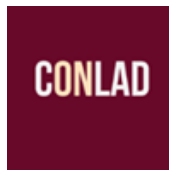




Universidad Nacional de Misiones



Facultad de Ciencias Económicas

ANALES ConLAd y E.I.A.R.J.G. 2025

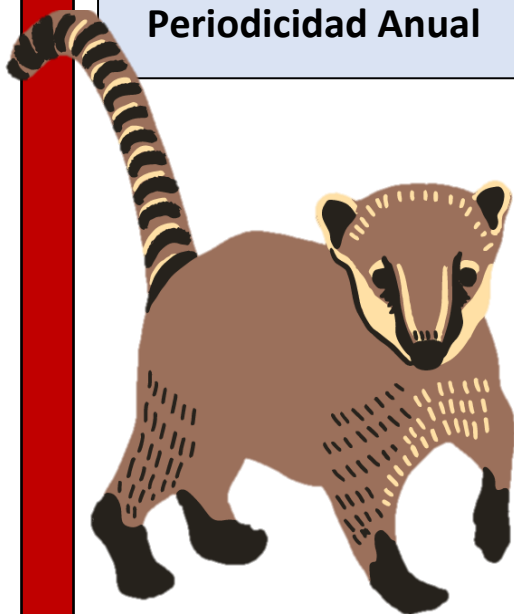
ISSN on line 2451-6589 - *Volumen II*

Equipo Editorial

Coordinación:
Mg. Lic. Elsa Ibarra

Colaboración:
Mg. Lic. Cristina Villagra

Periodicidad Anual



11° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN 14° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO

09 y 10 de septiembre 2025

RCD N° 165/24. RCD N° 091/25.

“ADMINISTRACIÓN: PERSONAS. TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar; <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



Contenido - VOLUMEN II – ANALES CONLAD y E.I.A.R.J.G. 2025 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCION	2
LA RENOVACION DE LA ENSEÑANZA EN LAS MATERIAS DE ADMINISTRACIÓN	5
THE RENEWAL OF TEACHING IN ADMINISTRATION SUBJECTS <i>IMPERIALE Marcela. RAMPELLO Silvia Marisa. CIGNELZ Silvina.</i>	
ENFOQUE DE METAPROCESOS ANTE LA NUEVA REALIDAD TECNOLÓGICA Y COGNITIVA	
METAPROCESS APPROACH TO THE NEW TECHNOLOGICAL AND COGNITIVE REALITY <i>REINA Rubén José. LORENZO María Natalia. DÍAZ Héctor Ricardo. LORENZO Carlos Alberto.</i>	18
LA MANO DE OBRA INDIRECTA: UNA MIRADA ACTUAL ANÁLISIS, TRATAMIENTOS PROPUESTOS Y CONSIDERACIONES RELEVANTES.	
TRABALHO INDIRETO: UMA PERSPECTIVA ATUAL ANÁLISE, TRATAMENTOS PROPOSTOS E CONSIDERAÇÕES RELEVANTES	
INDIRECT LABOR: A CURRENT PERSPECTIVE ANALYSIS, PROPOSED TREATMENTS, AND RELEVANT CONSIDERATIONS <i>RODRIGUEZ Marcelo Rolando. CÁCERES Claudia Karina. CAPASSO Anabel. CURY María. MORILLO Alejandro</i>	45
EL ROL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONGRESOS ACADÉMICOS	
THE ROLE OF THE BACHELOR OF ADMINISTRATION IN THE MANAGEMENT OF ACADEMIC CONGRESSES <i>IBARRA Elsa</i>	66
LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN CÁTEDRAS DE ADMINISTRACIÓN	
THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ADMINISTRATION COURSES. <i>SERRANO Susana M. LOGUERCIO Marcelo</i>	102



INTRODUCCIÓN

Los *Anales ConLAd* y *E.I.A.R.J.G.* constituyen la publicación digital con ISSN 2451-6589 que reúne las ponencias aprobadas por el Comité Científico y presentadas en la 11.^a edición del Congreso Latinoamericano de Administración y en el 14.^o Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, organizados por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM).

En esta edición, los trabajos se compilan en seis volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo de cada contribución.

El ConLAd 2025 forma parte del proyecto anual integrado al Plan Departamental (Cuatrienio 2024–2027, RCD N° 165/24) y al Plan Institucional de la FCE-UNaM.

Esta publicación, de continuidad rigurosamente anual, se desarrolla desde 2010. Sus inicios se remontan a las Jornadas de Administración del Nordeste Argentino (2010–2013), cuyos trabajos fueron publicados en los *Anales Jornada de Administración del NEA* (ISSN 2313-996X). Desde 2011 incorporan los aportes del Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

A partir de 2014, y en función del crecimiento sostenido del evento, se consolida formalmente como Congreso

Latinoamericano de Administración (ConLAd) y como Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, incorporando desde esta edición la sigla E.I.A.R.J.G.

Más información y publicaciones anteriores pueden consultarse en el sitio oficial institucional.

<https://conlad.fce.unam.edu.ar/publicaciones-antiguas/>

<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/345>

Objetivos de los Anales

- Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia y otras actividades académicas y profesionales desarrolladas en el campo de la Administración y disciplinas afines.
- Promover la participación activa de estudiantes y docentes como actores claves en el entorno formativo integral de la FCE-UNaM.
- Disponer de un material de estudio fundamental, capaz de reunir trabajos de alto impacto que reflejen avances, innovaciones y descubrimientos relevantes de una época, constituyéndose en una fuente actualizada de conocimiento

para un público amplio e interesado en la Administración de organizaciones en un contexto interdisciplinario.

Está dirigidos a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores y empresarios de instituciones universitarias y terciarias públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, bajo el enfoque de Responsabilidad Social Educativa.

Aprobación institucional y carácter del evento

El Congreso Latinoamericano de Administración y el Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní cuentan con aprobación institucional mediante las resoluciones RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025. Se trata de un proyecto académico anual y de largo plazo, con sede permanente en la FCE-UNaM, orientado al fortalecimiento de la carrera de Licenciatura en Administración en los planos institucional, regional, nacional e internacional.

El ConLAd es un congreso académico, universitario, científico y profesional diseñado para favorecer la formación, la investigación, la extensión y el intercambio académico en un entorno innovador, cultural, social y turístico.

Constituye además un espacio estratégico para el desarrollo del capital humano —

docentes, estudiantes, graduados y profesionales— fomentando capacidades de liderazgo, dirección y toma de decisiones en contextos dinámicos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Lema y edición 2025

El evento se realiza anualmente en el mes del Administrador Latinoamericano (9 de septiembre).

En la edición 2025, el lema elegido fue **“Administración: personas, tecnología y sostenibilidad”**, en cuya línea los autores presentaron trabajos significativos.

La 11.^a edición del ConLAd y el 14.^o E.I.A.R.J.G. tuvieron lugar el 9 y 10 de septiembre de 2025 en la sede anfitriona y permanente: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

El campo de la Administración de Organizaciones exige una lectura integrada y adaptativa de los entornos cambiantes. En esta perspectiva, la presente edición combinó modalidades presenciales y virtuales, logrando gran participación y diversidad de trabajos presentados.

Desafíos actuales de la Administración

El escenario contemporáneo plantea exigencias crecientes para los administradores, quienes deben traducirlas en acciones, prácticas y estrategias concretas que permitan sostener y



potenciar la actividad de las organizaciones, contribuyendo a su sustentabilidad social, económica, financiera y tecnológica. Ello incluye la gestión del talento humano, la atención a los clientes y el vínculo con las diferentes partes interesadas.

Líneas de continuidad y demanda académica

En este marco, el congreso continúa respondiendo a demandas esenciales tales como:

- Intercambios y experiencias en el campo de la Administración a nivel nacional e internacional.

- Fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.
- Desarrollo de experiencias enriquecedoras provenientes de investigaciones y prácticas profesionales, empresariales y académicas.
- Formación de recursos humanos interesados en la organización y gestión de eventos académicos.
- Reconocimiento y posicionamiento del evento en el ámbito del turismo de reuniones.

Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones –

Enero a Diciembre 2025 RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025.

11° CONLAD
+digital

09 y 10 DE SEPTIEMBRE DE 2025
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.

CONGRESO LATINOAMERICANO de
ADMINISTRACIÓN
ENCUENTRO INTERNACIONAL de
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE MISIONES

Administración: personas, tecnología y sostenibilidad.

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com

Conlad.fceunam congreso.ladm conlad

14° E.I.A.R.J.G.



LA RENOVACION DE LA ENSEÑANZA EN LAS MATERIAS DE ADMINISTRACIÓN.

THE RENEWAL OF TEACHING IN ADMINISTRATION SUBJECTS

Área II: Enseñanza de la administración a nivel de grado, posgrado, pregrado y terciario. Enseñanza tradicional. Enseñanza moderna. Influencia de la Inteligencia Artificial (IA) en la enseñanza: beneficios y desafíos.

IMPERIALE Marcela mimperiale@unlam.edu.ar

RAMPELLO Silvia Marisa srampello@unlam.edu.ar

CIGNELZ Silvina signalz@unlam.edu.ar

Departamento de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Matanza

RESUMEN

El presente trabajo detalla como el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza implementa diferentes estrategias pedagógicas en la modalidad virtual para las materias de la Licenciatura en Administración. Asimismo, se presentan las herramientas de gestión y control para la renovación de la enseñanza en dichas materias.

Lo presentado conforma un avance del trabajo de investigación titulado “Las decisiones pedagógicas y didácticas que toman los equipos docentes del Departamento de Ciencias Económicas al momento de diseñar la enseñanza y evaluar en escenarios de virtualidad”.

Palabras clave: TICs, enseñanza superior, aula virtual, didáctica universitaria, EeL

SUMMARY

This paper details how the Department of Economics at the National University of La Matanza implements different pedagogical strategies online for the Bachelor's Degree in Business Administration. It also presents

management and control tools for revamping teaching in these subjects.

This paper is a preview of the research entitled "Pedagogical and Didactic Decisions Made by the Teaching Teams of the Department of Economics When Designing Teaching and Assessment in Virtual Scenarios."

Keywords: ICTs, higher education, virtual classroom, university didactics, online education.

INTRODUCCION

Las instituciones universitarias y sus actores clave afrontan el desafío de acompañar las transformaciones sociales y culturales de estos tiempos inciertos.

El contexto actual está cambiando a un ritmo acelerado en términos de advenimientos tecnológicos que modifican los modos de trabajar, de vincularse, de conectarse y, por tanto, de enseñar y de aprender. La pedagogía y la didáctica no puede estar ausente o desconocer las transformaciones sociales que acontecen.



Vale recordar, la reciente situación de emergencia sanitaria provocada por la pandemia COVID-19 y sus consecuentes disposiciones de aislamiento y distanciamiento social que condujo a las universidades nacionales, de la región y del mundo a elaborar estrategias de acceso, adaptación y acompañamiento para la continuidad de los distintos trayectos académicos y las actividades propias de las funciones de la universidad.

En ese contexto, se vivieron fuertes adecuaciones y modificaciones en las prácticas habituales de estas instituciones, que afectaron el funcionamiento académico en general, pero también generaron la oportunidad de brindar herramientas y prácticas que dejaron capacidades instaladas para sostener y dar continuidad, de modo virtual primero y de modo híbrido luego, al desarrollo de todas las funciones sustantivas.

Desde el Ministerio de Educación de la Nación se diseñó el Plan de Virtualización de la Educación Superior (Plan VES 2020-2023).

El Plan Ves nació con el principal objetivo de acompañar al sistema universitario argentino en la adecuación de los procesos académicos y administrativos a fin de asegurar su rol social y la calidad de los procesos en el marco de la pandemia, en cumplimiento de la Resolución N.º 104/20 del Ministerio de Educación donde se

recomendaba a las instituciones universitarias adoptar las medidas necesarias para garantizar su funcionamiento, contemplando la implementación de modalidades de enseñanza a través de los campus virtuales, los medios de comunicación o de cualquier otro entorno digital existente.

En la Declaración del Ministerio de Educación y el CIN (2021) se afirma lo siguiente:

“Un primer elemento de tensión fue puesto en agenda a partir de la Pandemia, donde la presencialidad plena dio lugar a la virtualidad como única opción. Hubo adecuaciones de emergencia a formatos mucho más focalizados en el estudiante como sujeto que aprende, y experimentado alternativas de formación mediadas por la tecnología.”

La hibridación se abre como una de las estrategias a trabajar en lo inmediato en las universidades, revisando prácticas que pueden planificarse con modelos mixtos de presencialidad y virtualidad.”

La Declaración del Ministerio de Educación (2021) sostiene:

“Esta tensión, desde la perspectiva de los profesores, implica un rediseño de los programas de las asignaturas, una adecuación de las actividades de aprendizaje y una reconfiguración de las estrategias de evaluación, que debieran ser



coordinadas y acompañadas desde las instituciones para desarrollar una propuesta coherente y de calidad. (...) Asimismo, se hace necesario habilitar un debate profundo en torno a las modalidades y formatos que adquieren los procesos de enseñanza y aprendizaje en instituciones con propuestas preeminentemente presenciales, complejizando los conceptos de educación a distancia, bimodal, híbrida, virtual, mediada, remota, semipresencial, etc. y sus características a fin de construir un marco común que permita avanzar hacia distinto tipo de propuestas con diversidad de encuadres y modalidades.

La Declaración mencionada continúa:

“Como contracara, y en el mismo marco de inequidad, los estudiantes menos favorecidos en términos económicos pueden ver en la virtualidad una opción de mantener su trayectoria, que se vería facilitada por evitar el tiempo de traslado a la universidad, generando mayores oportunidades para cumplir con las obligaciones académicas.”

Desde las universidades argentinas se avanza en la elaboración de los marcos normativos correspondientes que permitan la plena implementación y seguimiento de estos procesos. Por su parte la UNLaM

aprueba las siguientes Resoluciones a través de su Consejo Superior:

- ✓ Resolución HCS Nro. 105/2019. Se aprueba el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED-UNLAM) dentro del ámbito de la Universidad Nacional de La Matanza.
- ✓ En el año 2020, se formaliza la presentación en CONEAU, comenzando el proceso de “validación” del SIED.
- ✓ En el año 2021, Resolución CONEAU Nro. 304/2021. Recomienda a la SPU la “validación” del SIED- UNLAM. Se solicita un Informe –a tres años- acerca del proceso de implementación del SIED.
- ✓ RES. HCS 13/2022. Desde el Departamento de Ciencias Económicas, se establece que deberán incluirse en los respectivos programas de las asignaturas: Previsiones metodológicas y pedagógicas. Actividades que se realizan en las horas presenciales y en las virtuales. El modo en el que se articulará en caso de corresponder. Las interacciones docentes-estudiantes, y estudiantes-estudiantes previstas. Mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación de las actividades.
- ✓ RES.HCS 40/2024. Desde el Departamento de Ciencias Económicas, se establece que deberán incluirse en los respectivos programas de las asignaturas: Previsiones metodológicas y pedagógicas de acuerdo con la modalidad. Detalle de



las actividades que se realizan en las horas presenciales, en las sincrónicas y/o asincrónicas, y el modo en que se articulará. Mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación de las actividades. Condiciones académicas y técnicas implicadas en la cursada de cada modalidad.

Es por ello que en este trabajo se fijaron los siguientes objetivos

1. Implementar el seguimiento de la actividad curricular de las asignaturas que se dictan bajo una modalidad virtual pertenecientes a la carrera de Licenciatura en Administración del Departamento de Ciencias Económicas.
2. Generar una propuesta de renovación de la enseñanza en el marco del enfoque centrado en las y los estudiantes a partir del rediseño de sus planificaciones.
3. Sensibilizar a los equipos docentes acerca del enfoque actual centrado en las estrategias de enseñanza activa y sus posibilidades de implementación en la virtualidad.
4. Registrar las propuestas que se realicen en el marco de las asignaturas virtuales.
5. Documentar las propuestas formativas innovadoras orientadas al desarrollo del perfil profesional con foco en las propuestas diseñadas para los escenarios de virtualidad

6. Ampliar la red de trabajo colaborativo entre los profesores de Departamento que propicie el desarrollo de las competencias profesionales docentes.
7. Considerando el contexto descrito anteriormente, para el Departamento de Ciencias Económicas es clave encarar un proyecto de investigación que indague acerca de las prácticas de enseñanza y de evaluación que desarrollan las materias de administración que actualmente cuentan con un componente de virtualidad, implementar el seguimiento de la actividad curricular revisando los instrumentos diseñados para el proceso e involucrar al equipo docente en la renovación de la enseñanza en el marco del enfoque centrado en las y los estudiantes.

MARCO TEORICO

En la actualidad la educación superior se está reconfigurando por diversas causas, los paisajes que tradicionalmente conocimos y transitamos están cambiando. Cambian los tiempos, los espacios, las demandas, así como los roles y las acciones que desempeñan sus actores: los equipos docentes, las autoridades institucionales y los estudiantes.

Este nuevo escenario nos invita a revisar nuestras prácticas, nuestros enfoques, algunas de nuestras creencias y el modo de hacer, de sentir y de vivenciar el aula universitaria. Una reflexión en torno a las prácticas docentes frente a los nuevos desafíos educativos” que se promueve



desde el Departamento porque es relevante aunar los esfuerzos realizados en torno al tema, así como rediseñar nuevos proyectos que construyan conocimiento acerca de:

- las formas renovadas de pensar la enseñanza en las ciencias económicas, las estrategias activas de enseñanza, la evaluación auténtica centrada en desempeños, el diseño de materiales y recursos didácticos digitales.
- la centralidad de los estudiantes que habitan las aulas, su formación integral y de calidad, las trayectorias que caracterizan su paso por la universidad, las políticas de seguimiento y acompañamiento.
- las oportunidades que se despliegan con la incorporación de la modalidad virtual y los avances tecnológicos a las carreras de pregrado, grado y posgrado y el desafío tanto para los equipos docentes como para los estudiantes.

“Las e-actividades no son una sola actividad, sino que incluyen diferentes tareas de aprendizaje y, de hecho, se refieren más a un contexto virtual que propicia la inclusión de estas tareas” (Barberá & Badia, 2005, pág. 2)

"Si se piensa y articula en una propuesta educativa que no esté centrada en un modelo transmisivo, y que se fundamente en el diálogo y la construcción del conocimiento, la utilización de la tecnología tendría otras finalidades. Y aquí es donde

aparecen las distinciones claras entre Educación a Distancia (EaD) y Educación en Línea (EeL). La EeL propone entonces la construcción de un espacio de encuentro a partir de la utilización de la tecnología a fin de promover situaciones de aprendizaje fundamentadas en la construcción social del conocimiento.” (Tarasow, 2024, pág. 2)

Actualmente contamos con sistema de educación fuertemente afectado por las diferentes variables socioeconómicas que atraviesan los ciudadanos en el territorio argentino, lo cual nos lleva a no solo generar mejor y más contenido educativo; nuevos métodos de planificar este contenido y como brindarle, si no abordar problemáticas más enfocadas en los estudiantes, entre ellas motivación, entusiasmo e interés por los contenidos y la propuesta educativa que hoy tienen las instituciones.

La educación debe tomar una postura más sensible para lograr implementar herramientas que aporten al saber un condimento que hoy abunda entre los jóvenes “la motivación”.

Ya no alcanza con estudiar contenidos que generen graduados idóneos y capaces de desempeñarse en el mundo profesional, es necesario también educar profesionales con confianza, motivación y valores hacia la vida que los espera.

El avance de la tecnología siempre tiene un aporte excepcional hacia la educación,



pero también aporta distancia, y frialdad a la hora de sostener la modalidad virtual, que tantos beneficios tiene para millones de estudiantes que persiguen hoy la modalidad para la vida en general.

Desde la bibliografía consultada se destacan algunas preguntas que el docente se debería pronunciar al diseñar una actividad:

**Ponerse en el lugar del que va leerla:
¿es claro? ¿yo lo entendería?**

- * La actividad tiene que servir para aprender eso que queremos que aprendan;
- * Una actividad es valiosa cuando logra la participación e interacción del grupo;
- * Las actividades deben ser un desafío: dar lugar a la expectativa, a la sorpresa, generar motivación; Incluir problemáticas reales.
- * Las aplicaciones tecnológicas nos pueden ayudar a que los y las participantes aprendan mejor, más rápido, entusiasmados/as, con dinámicas más interesantes o diferentes.

Sin embargo, no perder de vista que el objetivo es pedagógico y que una buena aplicación es buena si es "invisible".

¿Realiza la tecnología verdaderamente aportaciones específicas en el campo de la evaluación de los aprendizajes o se trata de una mera copia de la evaluación que se realiza en las aulas presenciales?

Como diseñadores, docentes o directivos se tiene la oportunidad de influir o cambiar la enseñanza, pero parece que nos empeñamos en reproducir viejos esquemas en estos nuevos contextos.

"Una propuesta educativa basada en la red, no importa la plataforma tecnológica que utilice, no podría considerarse una propuesta de EeL si el aprendizaje no estuviera sustentado en las actividades de los estudiantes, donde exista una fuerte presencia docente, y en la que se apueste al diálogo y construcción horizontal de los conocimientos" (Tarasow, 2024, pág. 6)

"Entonces, estas posibilidades que ofrecen las tecnologías 2.0 de facilitar la interacción entre pares se combinan y potencian con las teorías y modelos pedagógicos y psicológicos que durante el siglo XX dieron cuenta de otras formas de entender el aprendizaje y la enseñanza, que se despegan del modelo del profesor emisor de conocimiento-alumno receptor.

Entre otras, pueden mencionarse las teorías constructivistas y socio históricas, los modelos de aprendizaje colaborativo entre pares (peer to peer). La tecnología, en este sentido, no es la causa, sino el combustible que alimenta la imaginación pedagógico-didáctica." (Tarasow, 2024, pág. 3)

Primeros aportes conceptuales

La formación del profesorado en competencias digitales y didácticas virtual es fundamental para la calidad de la educación superior en la era digital. Lorenzo García Aretio (2020) destaca que la capacitación docente en entornos virtuales no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también permite a las universidades responder eficazmente a situaciones de crisis, como la pandemia de COVID-19.

Por su parte, Elena Barberà y Badia Antoni (2005) enfatizan que los docentes necesitan desarrollar habilidades específicas para diseñar actividades interactivas y colaborativas en entornos virtuales, lo que requiere una formación especializada. Mariana Maggio (2023) señala

que el retorno a la presencialidad tiende a hacerse con la hibridación -atención simultánea de estudiantes remotos y presenciales- pero que, independientemente del formato que adopte, es indispensable repensar las prácticas de enseñanza para evitar la esclerotización –término tomado del campo de la medicina que refiere a la rigidez y al debilitamiento-, es decir, prácticas centradas en la transmisión, la comprensión y la aplicación de los saberes construidos.

Maggio propone pegar un salto hacia adelante que nos permita “*entrar en un tiempo de invención y construir*

colectivamente prácticas de la enseñanza contemporáneas e inclusivas”

De este modo, lo relevante es la propuesta que diseñemos como docentes, es decir, más allá de replantearnos si las clases deben ser presenciales, virtuales o si es mejor que adopten un formato híbrido, lo que habría que pensar es qué propuesta estamos diseñando para las asignaturas de la que cada una/o forma parte. Enfatiza la autora que “el corazón de la propuesta es la actividad que diseñamos. Esto es, lo que van a hacer nuestras/os estudiantes a lo largo de la cursada: imaginar, investigar, diseñar, crear y producir”

Es interesante el aporte que realiza el equipo del Departamento de Ciencias Económicas que indaga sobre los Recursos didácticos utilizados por los docentes universitarios en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los nuevos escenarios educativos con tecnologías digitales, que nos invitan a comprender la complejidad y las posibilidades de los ambientes enriquecidos con estas tecnologías, las cuales nos ponen ante la necesidad de distinguir entre las diferentes modalidades para llevar a cabo la acción pedagógica.

En este sentido, podemos ubicar el punto inicial como la modalidad presencial y en el otro extremo opuesto la educación a distancia (Gonzalez, Esnaola , & Martín, 2012) encontrando en el medio diferentes opciones complementarias y combinadas. En este sentido, algunas características de la era digital que impactan en la enseñanza universitaria son:



- Interactividad de la comunicación, entendida como un diálogo entre los participantes (individuos o grupos) mediante las TIC (tecnologías de la información y comunicación).
- Consumo y producción de contenidos por parte de los usuarios (prosumidores); la denominada auto comunicación de masas, ya que los contenidos producidos por los usuarios tienen potencialmente un alcance masivo.
- Superación de las limitaciones de espacio y de fronteras geográficas.
- Incremento en la posibilidad de una producción comunicacional mediática alternativa a la centralización de los medios masivos tradicionales.
- Acceso permanente a los contenidos, aunque esta posibilidad depende de factores como la accesibilidad a las TIC, la calidad de la conectividad, el dominio de los conocimientos necesarios, etcétera. Intercambio intensivo de contenidos muy variados.
- La acumulación de datos en conjuntos o combinaciones de conjuntos de datos (estructurados o no estructurados) en gran volumen, complejidad, variabilidad y velocidad de crecimiento.
Los datos se han transformado en un capital muy importante.
- Convergencia, la posibilidad de acceder a un mismo contenido en diversos dispositivos gracias a la conectividad. Estos contenidos (videos, imágenes, audios o textos) son cada vez más accesibles en dispositivos como un smartphone, una smart TV o una computadora.
- Ampliación de la libertad de información con respecto a la producción de los medios masivos tradicionales, regulada por normas, códigos y estándares profesionales.
- Nuevas fuentes de influencia (los youtubers e influencers como fenómenos de la era digital), puesto que la capacidad de influir a gran escala estaba concentrada antes en los medios masivos tradicionales. Hipertextualidad, el acceso a los contenidos se realiza a través de los vínculos (enlaces o links) a las fuentes, la “cultura del cliqueo”.

"El entrecruzamiento de estos aportes teóricos con las facilidades de interacción desarrolladas en la web permiten concebir la tecnología ya no con el objetivo de acortar las distancias (llenar el vacío de la educación a distancia) sino para proponer un nuevo escenario, un entorno de enseñanza, una nueva dimensión que permita el desarrollo de los procesos de construcción del conocimiento a través de la interacción entre pares, las fuentes de información y el accionar del docente." (Tarasow, 2024, pág. 4)

Actividades que pueden realizarse con los alumnos en EaD

Elena Barberá (2005, págs. 3-20) propone un conjunto de actividades que pueden realizarse, sabiendo que existen otras múltiples posibilidades más, y que a continuación se detallan de manera resumida:

- Autoaprendizaje electrónico: Estas actividades están diseñadas para el aprendizaje independiente en red, ofreciendo soportes y guías suficientes para que el alumno no se desoriente y conozca los resultados finales o parciales de su desempeño.
- Cubículos virtuales: Originalmente, los cubículos virtuales son foros de discusión que brindan asesoría y soporte profesional a maestros mediante consulta a expertos en línea, acceso a bases de datos, debates en foros virtuales y consultas bibliográficas.
- Aprendizaje cognitivo práctico y virtual: Esta actividad introduce al alumno en un entorno telemático que simula una comunidad de práctica real o simulada.
- Tutorización inteligente: Se refiere a sistemas informáticos de guía inteligente que están basados en modelos expertos y tutorías avanzadas.
- Laboratorios virtuales: Esta tecnología crea espacios virtuales en la red.
- Proyectos telemáticos: Es una actividad de aprendizaje caracterizada por el desarrollo progresivo, virtual o mixto (virtual y presencial).
- Grupos cooperativos virtuales: Consiste en organizar una actividad de aprendizaje de manera que la cooperación virtual entre los alumnos de un mismo grupo sea la única forma de realizar la tarea propuesta.
- Círculos de aprendizaje: Esta actividad educativa implica la comunicación en red entre grupos de trabajo distantes que comparten el trabajo realizado en un período determinado.
- Debates virtuales: Se configura a través de un proceso de interacción, principalmente entre alumnos, pero también con la participación del profesor, mediante intercambios comunicativos escritos.
- Comunidades virtuales de aprendizaje: Son grupos estables en el ciberespacio con una cultura y características propias, creados en torno a un objetivo general de aprendizaje y comprometidos a avanzar virtualmente en un área o conocimiento específico que da sentido a la existencia de la comunidad.

Hipótesis de trabajo

La mejora y la renovación de la enseñanza de la administración requiere del trabajo colaborativo y en red de los equipos docentes, quienes acompañados y orientados por un equipo especializado puedan aproximarse a los enfoques pedagógicos y didácticos que favorezcan el desarrollo de la enseñanza activa y que se centren en el desarrollo de aprendizajes autónomos y profundos en escenarios de virtualidad.

METODOLOGIA

Se trata de un diseño de investigación descriptivo que se desarrollará utilizando la siguiente metodología de estudio:

- ✓ El análisis documental del marco normativo de la Universidad y del Departamento.
- ✓ Análisis de los instrumentos de seguimiento de la actividad académica



- y curricular en escenarios de virtualidad.
- ✓ El relevamiento de datos estadísticos elaborados por la Universidad y el Departamento en torno al proceso académico.
 - ✓ La realización de cuestionarios tipo entrevistas en profundidad con tutores y docentes.
 - ✓ El desarrollo de grupos focales conformados por docentes que tienen a cargo materias de la Licenciatura en Administración con un componente de virtualidad.

DESARROLLO

En la actualidad, el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, a modo de primeros pasos, implementó el dictado de las siguientes asignaturas de administración bajo la modalidad semi presencial:

- Planeamiento y evaluación de proyectos
- Administración financiera
- Teoría de la decisión
- Administración de personal
- Sistemas de información

En todos los casos, los docentes a cargo debieron modificar el programa de la asignatura incorporando lo establecido en la Resolución N° 040/24 del Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Matanza:

1. Previsiones metodológicas y pedagógicas específicas.
2. Detalle de las actividades que se realizarán en las horas presenciales, en

las sincrónicas y/o asincrónicas, y el modo en que se articularán.

3. Mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación de actividades
4. Condiciones académicas y técnicas implicadas en la cursada.

Estos programas además deben ser aprobados por el Consejo Departamental mediante disposición.

En la normativa asimismo se establece que los exámenes parciales y recuperatorios deben ser tomados de manera presencial.

Para el dictado de las clases sincrónicas no presenciales la Universidad cuenta con la plataforma Teams de Microsoft, mediante la cual los docentes y alumnos se conectan. Por otro lado, también se cuenta con una plataforma de desarrollo propio MleL (Materias Interactivas en Línea) que es una plataforma web de enseñanza y aprendizaje en línea, desarrollada íntegramente por personal docente la UNLaM. La misma fue puesta en funcionamiento durante el ciclo lectivo 2001, como resultado de un proyecto de investigación.

A través de ella se imparten asignaturas de grado, posgrado, seminarios, cursos abiertos a la comunidad y de perfeccionamiento docente, en modalidad semipresencial o como complemento a la modalidad presencial.

En la plataforma MleL, se encuentran las siguientes herramientas:

- Contenidos: aquí los docentes agregan los materiales pedagógicos para la cursada. Se pueden dividir en módulos, teóricos y prácticos, con fecha de caducidad

- Mensajería: se envían correos electrónicos personales o grupales
- Foro: permite crear un espacio de discusión asincrónica en el cual los alumnos y tutores tienen la posibilidad de publicar mensajes vinculados a algún tema propuesto por estos últimos.
- Chat y Encuestas
- Evaluación: la plataforma MleL cuenta con una serie de videos tutoriales que orientan al docente en la práctica de evaluar al alumno a distancia.
- Auto guía
- Tutoría: Esta herramienta resulta una importante ayuda, complementando las tareas de gestión de la asignatura tanto en la modalidad presencial, así como en la modalidad EaD.

En el ingreso a la herramienta aparece seleccionada la utilidad Alumnos, en la que se puede ver un listado de los alumnos asignados a la comisión con el detalle de su DNI, Apellido y Nombre, la última conexión a la plataforma y la cantidad de prácticas no corregidas.

A través de la opción [Ver] se puede acceder a información adicional del alumno, mientras que con la opción [Limpiar] se puede restablecer usuario y contraseña de acceso a la plataforma MleL cuando algún alumno así lo solicite y con la opción [Habilitado] - o [Inhabilitado] según el caso – se podrá cambiar el estado de un alumno (siempre que la instancia correspondiente en su Departamento u Unidad Académica así se lo indique).

Estas últimas opciones pueden no aparecer, en función al rol que el docente desempeñe en la asignatura o comisión. Por último, con la opción [Exportar Excel] se podrá descargar un listado de los alumnos de la comisión.

Desde la plataforma los docentes pueden visualizar como utilizar cada herramienta con tutoriales.

Los alumnos tienen un apartado donde hay

- Preguntas frecuentes
- Primeros pasos en MleL
- Tutorial para mensajería
- Modalidades de cursada

Por último, el Departamento implementó un sistema de seguimiento y evaluación en diferentes aspectos para las materias semipresenciales:

1. Grilla de evaluación docente: en esta grilla los titulares de cátedra realizan una evaluación de los docentes a cargo de los cursos, que se sustentan en los resultados de encuestas realizadas a alumnos. De acuerdo a los resultados de esas encuestas, el titular vuelca en la grilla la información resultante de los ítems evaluados
2. Formulario de evaluación de clases: este formulario está diseñado para que el docente titular vuelque sus observaciones sobre el dictado de la materia por parte del profesor a cargo del curso.
3. La encuesta que se realiza a los alumnos al finalizar cada cuatrimestre incluye aspectos tales como: evaluación general del curso, evaluación del docente a cargo, evaluación del docente auxiliar,



La disposición N° 020/18 del Honorable Consejo Departamental del Departamento de Ciencias Económicas aprueba esta evaluación docente con el objetivo de asegurar la calidad académica del proceso educativo.

Asimismo, desde el SIED UNLaM, los distintos departamentos han realizado capacitaciones para todas las docentes vinculadas a la educación a distancia. Durante 2025, por ejemplo, se dictaron las siguientes capacitaciones:

- Inteligencia artificial generativa (IAG) en el aula: herramientas para potenciar tus cursos
- Escenarios virtuales: estrategias para planificar con sentido.
- Creación de avatars parlantes en el ámbito educativo
- Taller para la creación de chatbots por temáticas
- Aplicaciones de Inteligencia Artificial en el ámbito educativo. Creación de presentaciones y recursos para la enseñanza
- Abordajes pedagógicos en trastornos del aprendizaje
- Aprendizajes basados en proyectos en entornos digitales
- Construcción de materiales didácticos
- Evaluación en escenarios a distancia usando MleL
- Gestión del proceso de enseñanza aprendizaje con MleL
- El uso de la IAG en el nivel superior
- Estas capacitaciones se suman a las ya realizadas en años anteriores, y cuyo objetivo es ir insertando a los

docentes de la Universidad en las nuevas tecnologías y estrategias educativas vinculadas a la educación a distancia.

CONCLUSIONES

A partir de esta experiencia de transición presencialidad-virtualidad en el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), se encuentra trabajando en la formación de los docentes en las nuevas herramientas que pueden ser utilizadas para mejorar la enseñanza en entornos virtuales, adquirir competencias vinculadas a planificar, desarrollar, y mejorar las estrategias pedagógicas, apoyando y guiando al alumno en su autonomía en la construcción de conocimientos.

Tal como expresa Inciarte Rodríguez (2008, pág. 37) *“El docente con las competencias necesarias para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas aprovecha el amplio abanico de posibilidades sin perder de vista los objetivos educativos y los medios tecnológicos cumpliendo efectivamente una función mediadora y facilitadora”*.

Desde la institución se busca formar un docente facilitador, orientador, que acompañe al alumno en su formación y autonomía.

Es por ello que, el camino iniciado continuará con la ampliación de materias semipresenciales, capacitaciones docentes y búsqueda de nuevas estrategias para el trabajo colaborativo.



FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Armentano , Y., Imperiale, M., De Luca, A., Cancio , C., & Pagola Olcese, E. (2023). *Plan de Virtualización de la educación superior argentina: PlanVES 202-2023*. José C. Paz: Edunpaz.
- Barbera, E. (2006). Aportaciones de la tecnología a la e-Evaluación. *RIED*, 1-13.
- Barberá, E., & Badia, A. (2005). Hacia el aula virtual: actividades de Enseñanza y Aprendizaje en la Red. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado el septiembre de 2005
- Castañeda Quintero, L. (2011). ANALIZAR Y ENTENDER LA ENSEÑANZA FLEXIBLE. UN MODELO DE ANÁLISIS DE DESARROLLO CURRICULAR. *Revista de medios y educación*, 167-195.
- CIN. (12 de 2024). *CONSEJO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL*. Obtenido de Universidades Argentinas del 2030: <https://www.cin.edu.ar/download/universidades-argentinas-del-2030/>
- Comito, M., Kabobel, R., Schiffrin, A., & Fere, M. (2023). Recursos didacticos utilizados por los docentes universitarios en el área contable en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *RINCE*.
- Garcia Aretio, L. (2020). Bosque Semántico: ¿Educación/enseñanza/aprendizaje a distancia, virtual, en línea, digital, eLearning? *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(1).
- Gonzalez, A., Esnaola , F., & Martín, M. (2012). *Propuestas educativas mediadas por tecnologías digitales: Algunas pautas de trabajo*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Inciarte Rodriguez, M. (2008). *COMPETENCIAS DOCENTES ANTE LA VIRTUALIDAD DE LA EDUCACIÓN*. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 19-38.
- Maggio , M. (2023). *Hibrida. Enseñar en la universidad que no vimos venir*. CABA: Tilde Editora.
- Matanza, U. N. (2019). Resolución HCS Nro. 105/2019. *SIED*.
- Ministerio de Educación. (14 de 03 de 2021). *Boletín oficial*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226749/20200316>
- Tarasow, F. (15 de 12 de 2024). *La Educación en Línea ya está en edad de merecer*. Obtenido de https://www.fhcs.unp.edu.ar/practica-profesional/wp-content/uploads/2019/03/TARASOW_La-EeL-ya-est%C3%A1-en-edad-de-merecer.pdf
- UNLAM, D. d. (2022). RES. HCS 13/2022.
- Valle López, J., Manso , A. J., & Sanchez-Tarraga, L. (2023). *Las competencias profesionales docentes*. España: Narcea S.A. de Ediciones.



ENFOQUE DE METAPROCESOS ANTE LA NUEVA REALIDAD TECNOLÓGICA Y COGNITIVA

METAPROCESS APPROACH TO THE NEW TECHNOLOGICAL AND COGNITIVE REALITY

Área I: Administración/gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias. Gestión de la empresa en todas las tipologías. Neurociencia.

REINA Rubén José rubenjosereina@gmail.com
LORENZO María Natalia natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar
DÍAZ Héctor Ricardo contador.hectordiaz@gmail.com
LORENZO Carlos Alberto clorenzo.lorenzo560@gmail.com

Facultad de Agronomía / Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

RESUMEN

El trabajo deriva de avances de investigación dentro del proyecto denominado Modelo SER H4 V8 de intangibles y el cambio de paradigma en su construcción teórica, siendo esta otra etapa de evolución que lleva al análisis de herramientas y metodologías vigentes en el modelo de intangibles ante la nueva realidad tecnológica y cognitiva en relación con las organizaciones.

Los conocimientos teóricos expuestos, resultan de la integración de diversos estudios de campo, libros y trabajos presentados en congresos y revistas que presentan la construcción teórica de la línea de trabajo con 25 años de trayectoria. Sumado, a las interpretaciones y composiciones propias sobre autores reconocidos en disciplinas de administración, neurociencias, psicología, filosofía y desarrollo tecnológico.

En el trabajo, se da abordaje a una perspectiva de metaprosesos enmarcados

en el Modelo SER H4V8, para el tratamiento de potenciales disfunciones organizacionales, ante los cambios tecnológicos, de comunicación y la importancia de los modelos mentales, con orientación hacia las organizaciones Pymes del sector agroindustrial de la región de Azul y su zona de influencia.

El mismo, es carácter descriptivo, interpretativo y deductivo, como base para una potencial instrumentación, en la fase siguiente, en el campo experimental, por medio de relevamientos en tales organizaciones.

Palabras clave: Metaprosesos, Tecnología, Modelos mentales, Gestión empresarial, Cambio.

SUMMARY

This work stems from research advances within the SER H4V8 Model of Intangibles project and the paradigm shift in its theoretical construction. This represents another stage of evolution that leads to the

analysis of current tools and methodologies in the intangibles model in the face of the new technological and cognitive reality in relation to organizations.

The theoretical knowledge presented here results from the integration of various field studies, books, and papers presented at conferences and journals that present the theoretical construction of this 25-year-old line of work. This work also includes interpretations and contributions based on renowned authors in the fields of management, neuroscience, psychology, philosophy, and technological development.

This work addresses a metaprocess perspective within the SER H4V8 Model to address potential organizational dysfunctions in the face of technological and communication changes, and the importance of mental models. It focuses on SME organizations in the agroindustrial sector in the Azul region and its surrounding area. It is descriptive, interpretive and deductive in nature, as a basis for potential implementation, in the following phase, in the experimental field, through surveys in such organizations.

Keywords: Metaprocesses, Technology, Mental Models, Business Management, Change.

INTRODUCCIÓN

La realidad actual de las organizaciones se muestra en contante cambio, ante un

entorno incierto, ambiguo, con un alto nivel de volatilidad y velocidad de evolución.

El avance tecnológico, ha sido un elemento del contexto decisivo en este proceso, incidiendo significativamente en las organizaciones, ya sea generando potenciales oportunidades u problemáticas.

Lo cual, puede distorsionar la percepción de la realidad, llevando a procesos de toma de decisiones empresariales que deriven en resultados inesperados.

Al mismo tiempo, es relevante considerar que la presencia de la tecnología por sí misma no garantiza decisiones acertadas; siendo la respuesta organizacional a su irrupción, lo que define su impacto en la percepción de quienes las gestionan y su integración interna en los procesos.

Las personas en las organizaciones, pueden considerarse como el motor de funcionamiento que complementan sus actividades en relación a los procesos organizacionales, con mayor o menor nivel tecnológico, a nivel individual o grupal, coherente con las particularidades propias de cada organización y los modelos mentales imperantes en cada una de los gestores intervinientes, enmarcados por la tipología dominante de cultura organizacional y el sistema político, que al mismo tiempo influyen en el liderazgo existente.

Siendo de importancia, la comunicación como elemento de conexión entre los diferentes niveles organizaciones, fomentando la cohesión y el entendimiento compartido, al asegurar que la información fluya en todos los sentidos y dimensiones.

Con lo expuesto y teniendo presente el recorrido ininterrumpido desde el año 2000, en la línea de investigación iniciada por el Mg. Lic. Carlos Lorenzo, bajo el desarrollo de un modelo de intangible, cobra importancia en la actualidad, el tratamiento a los denominados metaprocesos del Modelo SER H4V8, en coherencia con la realidad empresarial imperante, para su utilización en el marco de la gestión organizacional.

Siendo interesante expresar, que esta herramienta ha sido empleada durante el año 2015 tanto desde la teoría descriptiva como en su instrumentación en el campo experimental.

Donde el objeto/sujeto de estudio han sido las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector agroindustrial de la región de Azul, provincia de Buenos Aires, como marco de acción e intervención investigativa del grupo de trabajo con sede en la Facultad de Agronomía perteneciente a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

La orientación de trabajos académicos-científicos en organizaciones del sector agroindustrial a nivel regional, tiene su

fundamentación en que dicho sector es uno de los principales de la región, con alcance de importancia por la unidad académica, constituyéndose en un centro de relevancia para la investigación, el desarrollo de tecnología, la transferencia y extensión de conocimientos, así como de intercambios para la actualización y mejoras mutuas en una vinculación pública-privada de importancia.

Como antecedentes en esta unidad académica, se han desarrollado diferentes proyectos desde el año 2012, encontrándose vigente el último proyecto hasta diciembre del año 2026.

En primera instancia, como replicación del Modelo SER 4 de diagnóstico y mejora organizacional, nacido en la Facultad de Ciencias Económicas de la misma Universidad, para luego ser anclado en la Facultad de Agronomía con codirección de un investigador categoría III, graduado en dicha unidad académica, donde se encuentran asentados los sucesivos proyectos aprobados e implementados.

Los diferentes proyectos tienen un correlato de aplicación, dentro del abordaje de los aspectos organizacionales desde una perspectiva del desarrollo de un modelo de intangibles, con la composición de variables y dimensiones de estudio teórico y aplicado, hacia la identificación de problemáticas y la intervención con lineamientos de mejoras. Interpretando, que suele ser posible de observar en los

procesos organizacionales de las Pymes regionales, algún tipo de disfunción, desviación o necesidad de mejora, generalmente identificado por medio de malos resultados, situaciones de conflictos, falta de concreción de objetivos planteados y/o diferencias sustanciales entre la realidad de las mismas y las previsiones realizadas al momento de la toma de decisiones empresariales.

Ante lo descripto, es interesante dar tratamiento a los procesos organizacionales y su gestión, como plantea Gilli (2007) en el marco de la complejidad del fenómeno organizativo, con metodologías de diseño o rediseño específicas según Robbins (2010) desde un enfoque general, y/o en el abordaje teórico amplio del diseño organizacional como trata Summers (2006), argumentando que una orientación a procesos permite a una organización alcanzar su misión y objetivos con más facilidad porque todos sus miembros están alineados con los procesos de negocios clave; entre algunos autores posibles de mencionar.

En tanto que, desde el enfoque metodológico del modelo de intangibles denominado Modelo SER H4V8, se trabaja con los llamados Metaprosesos, como herramienta que permite el ordenamiento y procesamiento de potenciales problemas o disfunciones organizacionales derivadas de diferentes procesos internos de las

organizaciones, en un marco de tipologías culturales y políticas, sistemas de comunicación y aspectos del comportamiento de las personas en el decidir y accionar.

Para lo cual, el modelo se compone de cinco metaprosesos:

- 1) Abordaje y gestión de la complejidad;
- 2) Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo;
- 3) Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética;
- 4) Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional;
- 5) Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto.

Todos ellos, disponen de una dinámica integral y sistémica en su aplicación en las organizaciones, siendo posibles de adecuaciones ante la nueva realidad tecnológica y de las personas.

El trabajo tiene por objetivo, exponer la importancia del empleo de metaprosesos como herramienta de tratamiento de disfunciones organizacionales, con foco en las Pymes de la región de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNICEN, bajo el nuevo entorno tecnológico y de enfoque cognitivo.

La conjugación del nuevo ámbito tecnológico y los aspectos vinculados al comportamiento humano en las decisiones y acciones dentro de las organizaciones, conllevan a la necesidad del estudio constante, que permita detectar estados de situación e intervención para las mejoras organizacionales y de gestión.

MARCO TEÓRICO

Modelo de intangibles: Modelo SER H4V8

Lo recorrido de sucesivos proyectos de investigación bajo una misma línea de trabajo, ha permitido ir desarrollando, incorporando y adecuando, diferentes progresos a nivel de construcciones teóricas como de instrumentos de aplicación en el campo experimental de organizaciones de la región de influencia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, para el estudio de sistemas complejos en entornos cambiantes y dinámicos.

En el año 2023 se presentó el modelo de intangibles llamado Modelo SER H4V8, que se trata de un modelo de intervención para el diagnóstico y mejora organizacional con eje central en el ser humano, decidiendo y accionando en el marco de la gestión de las organizaciones. Donde, además, los elementos componentes del modelo, se relacionan con las tipologías organizacionales y las variables del mismo. Con ello, se busca lograr una visión integral y comprensiva de la aplicación teórica interdisciplinaria.

Este modelo, tiene su origen en el metamodelo diseñado en el año 2000, como instrumento para contener los trabajos conceptuales realizados por Carlos Lorenzo, el cual se lo denominó Modelo HEPTA, por tener siete variables intangibles, y posteriores actualizaciones derivaron en su denominación como HeptaCubo.

Desde entonces, el modelo se estructuró con características sistémicas. Siendo la forma para que el modelo pudiese relevar la actividad de las organizaciones y sus funciones sistemáticamente en su dinámica y, por lo tanto, acercarse a la realidad de lo sucedido, mediante distintos indicadores de información derivados de datos de la propia organización y de los resultados provenientes del contexto: mercado, sociedad, stakeholders, etc.

Al mismo tiempo, se integraron, conceptos relacionadores que fueron aplicados como “puente” entre las variables que componían el modelo, en esa etapa de desarrollo del mismo.

Sintéticamente, se puede argumentar que el tipo de conocimiento del concepto integrador, debe analizarse para conocer su dinámica integral, a fin de completar como una unidad. Al tomar la totalidad de los conceptos relacionadores, lo que se genera, es una síntesis configurada por tipo cultural de cada organización, que consta de determinadas características relevadas en el campo organizacional.

El modelo, contiene cuatro tipologías culturales (abierta, clásica, SER, SER H4) sobre la base de que la cultura organizacional, indicándose como la variable directriz del resto de las variables componentes del mismo.

Aunque también en este modelo, la variable poder, la complementa (en su dinámica de sistema político) y la variable comunicación, que es, interpretativamente, la otra cara de la variable cultural, ya que



esta, se considera la expresión de las creencias, valores y también de las políticas que surgen del sistema político en el proceso decisorio.

El que, asimismo, está compuesto de elementos e instrumentos técnicos y mentales surgidos, del procesador humano, que es el cerebro, con sus múltiples y complejas manifestaciones.

El modelo HEPTA y su denominación actual SER H4V8, conservan esta metodología de diseño y concepción, como producto de un metamodelo de representación metodológica de la realidad. Siendo, indispensable para diagnosticar y tratar las decisiones de cambios y mejoras organizacionales, debido a las limitaciones del ser humano en sí mismo, y en su relación con otros seres humanos, en un contexto de relación-acción en cooperación-competencia.

El modelo de intangibles ha sido una expresión de todo el desarrollo teórico de gestión y administración, a través de matrices de doble entrada, la composición interpretación de las tipologías culturales y políticas (poder), que contienen los conceptos relacionadores (puente), los metaprocesos, el microentorno, la profundización en el estudio de los modelos mentales, han otorgado la posibilidad, a nuestro entender, de un análisis sistémico dinámico de las organizaciones.

Los elementos componentes del modelo SER H4V8 y sus variables se interrelacionan en el estudio del fenómeno

organizacional para tener una síntesis de la complejidad del proceso socio-técnico-político-cultural con centro en el procesador, analógico o gödeliano (Gödel, K., 2006).

Interviniendo el cerebro, la mente y el cuerpo humano para la supervivencia de las organizaciones, en su contexto, con el uso de la información digital procesada inteligentemente, en forma veloz y seriada, en el marco de los modelos diseñados, analógicamente, de manera endógena por el Ser Humano.

Según Rolando García, "las situaciones y los procesos no se presentan de manera que puedan ser clasificados por su correspondencia con alguna disciplina en particular.

Un sistema complejo es una representación de un recorte de esa realidad, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema, en la cual los elementos no son "separables" y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente" (García, R., 2006).

Al mismo tiempo, se toman las teorías desarrolladas sobre el comportamiento del ser humano, referidas a aspectos filosóficos, antropológicos, psicológicos, sociológicos, cognitivos, emocionales, sentimentales y neurocientíficos, contempladas como referentes y continúan vigentes en la actualidad.

En este marco, es atinado tomar como base -dentro de lo que es al abordaje del aprendizaje organizacional- lo escrito por

Peter Senge, en su libro “La V Disciplina”. Dentro del cual, una de esas cinco disciplinas, son los denominados Modelos Mentales, planteando por qué fracasan las mejores ideas:

“Estamos cada vez más convencidos que este trecho entre el dicho y el hecho no surge de intenciones débiles, de flaqueza de voluntad o aún de una comprensión a sistémica, sino de modelos mentales. Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Por eso, la disciplina de manejar modelos mentales – el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo – promete ser una decisiva innovación en la construcción de organizaciones inteligentes” (Senge, 1992).

Asimismo, en “La Quinta disciplina en la práctica” del mismo autor (Senge, 1995) hay herramientas, de ese momento, interesantes como estrategias para trabajar los modelos mentales. En este modelo de esa dinámica, tratan los conceptos nuevos y evaluados.

Otro texto a destacar es el de Howard Gardner llamado “Mentes Flexibles”, que añade sus conocidos estudios sobre el concepto de “inteligencias”, y no el de

inteligencia de la teoría clásica (Gardner, H., 1994).

También, las argumentaciones de Magoroh Maruyama en su obra “Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural” que aborda la complejidad de la gestión en contextos donde interactúan diversas culturas, siendo interesante sobre todo en lo que se refiere a la investigación endógena (Maruyama, M. 1998).

A su vez, se consideran los aportes de las neurociencias para comprender mejor las organizaciones, y de allí, poder gestionar con mayor eficiencia las mismas, por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas que analizan y deciden biológicamente integrados; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad; el cerebro y el resto del cuerpo biológico. Las neurociencias están, a través de sus avances, ratificando, ajustando, creando interrogantes, poniendo en duda o negando lo mucho que han dicho muchas vertientes de escuelas psicológicas y de allí con derivaciones sociológicas, culturales y económicas.

Otro aspecto vital en la actualidad, que hace a las dimensiones del funcionamiento organizacional es la tecnología y la nueva realidad.

El desarrollo de nuevos softwares y la Inteligencia Artificial en sus diferentes dimensiones y aplicaciones a la labor empresarial, brinda un marco diferente de



gestionar las organizaciones. Lo cual, tiene influencia sobre el poder, la comunicación, el conocimiento, la estrategia, la estructura organizacional, los recursos, el liderazgo, el sistema político, la canalización de los conflictos; y por su importancia, la cultura organizacional tomando una impronta distinta que interviene también, y muy especialmente, en la innovación.

Finalmente, la contemplación del denominado Gammaproceso, que por un lado considera la ampliación de la “codificación”-en analogía con la física- que deriva de los indicadores del Modelo, con una utilización integral del mismo, en equipos de trabajo feedforward en escenarios innovativos, como información a evaluar dentro de los procesos de decisiones organizacionales y como aspectos relevantes del aprendizaje organizacional.

Lo que, además, refiere a la consideración de las emociones, sentimientos en los procesos decisorios, en cuyo conocimiento, el material bibliográfico de Antonio Damasio, ha sido sumamente importante. Dicho autor, generó impactos relevantes a través de la obra “El Error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano” (Damasio, A., 2003), así como también por medio de su libro “En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos” (Damasio, A., 2014) y otras publicaciones.

En el año 2018, Antonio Damasio -producto de sus investigaciones en neurociencias- profundiza en la importancia de los

sentimientos en el comportamiento humano y su relación, -entre otros aspectos del cerebro humano- con las emociones.

Estos nuevos conocimientos, llevan a ajustar aún más, lo que ya se preveía sobre el proceso de decisiones. Al mismo tiempo, da el concepto biológico de homeostasis y la relación con los sentimientos, relacionados con las emociones en la teoría de los afectos (Damasio, A., 2018). Dichos aspectos, son vitales para la supervivencia humana, y tiene un fuerte impacto en el comportamiento y la toma de decisiones. Siendo su libro titulado “Sentir y Saber: el camino de la conciencia” en 2021, una obra que contiene aspectos de gran implicancia para la teoría de las decisiones.

Metaprosesos del Modelo SER H4V8

Los llamados metaprosesos componentes del modelo de intangibles, se constituyen en una herramienta de enfoque amplio para el tratamiento de las disfunciones o problemas derivados de los diferentes procesos existentes en las organizaciones en funcionamiento, en relación a las variables que se tienen en cuenta para la toma de decisiones en las organizaciones, permitiendo el análisis, ordenamiento y procesamiento de potenciales disfunciones en las mismas.

Estos, abordan cinco dimensiones de estudio, dando lugar a los diferentes metaprosesos a mencionar:

- Metaproceso 1: Abordaje y gestión de la complejidad,
- Metaproceso 2: Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo,
- Metaproceso 3: Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética,
- Metaproceso 4: Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional,
- Metaproceso 5: Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto.

Es importante expresar, que si bien cada metaproceso involucra una concepción particular desde el enfoque conceptual, que se desarrolla de manera individualizada para una mejor interpretación del lector, los mismos mantienen una determinada integridad en su implementación. Con ello,

- En primer lugar, se menciona al Metaproceso Abordaje y gestión de la complejidad, que se vincula con la percepción de la realidad interior y exterior de la organización.

La finalidad, es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de empresa, emprendimiento e institución, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna, sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto.

Esto, dispone de pasos y acciones que permita integrar los niveles individuales, grupales y organizacionales para cada magnitud y tipo cultural de organización, modificando de ser necesarias las

estructuras de trabajo. Es la gestión de un proceso de interpretación de la realidad.

- En segundo lugar, el Metaproceso Abordaje y gestión del ser humano, en el trabajo se plantea a través del perfil de los individuos y grupos/equipos, en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización, en cada tipo de cultura organizacional. La finalidad, es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna.

Esto, contiene pasos y acciones con características distintas, pero sin embargo conserva algunas parecidas al metaproceso anterior.

- En tercer lugar, el planteo del Metaproceso Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética, se orienta a propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social, dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad, si existieran. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional.

La finalidad, es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y

grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización, en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

- En cuarto lugar, el Metaproceto Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional, trata de propender a una mejora sostenida de la organización, basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento, con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido. La finalidad, es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales, acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto.

Se requiere el desarrollo de pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

- En quinto y último lugar, el Metaproceto Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto, en el que convergen todos los metaprocetos mencionados anteriormente, aunque con una intensa relación con el primero, en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”.

La necesidad de analizar la organización desde estos metaprocetos, se verifica de alguna manera a través de los conceptos teóricos generados a lo largo de 25 años desde la creación de la línea de investigación y los relevamientos realizados.

En los diferentes metaprocetos, se ha trabajado y se continúa en ello, con la incorporación de las nuevas tipologías que se están realizando en los nuevos conceptos relacionadores, todo lo que puede resultar de Gammaproceto y la realización de escenarios.

Al mismo tiempo, los modelos mentales, la inteligencia emocional, los cuales se han desarrollado en base a ideas de autores y de referentes mundiales que fueron ajustadas a las características y el método del modelo.

Siendo Carlos Lorenzo uno de los primeros autores nacionales en abordarlos. También, la consideración de la responsabilidad social, que si bien no se trata con especificidad, se encuentra



dentro de los aspectos o conceptos éticos que se manifiestan en el mismo.

Por otro lado, debe resaltarse a la cultura como variable directriz, contemplada desde el origen del modelo de intangibles y en relación con los metaprosos. Al identificarse al ser humano como eje central de las decisiones y acciones, tanto en su aspecto de comportamiento como en el de las emociones, sentimientos y la espiritualidad, donde la racionalidad no se deja de lado, así como el resto del cuerpo biológico. Lo que, desde un enfoque contemporáneo, las neurociencias se aplican fundamental y principalmente al comportamiento humano, a nivel individual y grupal. Siendo ello, de importancia en el marco de aplicación de las mismas a las características y al método del modelo.

No se debe perder de vista, la integración desde un enfoque de sistema dinámico de funcionamiento, no sólo desde la consideración teórica, sino también desde los diversos aspectos que entran en valor, al momento de la instrumentación o aplicación en el campo real de las organizaciones, las personas que gestionan y la complejidad del proceso de toma de decisiones. Bajo un determinado sistema político, tipología cultural y condiciones del entorno vigente (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2010).

Estos metaprosos permiten un basamento apropiado para la implementación en el campo experimental

de las organizaciones. Como se mencionó desde el inicio del trabajo, principalmente, de la región Azul, por medio del desarrollo de instancias futuras de relevamientos, en la búsqueda de constatar datos de la realidad de las Pymes zonales, con la conceptualización teórica del modelo, en un proceso complementario de enriquecimiento mutuo, aprendizaje y avance de nuevos conocimientos.

Disfunciones Organizacionales

Desde la perspectiva del modelo de intangibles, se asume que las organizaciones tienden a ser diferentes, no sólo por el sector al cual pertenecen, las actividades que desarrollan, el mercado en el que operan, el tamaño que disponen, sino también por aspectos particulares que las caracterizan y configuran organizacionalmente.

Es por ello que, el Modelo SER H4V8 considera la generación de diagnósticos a distintos niveles y realidades, siendo posible de adaptación para su mejor utilización.

De las evaluaciones se elaboran diagnósticos que derivan en la identificación de disfunciones, problemas o como se ha dado en llamar “enfermedades organizacionales”, las cuales son tratadas especialmente para cada tipo organizacional, por medio de técnicas establecidas y diseñadas en el Modelo, estableciendo para ello, programas de



mejoras, en el marco de los Metaprosesos antes detallados.

La consideración del modelo de intangibles, identifica a las organizaciones como sistemas socioculturales, políticos y técnicos, a los cuales es posible asociar también una metáfora de salud biológica, considerando a las mismas como los sistemas “biológicos”, los cuales eventualmente sufren de enfermedades o disfunciones, interfiriendo en su desempeño a través de síntomas e indicadores.

Las variables organizacionales tienden a ser conceptualizadas y relacionadas al estallido de conflictos o surgimiento de una situación problemática, bajo pensamiento lineal de causa-efecto, pero tienen suficiente nivel de complejidad como para ser necesaria la aplicación de un análisis sistémico para la comprensión real del diagnóstico.

Las enfermedades suelen ser dinámicas y sistémicas. En lo fáctico, se identifican o descubren mediante el análisis de alguna o algunas variables del Modelo SER H4V8, donde su diagnóstico requiere ser nutrido, a fin de llegar a un conocimiento más preciso de la enfermedad y su tratamiento por medio de remedios (metafóricamente hablando), mediante los metaprosesos (Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N., 2012).

METODOLOGÍA

Los desarrollos teóricos realizados y actualizados, a lo largo de los años de investigación orientada a entender el funcionamiento de las organizaciones en un marco de decisiones y acciones de sus líderes o directivos, han producido la generación de conceptos a través de una metodología científica de producción de los mismos, en base a la reflexión sobre literatura de temáticas vinculadas, resultados de trabajos de campo y observaciones de la realidad. Los cuales, se revisan, evalúan y actualizan en cada fase sucesiva del proceso investigativo, en coherencia con la realidad cambiante.

En el trabajo, desde un enfoque cualitativo y deductivos, se refiere a la temática metaprosesos de un modelo de intangibles (Modelo SER H4V8), sustentado en la búsqueda de nuevos desarrollo teóricos de diferentes autores en tópicos similares y la integración de las distintas producciones propias logradas a lo largo de los sucesivos 25 años en la misma línea de trabajo, permitiendo el desarrollo, integración conceptual, actualización y ampliación de conocimientos, en el marco del proceso natural evolutivo y de adecuación, circundado por un entorno incierto y de innovación constante.

Considerando que el trabajo aborda una instancia mayormente descriptiva, conceptual e informativa, desde la perspectiva de interpretación de las nuevas



tecnologías y de aspectos cognitivos de las personas en influencia a los procesos decisivos y la gestión de las organizaciones, se interpreta como el cimiento requerido para la implementación futura de los Metaprosesos como instrumento de aplicación en el campo experimental, con metodología de estudio de casos (empresas agroindustriales de la región de Azul, provincia de Buenos Aires), mediante relevamientos que permitan constatar, refutar y nutrir/adecuar de nuevos saberes y experiencias al modelo de intangibles en su aplicación profesional hacia la mejora de la gestión organizacional de manera recursiva.

Es importante resaltar, que a lo largo del proceso de investigación se prioriza la objetividad, la verificabilidad y la utilidad de la teoría, siendo evaluada, de manera general, de acuerdo a criterios científicos como: la claridad, la coherencia lógica, la congruencia de los datos empíricos y la refutabilidad para que la misma no resulte una tautología.

RESULTADOS

Aspectos generales.

En esta etapa de investigación, si bien no se muestran datos específicos de relevamientos derivados de la aplicación en el campo experimental, se aborda la temática referida al tratamiento de procesos y disfunciones organizacionales desde la perspectiva del Modelo SER

H4V8 por medio de los llamados Metaprosesos.

Considerando que en el año 2015 se trabajó en el desarrollo de estas herramientas desde la teoría descriptiva y se aplicó, por medio de instrumentos de relevamientos, en el marco del funcionamiento de las Pymes de la región de influencia de la Facultad de Agronomía (UNICEN), permitiendo obtener datos que conllevaron a identificar, ordenar, analizar y comprender disfunciones o como se dio a denominar enfermedades organizacionales. Todo lo cual, en un contexto empresarial y sectorial diferente al de la actualidad.

Con lo comentado, 10 años después, resulta interesante deliberar en que es inevitable observar la existencia de problemas o situaciones problematizantes a nivel de las organizaciones Pymes regionales, derivados de procesos, técnicas, herramientas, estilos de conducción, sistemas de organización y gestión, etc. en un contexto configurado por el cambio, la incertidumbre y la complejidad.

A lo cual, interpretativamente, podemos argumentar que cada problema a decidir y analizar podría tener un esbozo modelizado bajo una metodología, con la finalidad de estudiar su dinámica sistémica y buscar una solución tentativamente programada en el tiempo, coherente con la

situación del entorno y la posibilidad de elaboración de diferentes escenarios. La metodología, puede considerarse que surge de valores que se complementan con un proceso, el cual está vinculado a un diseño técnico que los contiene.

A su vez, cuando lo antes descrito, es el resultado de la decisión de dos o más personas en estas organizaciones, con diferentes poderes relativos entre ellos, deriva también de un análisis, entendimiento y de una instancia de negociación, tentativamente con características de informalidad, que tiende a formalizarse a medida que la magnitud, y por lo tanto, la complejidad es mayor.

En ese planteo, se incorpora información que se genera de resultados que ingresan de las actividades de la organización (en su relación indisoluble con el entorno) en sus diferentes funciones de productos y servicios, que ofrecen al mercado o al público determinado de acuerdo a sus objetivos. Entonces, el diseño del sistema informativo para la toma de decisiones, nace de la desde la perspectiva de la información que ingresa de las operaciones y las actividades de las mismas, como también la que derivada de investigaciones en base a diversas fuentes, que se encuentran vinculadas en el modelo definido para cada caso, y en el método para realizarlos y ubicarlos en las plataformas de software afines al

contenido, ya sea cuantitativo y digital o cualitativo y analógico.

Desde un orientación general, es posible argumentar que la cultura predominante, el tipo de poder existente, el liderazgo vigente, los modelos mentales identificados, las emociones, los sentimientos, la comunicación, la información digital, la información analógica, las habilidades y la intuición del ser humano (cerebro-cuerpo), y las nuevas tecnologías presentes, implica una gran complejidad a nivel de organizaciones ante contextos de cambios constantes e imprevistos, enmarcados por una cuasi perfecta incertidumbre. Siendo necesario, dar una orientación de control a esta complejidad, donde la posibilidad de diseñar y rediseñar constantemente metaprocesos metodológicos, para el tratamiento de los procesos que organicen la acción organizacional y los indicadores de su desempeño, en forma real y constante, se visualiza como imprescindible.

Seguidamente se da abordaje a la tecnología y su influencia en los procesos de las organizaciones, la comunicación como instrumento de gran importancia, los aspectos cognitivos de las personas ante la nueva realidad y un breve enfoque descriptivo de estas temáticas en el marco de las Pymes agroindustriales de la región de Azul.

La tecnología y la incidencia en los procesos organizaciones.

La transformación digital que se viene dando a nivel mundial, plantea nuevos escenarios para las organizaciones y dentro de ellas, para sus directivos que tienen que decidir y accionar en un marco de competitividad creciente y de impactos constantes de diferentes stakeholders. Situación que se ha visto acelerada por la pandemia COVID-19 y las circunstancias experimentadas, nunca antes vistas.

La realidad cambia y con ello la percepción de quienes gestionan, buscando comprender nuevas formas de interpretación y de formulación de estrategias, así como de nuevos modelos de dirección de sus organizaciones en diferentes horizontes temporales, necesidades emergentes de las demandas y expectativas de su público objetivo.

Esta evolución tecnológica, contribuye a que las organizaciones pueden procesar grandes volúmenes de datos con mayor eficiencia y eficacia, lo que no solo mejora la velocidad de disposición de la información, principalmente cuantitativa, sino que además aumenta la dinámica diaria para los tomadores de decisiones y para quienes instrumentan las acciones. Sumado a la agilidad en los mecanismos de seguridad de la información, y de la posibilidad de disponer de alertas tempranas, respecto a potenciales detección de problemas en las etapas

procesales de datos, surgidos de las actividades que llevan adelante las diferentes organizaciones.

Las herramientas avanzadas de análisis de datos son cruciales, desde el enfoque cuantitativo, para que las organizaciones puedan descubrir la complejidad de su entorno y ampliar su panorama interpretativo, en pos del entendimiento de las nuevas condiciones de mercados para posicionarse de manera competitiva.

Estas herramientas no solo facilitan la recopilación de información, sino también el procesamiento y análisis para la transformación en información clave para las decisiones directivas. Siendo posible de mencionar a Excel, Microfost Power BI, Python, SQL, Tableau, Google Data Studio, entre otros.

El crecimiento en el uso y la existencia de accesibilidad de estas herramientas, constituye un marco de importancia para que los datos, dispersos, interna y externamente de las organizaciones, ayuden a un mejor discernimiento de la realidad, ampliada y precisa, en los diferentes niveles organizacionales.

Lo cual, apoya directamente al enfoque de los Metaprosesos, para comprender la las circunstancias actuales de los procesos organizacionales, mejorar el pensamiento y la acción colectiva.

Al proporcionar a los gestores o directivos, la capacidad de analizar datos e



información, para detectar fallas o disfunciones, además de dar un tratamiento con mayor eficiencia y asertividad, siendo de relevancia para optimizar el tiempo y reducir errores. Así como también, es posible pensar en la potenciación de las oportunidades de negocios, al basar las decisiones en información clave.

La capacidad de visualizar datos de forma interactiva y de actualizar información en tiempo real, permitiendo alcanzar un mejor estado de situación para contextualizar los procesos decisorios.

Interpretativamente, se considera que es necesario desarrollar capacidades de raciocinio para mantener comportamientos, decisiones y acciones que controlen la revolución tecnológica. Los modelos básicos digitales, al igual que los modelos analógicos como lo es el modelo de intangibles SER H4V8, constituyen, en definitiva, modelos de aprendizaje que se pueden usar para múltiples propósitos o situaciones. Se emplean aplicaciones en el primer caso y, en lo analógico, se diseñan sus modelos que surgen del modelo básico HeptaCubo, el cual metodológicamente puede funcionar como metamodelo. De esta manera, se aprovechan las capacidades de creación de contenido.

La complementación de la tecnología de datos tangibles, modelos más digitales, con la identificación y estudio de los aspectos

intangibles, modelos más analógicos, será necesario en el funcionamiento de las organizaciones, en un marco metodológico de comportamiento individual y grupal de las personas, que participan en las mismas y que se materializa, en gran parte, al momento de decidir y accionar.

Respecto al tratamiento de lo analógico, podemos inducir la necesidad, en la formación profesional, para gestionar la administración de las organizaciones, de contar con un especial diseño de relación en conocimientos interdisciplinarios, para la complementación y la comprensión con el procesador humano que es el cerebro. Siendo relevante, la formación para tener vinculación con diferentes especialistas de áreas temáticas en la elaboración de planteos y modelos analógicos.

Cuestión que se considera imprescindible, desde la visión de que sólo el Ser Humano puede lograr y tener en la evolución hacia cierta hibridez mental, que origina más raciocinio para la instrumentación técnica en el marco de la cultura organizacional, la política y la comunicación, con la finalidad de llegar a valoraciones de información y acuerdos estratégicos negociados, en la dimensión estratégica en la que se evolucione.

La Comunicación como elemento articulador en las organizaciones.

La comunicación es un elemento de importancia para la conexión interna de los



diferentes niveles organizacionales y su funcionamiento. La forma en que se gestiona es relevante, permitiendo que todas las áreas trabajen en conjunto y colaboren de manera alineada a la consecución de los objetivos propuestos. Una comunicación eficaz, contribuye al entendimiento de las personas, fortalece la cultura de la organización y tiende a incrementar el grado de satisfacción de los colaboradores.

En ambientes complejos e inciertos, como el actual, plantea ciertos desafíos para las organizaciones, siendo elemental la manera en que en las mismas se comunica internamente entre puestos de trabajo, departamentos, divisiones; en definitiva, entre personas, ya sea de manera formal como informal, considerándose con una incidencia significativa en la percepción de la realidad y en la capacidad de gestionarla coherentemente.

La transparencia y la credibilidad es imprescindible; brindar información clara sobre la situación, ayuda a prevenir potenciales problemas, derivados de especulaciones, rumores o malas interpretaciones, atentando contra la confianza de la gestión. Por ello, es imperioso garantizar que todos los integrantes de los grupos o equipos de trabajo, reciban información coherente y precisa, contribuyendo de esta manera, a la resolución efectiva de problemas, al aprovechamiento de posibles

oportunidades o a evitar disfunciones organizacionales.

Al mismo tiempo, podría decirse que una comunicación interna consistente, ayuda a respaldar al liderazgo, permitiendo a los líderes o gestores, exponer fortaleza e infundir confianza en su capacidad para manejar situaciones complejas.

Promueve la cohesión del equipo de trabajo y el compromiso con los objetivos de la organización a largo plazo, incluso en momentos inciertos, con basamento en los valores y propósitos compartidos.

La comunicación, es elemental para la integración de los diferentes niveles: individual, grupal y organizacional, siendo un aspecto considerado en el Metaproceso de Gestión de la Complejidad. Al promover canales de comunicación multidireccionales, la participación activa de las personas y una cultura acorde, permite construir confianza y asegurar que la organización, se oriente hacia el horizonte definido como fin común, mejorando el funcionamiento integral de la misma, bajo el entendimiento de la realidad, ante escenarios contemplados.

Lo expuesto, se integra con la comunicación externa de la organización en vinculación con su entorno. Desde los clientes, proveedores, accionistas, la comunidad, tienen incidencia, ya sea en las relaciones de funcionamiento, en la imagen del producto o servicio que ofrece, en el



comportamiento sectorial, etc. siendo necesario gestionar eficazmente para crear y mantener una cierta reputación positiva. Ya que la forma en la que perciben a la organización, los agentes externos, puede ser determinante. Por ello, debe tenerse en cuenta, no sólo la publicidad que emplea por diferentes medios (digitales y físicos), sino también, las relaciones públicas que desarrolla y la importancia que se le da a la Responsabilidad Social Corporativa.

La comunicación externa es valiosa para la proyección de la organización hacia el contexto, aspecto considerado por el enfoque de Metaprosesos. Permitiendo a la misma, gestionar activamente la percepción de su realidad externa, adaptarse a los cambios del sector, del mercado y de la demanda. También, puede asegurarse de que cada interacción externa esté orientada a los resultados esperados y hacia aquello que tenga mayor impacto, facilitando la adaptación y la proactividad.

El marco cognitivo de la interpretación de la realidad: Modelos Mentales

Partiendo de la referencia de Peter Senge (2006), en el tratamiento descrito sobre los modelos mentales en su libro denominado “La quinta disciplina en la práctica”, donde, dentro de las cinco disciplinas que expone, aborda a los mismos, expresando que son las imágenes, supuestos e historias que

llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo.

El autor, expresa, además, que la tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo.

Los modelos mentales, permiten a las personas y por extensión a las organizaciones interpretar la realidad y comprenden el contexto que las circunda. La importancia de los modelos mentales en las organizaciones, radica en su impacto directo en la forma en que los directivos comprenden la información disponible, frente a la necesidad de toma de decisiones en situaciones complejas. Desde el Modelo SER H4V8, se aborda el denominado Modelo de modelos mentales, como técnica de aplicación en el campo profesional.

El cual, se compone de diferentes etapas desde el enfoque de proceso, integradas por elementos denominados, básicos, de tendencia, de dirección, y de refuerzo y compensación. Siendo los elementos básicos, de gran complejidad no sólo en su análisis sino también en la revisión, derivados de la naturaleza del ser humano.



Mientras que, en el otro extremo, aunque no siendo tampoco simple su estudio, puede ser posible de evidenciar en mayor medida, los elementos reforzadores y de compensación, que marcan de alguna forma el modelo mental de las personas, hacia una tendencia determinada en relación a las influencias que reciben constantemente o bajo ciertas condiciones.

El Modelo se compone de cuatro submodelos relacionados entre sí. Estos submodelos son: de elementos básicos, elementos de tendencia, elementos de dirección y elementos de refuerzo y compensación; sabiendo que en la realidad el funcionamiento es sistémico.

Cada uno de los submodelos mencionados se componen de ciertos elementos que interactúan de manera relacionada; los cuales, para una mejor comprensión, se presentan de manera resumida a continuación:

- 1) Elementos básicos: locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).
- 2) Elementos de tendencia: tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento

sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.

- 3) Elementos de dirección: expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.
- 4) Elementos de refuerzo y compensación: valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders (Lorenzo C. A. y Lorenzo M. N., 2017).

Ante las nuevas particularidades del entorno, se observa con incidencia en los modelos mentales, donde los requerimientos de adaptabilidad e innovación son imperiosos para las organizaciones.

Los modelos mentales arraigados, con perspectivas limitativas, restrictivos, pueden limitar la productividad y la capacidad de funcionamiento organizacional, siendo necesario trabajar en el proceso de cambio con contemplación de aspectos como los sentimientos, las emociones, y el ser humano integrado.

Podemos inferir, que los modelos mentales definen la realidad de cada persona y por lo cual, no es posible definir una única realidad, donde cada uno se encuentra influenciados por propias construcciones.

Como tal, las organizaciones se estructuran en relación a los modelos mentales de sus directivos, que las gestionan y dirigen, pudiendo surgir ciertos problemas que taxativamente se podrían resolver, dando tratamiento a estos modelos subyacentes.

Al mismo tiempo, en la era digital y de conocimiento, las personas que interactúan en las organizaciones suelen estar más formadas y capacitadas, trabajando racionalmente en coherencia con sus propios intereses, que no siempre coinciden con los de la organización, ni tampoco son plenamente racionales en todas y cada una de las decisiones y acciones que desarrollan.

Desde la contemplación de la perspectiva de metaprocesos del modelo de intangibles, se considera importante el desarrollo de un esfuerzo consciente para identificar y transformar los modelos mentales limitantes que puedan desalentar las mejoras y la innovación en las organizaciones en su proceso evolutivo. Siendo las creencias, experiencias, intereses, sentimientos y emociones, aspectos que moldean el comportamiento organizacional y la toma de decisiones, ante realidades contextuales cambiantes.

Organizaciones Pymes regionales del sector agroindustrial: una perspectiva observacional.

La provincia de Buenos Aires, es la principal productora de cereales y

oleaginosas del país; primera productora de carne bovina y porcina; e importante productora láctea (tercera provincia de mayor stock en tambo luego de Córdoba y Santa Fe) y hortícola (segunda provincia, destacándose la producción de papa, tomate, cebolla y hortalizas de hoja). Dichos sectores dan cuenta de un importante desarrollo de la industria de procesamiento de alimentos dentro de la provincia (Carballo et al., 2021).

Estas características, enmarcan el desarrollo y funcionamiento de pequeñas y medianas organizaciones situadas a lo largo y ancho de la cadena agroindustrial. Encontrándose en el partido de Azul, un sector compuesto por un conglomerado de empresas que desempeñan importantes roles, que varían en tamaño, y que desarrollan diferentes actividades, tales como: comercialización de insumos agropecuarios, intermediación comercial de granos, la explotación agropecuaria, transformación de insumos, prestación de servicios, etc.

El papel de estas organizaciones es fundamental en la economía regional, ya que generan demanda de mano de obra y proporcionan servicios y productos esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad sectorial.

En la industria agroalimentaria, se dice que la aplicación de las TICs, tiene eje fundamental en áreas tales como trazabilidad, gestión, logística y control,



encontrándose en una fase evolutiva activa. Siendo de importancia la labor del Estado como de las empresas involucradas, para proyectar adecuaciones en sus sistemas y modelos de gestión para adaptarse a una nueva realidad de innovación dinámica y sostenida.

A nivel regional, en las Pymes del sector, es posible argumentar desde una mirada acotada y superficial de visualización interpretativa, que es evidenciable por medio de la observación y de vinculación directa con las mismas, por parte del equipo de investigación, una infraestructura informática básica pero funcional, con una red interna que incluye servidores propios de almacenamiento y procesamiento de datos, con ciertos miembros de la organización, que actúan como nexo entre la empresa y el proveedor del servicio, para el mantenimiento y supervisión continua del software de gestión empresarial.

También, el desarrollo programático de los softwares se encuentra tercerizado, en virtud de la falta de recursos para tener su propio equipo interno de elaboración de programas informáticos, lo cual les permite cierta reducción de costos y mantener, medianamente actualizado los parámetros básicos de los softwares empleados.

Aunque, en la generalidad de las situaciones, los sistemas son algo antiguos, desde la perspectiva de la

innovación tecnológica vigente a nivel contextual.

En lo referente al análisis de datos, las empresas aún no aprovechan efectivamente el Big Data, la adopción de tecnologías emergentes como el internet de las cosas (IoT), la robótica no forma parte de sus planes actuales, y se visualiza aún como alejado la incorporación de la Inteligencia Artificial en los procesos y/o actividades, lo que potencialmente limita la posibilidad de automatización y mejorar la eficiencia operativa.

Acompañado ello, de la ausencia de asignación de presupuesto a actividades de investigación y desarrollo (I+D) y capacitación, lo que podría indicar una falta de enfoque en innovación, derivando tentativamente en una afección a la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y de mercado hacia el futuro.

Es interesante expresar, que es notorio la falta de colaboraciones con centros de investigación, al menos regionales, y ausencia de incorporación de herramientas como programas concretos y deliberados con proyección de futuro.

No obstante, ello, mayormente las empresas realizan análisis variado de datos internos y externos para la toma de decisiones y reconoce el potencial de la tecnología aplicada en sus procesos organizacionales, pero no se materializa en la realidad, lo que representa un área de



oportunidades y desafíos para el mediano y largo plazo.

Por otro lado, desde la percepción de la realidad en el marco de las decisiones empresarial, entran en juego, además de la influencia de las tecnologías para los datos e información necesaria, los denominados modelos mentales, principalmente de los directivos y gestores que deciden y accionan en función de ello. Lo que nos permite decir hasta el momento, sustentado en investigaciones anteriores, es que los líderes de la Pymes regionales del sector agroindustrial se componen de dos franjas etarias, una franja que se integra por personas de 35 a 50 años y la otra correspondiente a mayores de 50 años de edad, siendo organizaciones diversas en dimensión, encontrándose desde pequeñas empresas con menos de 5 empleados y hasta organizaciones medianas de más de 100 empleados. Siendo posible evidenciar, al mismo tiempo, directivos con diferentes personalidades, propias de su constitución humana e influencias tenidas a lo largo de la trayectoria personal dentro y fuera de las organizaciones. Es observable, la intervención de las emociones y los sentimientos en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones.

La experiencia personal, cumple un rol de importancia, principalmente, al momento de definir instancias futuras de potenciales

escenarios en el marco de la dirección estratégica de sus organizaciones.

En general, los directivos están expuestos a constantes influencias de diferentes factores, y de impactos reales o potenciales en la realidad situacional. Los que, en general, son tratados y/o reflexionados principalmente con los socios o accionistas, en el caso de las empresas que cuentan con más de un directivo, y también el tratamiento con especialistas, como característica imperante en todas las organizaciones relevadas.

Los stakeholders, como factores de incidencia, se componen, según su importancia, por el Estado siendo un factor de alta influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en que operan y los clientes.

En tanto que, desde el enfoque interno, son los colaboradores o empleados quienes ejercen influencia positiva o negativa por medio de sus acciones y comportamientos en el marco de las actividades que desarrollan en coherencia con las decisiones directivas (Reina et al., 2021).

En función de lo descrito y bajo la consideración de un entorno incierto, dinámico y complejo, se induce a pensar que al momento de la toma de decisiones es imperioso la interpretación de la realidad desde una perspectiva lo más objetiva y racional posible.

Para lo cual, los datos e información derivados de la diversidad de procesos internos, impactos del contexto y los mecanismos de comunicación utilizados, resulta relevante, en la conjunción de lo cuantitativo con lo cualitativo, tratando de definir un estado de situación organizacional en el que se identifiquen claramente aspectos a mejorar como así también oportunidades aprovechables. La innovación tecnológica, se encuentra en crecimiento a un ritmo acelerado, incidiendo en la forma de trabajo y en la percepción de la realidad.

Lo que, además, influye o puede influir en la forma de pensar y actuar de las personas, de acuerdo a sus modelos mentales, y como tal en las organizaciones.

La realidad actual de las organizaciones y en concreto de las Pymes regionales, plantea un gran desafío en la gestión de las mismas y en los procesos decisorios, derivados de los cambios palpables de la realidad contextual.

Donde, consideramos que la utilización de los metaprosesos puede resultar de utilidad, como una herramienta de aplicación para la identificación de disfunciones organizacionales, análisis e interpretación, ordenamiento y tratamiento de problemas por medio de programas de mejora.

Siendo necesario para esto, mantener actualizada la metodología de

metaprosesos en el marco del Modelo SER H4V8, ante los cambios en la tecnología, los modelos mentales de las personas que interactúan en las empresas, la comunicación, el liderazgo, el entorno y el rol preponderante de la cultura organizacional como tejido subyacente, para integrar los niveles, individual, grupal y organizacional, y asegura que los valores y creencias compartidos, guíen la interpretación de la realidad y la toma de decisiones, garantizando así la coherencia interna.

CONCLUSIONES

El trabajo, aborda la temática de metaprosesos como una metodología propuesta de intervención en las organizaciones, enmarcados en el modelo de intangibles denominado Modelo SER H4V8, desde la descripción e interpretación del nuevo entorno empresarial. Siendo posible de argumentar, que en esta etapa de investigación, no se realiza un análisis de datos específicos, derivados de la aplicación en el campo experimental de esta herramienta, sino que tiene el sentido de mostrar una perspectiva de tratamiento de posibles problemas o disfunciones, generadas desde los procesos organizacionales, a través de los metaprosesos presentados.

Se entiende que el empleo de los metaprosesos, cobra importancia a nivel de las organizaciones, independientemente del sector y dimensión, no concretamente



haciendo foco en las tareas y flujos de trabajo, como procesos operativos; sino más bien, para entender las dinámicas, estructuras y reglas que gobiernan, facilitan y dan forma a la ejecución de esos procesos, como mecanismos subyacentes que determinan la manera en que las organizaciones funcionan, de acuerdo al modo en que sus líderes interpretan la realidad situacional, adaptan, deciden, accionan y comunican.

De acuerdo a lo expuesto en el artículo, se establece un enfoque para el tratamiento de las disfunciones organizacionales, surgidas de los procesos enmarcados en el funcionamiento de las organizaciones, con cierta orientación hacia las pequeñas y medianas empresas (Pymes) agroindustriales de la región de Azul, como objeto/sujeto de estudio en el campo de la investigación aplicada tentativo de desarrollar en próximas fases futuras.

Donde se deriva que, en un entorno caracterizado por la complejidad, la incertidumbre y el cambio constante, el avance tecnológico, las incidencias de los modelos mentales de los líderes o directivos, y los nuevos elementos de comunicación, el abordaje de los problemas de gestión no puede limitarse a la corrección de procesos aislados o bajo una perspectiva unilateral de causa-efecto.

Por el contrario, se hace imprescindible la aplicación de un enfoque metodológico y sistémico, con una mirada amplia,

integrada y de nivel superior, como es la perspectiva de los metaprosesos, buscando ayudar a la gestión organizacional, por medio de la identificación, ordenamiento, procesamiento de los problemas organizacionales, como base para el desarrollo de proyectos de mejoras.

Al mismo tiempo, podemos comentar que los temas específicos considerados en el texto, han sido elegidos por su importancia en la actualidad de las organizaciones y por las incidencias potenciales en los procesos de toma de decisiones, en relación con los metaprosesos en adecuación a una realidad cambiante.

Sabiendo que no son las únicas temáticas relevantes, existiendo posiblemente varias más, de tal necesidad de abordaje.

No obstante, ello, es posible enunciar, en forma sintética, aspectos relevantes en los contenidos tratados, bajo la mirada de dimensiones clave:

1. La Dimensión Tecnológica, donde la aceleración de la transformación digital, potenciada por eventos recientes, ofrece herramientas para el procesamiento de grandes volúmenes de datos y la obtención de información cuantitativa valiosa.

Sin embargo, se observa una brecha en las Pymes regionales, que, a pesar de reconocer el potencial de la tecnología, no la han incorporado plenamente en

sus proyectos organizacionales, limitando su capacidad de automatización de procesos, análisis avanzado de datos y control de información para la toma de decisiones proactiva.

2. La Dimensión Humana y Cognitiva, desde la mirada de que la información, por sí sola y sin un marco interpretativo, carece de valor alguno. Siendo esta condición, donde los modelos mentales de los directivos o líderes de las organizaciones adquieren una gran relevancia. Moldeados por creencias, experiencias, emociones, conocimientos, influencias, etc. los que actúan definiendo la percepción de la realidad, condicionando las decisiones y acciones organizacionales. Al mismo tiempo, la comunicación, emerge como un elemento articulador que cohesiona los niveles, individual, grupal y organizacional, siendo fundamental para garantizar la coherencia interna y la alineación estratégica.

3. La Dimensión Metodológica, desde el abordaje de la complejidad organizacional derivada de la incidencia e interacción entre las nuevas tecnologías, aspectos actuales del factor humano, mecanismos de comunicación innovadores, bajo la metodología de los metaprosesos, en el

marco del Modelo SER H4V8, que se presenta como una alternativa interesante.

Fundamentando ello, en tratarse de una herramienta para intervenir profesionalmente en las organizaciones bajo una forma de tratar las "enfermedades" organizacionales, desde su detección y hasta el diseño de programas de mejora. Finalmente, podemos expresar que la eficiencia y adaptabilidad de las organizaciones modernas y particularmente en el sector de las Pymes regionales, se intuye que depende de su capacidad para equilibrar la solidez de sus bases tecnológicas, con la flexibilidad de sus estructuras humanas y cognitivas.

El tratamiento eficaz de los metaprosesos se funda, como el camino interpretado para alinear los valores, las decisiones y la acción, permitiendo a estas organizaciones, evolucionar en un entorno dinámico y competitivo, pasando de una gestión reactiva a una proactiva.

La constante actualización y el rediseño de esta metodología, es clave para mantener su relevancia y su capacidad de generar aportes a la gestión de las organizaciones, con proyección de sostenibilidad a largo plazo. Y la continuidad del trabajo de investigación en el campo experimental mediante futuros relevamientos



FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Carballo, C.; Casajús, J.; Jaime, M. y Crespo, C. (2021). La provincia de Buenos Aires y el Gran La Plata - 2º parte Notas para el armado de un contexto social y económico.
- Damasio, A. (2003). El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano. 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España. 2003.
- Damasio, A. (2014). En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Damasio, A. (2018). El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas. Editorial Destino, Barcelona-España.
- Damasio, A. (2021). Sentir y saber: El camino de la conciencia. Ediciones Destino.
- García, R. (2006). Sistemas Complejos: conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Editorial Gedisa SA. Barcelona.
- Gardner, H. (1994). Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples. 2da. Edición, Fondo de Cultura Económica, México.
- Gilli, J. J., Arostegui A. O., Doval de Antoine I. M., Iesulauro A. S., Schulman D. (2007). Diseño Organizativo, estructura y procesos. Ediciones Granica.
- Gödel, K. (2006). Sobre proposiciones formalmente indecidibles de Principia Mathematica y sistemas relacionados. Journal of Mathematical Logic.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo, Ma. N. (2010). Metaprosos de Mejora Organizacional e Indicadores para el Desempeño. II Jornadas De Administración del NEA. Lema: La Administración al Servicio del Desarrollo Humano. UNaM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo, M. N. (2012). Enfermedades Organizacionales: tipología y tratamientos en base al Modelo SER H4. IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.res. C. D. Nº 020/12. UNaM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017). Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D Nº 001/17. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136-148. UNM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Reina R. J., Díaz H. R. (2024). Modelo de diagnóstico de enfermedades organizacionales y proceso de decisiones; para el aprendizaje de la administración y la aplicación profesional en la compleja era de la incertidumbre. Xº Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y XIIIº Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní. UNaM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Reina R. J. (2022). La administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico

- en la innovación. VIII° Congreso Latinoamericano de Administración. XI° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. ISSN: 2451-6589 - Pág.: 40-56. UNaM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Maruyama, M. (1998). Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural. Dolmen Ediciones, Providencia-Santiago, Chile.
- Reina, R.J., Díaz, H., Lorenzo, C. A. (2021). Modelos mentales en aplicación, estudio de los elementos de refuerzo y compensación en líderes de empresas agroindustriales. VII Congreso Latinoamericano de Administración y X Encuentro Internacional de la región jesuítica guaraní. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589. Pág.: 105-120. UNaM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Reina, R.J., Díaz, H. (2021). Análisis integral de los modelos mentales en directivos de empresas agroindustriales regionales. #2 Jornada Virtual de ADENAG. Lema: aprendizaje, innovación y cambio en las organizaciones.
- Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Díaz, H. (2022). Perspectiva de intangibles en el proceso decisorio de los líderes de empresas agroindustriales regionales. VIII° Congreso Latinoamericano de Administración. XI° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. ISSN: 2451-6589. Pág.: 48-60. UNaM, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
- Robbins, S. P., Coulter M. (2010). Administración. 10ª edición. Pearson educación.
- Summers, D. C. S. (2006). Administración de la calidad. Editorial Pearson educación.
- Senge, P. M. (1992). La quinta disciplina. Ediciones Granica SA. Barcelona, España.
- Senge, P. M. (1995). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica S.A. Barcelona, España.
- Senge, P. (2006). La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente. Ediciones Granica SA.

LA MANO DE OBRA INDIRECTA: UNA MIRADA ACTUAL ANÁLISIS, TRATAMIENTOS PROPUESTOS Y CONSIDERACIONES RELEVANTES

TRABALHO INDIRETO: UMA PERSPECTIVA ATUAL ANÁLISE, TRATAMENTOS PROPOSTOS E CONSIDERAÇÕES RELEVANTES

INDIRECT LABOR: A CURRENT PERSPECTIVE ANALYSIS, PROPOSED TREATMENTS, AND RELEVANT CONSIDERATIONS

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias: Gestión de la empresa en todas las tipologías: Costos para la toma de decisiones.

RODRIGUEZ Marcelo Rolando marcelo.rodriquez@fce.unam.edu.ar

CÁCERES Claudia Karina claudia.caceres@fce.unam.edu.ar

CAPASSO Anabel anabel.capasso@fce.unam.edu.ar

CURY María me_cury@hotmail.com

MORILLO Alejandro ale_morillo@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

Esta investigación, elaborada por docentes de la cátedra Contabilidad de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, se centra en repensar el tratamiento de la mano de obra indirecta en los centros fabriles.

En un contexto de acelerada transformación tecnológica, automatización y nuevos modelos de producción, la mano de obra directa ha perdido peso relativo en la estructura de costos, mientras que la mano de obra indirecta adquiere creciente protagonismo en los procesos productivos.

Esta situación plantea la necesidad de revisar los enfoques tradicionales, que resultan insuficientes para reflejar adecuadamente el nuevo escenario.

El universo de análisis incluye bibliografía especializada, artículos de opinión, estudios de caso y experiencias internacionales sobre gestión de costos en entornos industriales actuales.

La metodología cualitativa implementada consiste en la recopilación de conceptos clave, indicadores y ratios por parte del equipo docente, seguida de instancias de debate, análisis conjunto e integración de propuestas teóricas.

El objetivo principal de este trabajo es formular aportes conceptuales y metodológicos que permitan una actualización en el tratamiento contable de la mano de obra indirecta, promover una determinación más precisa de los costos y brindar herramientas acordes a las nuevas realidades organizacionales y productivas en línea con la complejidad actual de los procesos fabriles.



Palabras Clave: Mano de obra; mano de obra indirecta; procesos productivos; tratamiento contable.

RESUMO

Esta pesquisa, conduzida por professores do Departamento de Contabilidade de Custos da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Nacional de Misiones, concentra-se em repensar o tratamento da mão de obra indireta em centros de manufatura. Em um contexto de acelerada transformação tecnológica, automação e novos modelos de produção, a mão de obra direta perdeu peso relativo na estrutura de custos, enquanto a mão de obra indireta vem ganhando cada vez mais importância na dinâmica produtiva. Diante disso, torna-se necessário rever as abordagens tradicionais, que se mostram insuficientes para refletir adequadamente o novo cenário. A análise inclui bibliografia especializada, artigos de opinião, estudos de caso e experiências internacionais sobre gestão de custos em ambientes industriais atuais.

A metodologia qualitativa implementada envolve a compilação de conceitos-chave, indicadores e índices pela equipe docente, com a posterior realização de debates, análises conjuntas e integração de propostas teóricas. O principal objetivo deste trabalho é formular contribuições conceituais e metodológicas que possibilitem a atualização do tratamento contábil da mão de obra indireta,

promovam uma determinação mais precisa dos custos e forneçam ferramentas alinhadas às novas exigências organizacionais e às transformações nos modelos produtivos, em consonância com a complexidade atual dos processos de manufatura.

Palavras-chave: Mão de obra; mão de obra indireta; processos productivos; tratamento contábil.

SUMMARY

This research, conducted by professors from the Cost Accounting Department of the Faculty of Economic Sciences of the National University of Misiones, focuses on rethinking the treatment of indirect work in manufacturing centers. In a context of accelerated technological transformation, automation and new production models, direct work is losing relative weight in the cost structure, while indirect work is gaining more and more importance in production processes.

This situation raises the need to review traditional approaches, which are insufficient to adequately reflect the new scenario. The analysis included specialized bibliography, opinion articles, case studies and international experiences on cost management in current industrial environments. The qualitative methodology implemented consists of the compilation of key concepts, indicators and indices by the teaching team, followed by moments of



debate, joint analysis and integration of theoretical proposals.

The main objective of this work is to formulate conceptual and methodological contributions that allow an update in the accounting treatment of the most indirect work, promote a more precise determination of costs and provide tools aligned to the new organizational and productive realities, in consonance with the complexity of the current two manufacturing processes.

Keywords: Labor; indirect labor; production processes; accounting treatment.

INTRODUCCIÓN

Cuando se trata de entes manufactureros en la fabricación de bienes o prestación de servicios, al momento de determinar el costo de un bien producido o servicio prestado nos encontramos que, para su cálculo, debemos abordar con minucioso detalle los factores de costo que intervienen en dicho objetivo: los materiales, la mano de obra y los otros costos de producción.

Brevemente, porque no es el objeto de este trabajo, es necesario caracterizar, aunque más no sea escuetamente, a cada uno de ellos pues de esto depende el adecuado abordaje y determinación de los costos posteriormente.

Los Materiales, constituyen el elemento físico del objeto de costeo. Se pueden

medir, pesar, acumular, son preexistentes (entre otras características) e indudablemente constituyen el punto de partida del proceso productivo a partir del cual se desencadenan importantes cantidades de actividades fabriles que, en definitiva, agregarán valor a estos finalizando en un bien apto para ser comercializado y con una capacidad de satisfacción de necesidades notoriamente distinta a la del bien ingresado en bruto, como un material.

La mano de obra, porta características distintas. Podríamos afirmar que constituye el elemento intelectual dentro de los factores de producción, representando el valor del trabajo humano en el proceso de transformación.

Va de suyo que, tratándose de la intervención del operario como persona humana, concurren inevitablemente, factores sociales, sociopolíticos, manifestaciones y vinculaciones culturales estrechas como así también características regionales que rodean a ese operario y un cúmulo de situaciones que repercutirán en la medición de sus costos.

Se introducen pues, factores vinculados a cuestiones subjetivas cuya apreciación, en definitiva, harán de este factor de costo un esfuerzo de medición con características particulares que de algún u otro modo afectarán su valorización.



Finalmente, tenemos a los otros costos de producción como tercer factor de costo, que, por la heterogeneidad de componentes, no son pocos los autores que los definen como aquel factor del costo de producción que no corresponde ser clasificado ni como un material ni como mano de obra pero que concurre con estos para conformar el costo del bien producido.

En rigor de verdad y para adoptar un concepto más minucioso podemos decir que las cargas fabriles

“son todos los costos en que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines, costos que, salvo casos de excepción, no pueden ser adjudicados exactamente a una orden de trabajo o a una unidad de producto, por lo que deben ser absorbidos por la totalidad de la producción del centro operativo con miras a una imputación final a aquellas, que no es posible efectuar, sino mediante ciertos dispositivos contables cuya precisión no es justa” (Vázquez, 1992).

Las particularidades de este factor hacen y merecen un abordaje minucioso y detallado, ajustado a sus características que obviamente, no será objeto de desarrollo aquí.

Ahora bien, ¿de qué se trata entonces este breve desarrollo sobre mano de obra y

particularmente sobre la mano de obra indirecta?

A lo largo del desglose disciplinar del estudio y análisis de los costos de producción, los diversos autores y la bibliografía consecuente, han tratado a la mano de obra diferenciando a ésta en dos conceptos bien definidos: la mano de obra directa y la mano de obra indirecta.

Con las aplicaciones del caso, que iremos desarrollando y explicando en este, podemos decir que la diferenciación entre mano de obra directa y la mano de obra indirecta implica tratamientos diferenciales desde el punto de vista conceptual, contable, de medición y de su consecuente impacto en los inventarios y activos.

También es necesario dejar en evidencia, que, a lo largo del tiempo, la aparición de tecnología novel, la existencia de materiales que permiten someterse a nuevas y más eficientes formas de producir, de la aparición de novedosas herramientas de gestión empresarial y otras vicisitudes han hecho que los estudiosos de los costos de producción hayan acompañado, actualizado, adaptado e incluso mutado los diversos estudios pues la problemática y sus implicancias han cambiado.

Es decir, conforme la evolución de los procesos productivos, así también han ido evolucionado los conceptos, definiciones y tratamientos propuestos.



Es en este orden de pensamiento que nos hemos propuesto abordar el estudio y tratamiento de la mano de obra y, particularmente, la mano de obra indirecta, proponiendo adaptar algunos conceptos que hasta ahora no han sido abordados en la justa medida de los cambios que la modernidad le está imponiendo a la producción, como, por ejemplo, el tratamiento a dispensar a las horas extras y al análisis de la mano de obra indirecta en un contexto de improproductividades que hacen meritorio un enfoque diferencial creemos, hasta ahora no indagado con la suficiente minuciosidad, acorde a los tiempos actuales.

MARCO TEÓRICO

La mano de obra Caracterizaciones

A efectos de definir a este factor de costos podemos decir que, para determinar los costos de un producto bajo este concepto, es necesario incorporar los montos devengados como consecuencia de los servicios que la empresa recibe de su personal en relación de dependencia.

Por citar algunos autores destacados podemos definir a la mano de obra

“como el valor del trabajo realizado por operaciones que directa o indirectamente contribuyen al proceso de transformación de la materia prima” (Flores, 1999, p.65).

O bien, al estar de Rodríguez Jáuregui, quien sostiene que

“dentro de los centros de análisis de costos -y con una incidencia generalmente significativa-, deberán considerarse los montos devengados como consecuencia de los servicios que la empresa recibe de su personal en relación de dependencia” (Giménez, 1995, p.134).

Otra importante intervención es realizada por Juan Carlos Vázquez, quien define a la mano de obra como aquella que

“representa el valor del trabajo realizado por los operarios que, directa o indirectamente, contribuyen al proceso de transformación de la materia prima” (1992, p.147).

En cambio, hay quien sostiene que

“los sueldos y salarios directos se consideran como el segundo elemento del costo de producción, y se refiere al esfuerzo humano necesario para transformar el material en productos siendo este esfuerzo necesario de remunerar en dinero en efectivo. (Del Río González, 2003).

Más cercano a nuestro entorno áulico, para Balanda (2006)

“en la determinación del costo de la mano de obra, deberán incorporarse los montos devengados como consecuencia de



los servicios que el Ente recibe de su personal en relación de dependencia”

quien en sus citas sobre definición de mano de obra adhiere a la ya mencionada antes de Rodríguez Jáuregui.

Podríamos, obviamente, citar muchísimos conceptos más, vertidos por una variada gama de autores que en general confluyen en ideas indisolublemente comunes y concéntricas: el factor de costos mano de obra representa aquel concepto que, devenido del trabajo humano, expresa la valoración y medición del intelecto humano en el factor mano de obra con más los aditamentos que sea por cuestiones legales y/o técnicas correspondan sean incluidas dentro del factor objeto de estudio.

Una cuestión que no podemos soslayar y que aparece en todas las conceptualizaciones indicadas es que siempre debe estar presente como un imperativo “sine cuan non”, la relación de dependencia.

Aunque parezca una obviedad, resulta no redundante ni intrascendente, recordar al lector qué es la relación de dependencia.

Es un estado laboral, existente también en la jurisprudencia argentina, donde bajo la existencia de un contrato de trabajo una persona presta servicios bajo la dirección y control de otra a cambio de una remuneración lo cual crea un vínculo

bidireccional indisoluble en principio, generando derechos y obligaciones tanto del empleado con el empleador como en el sentido inverso, es decir entre el empleador y el empleado.

Constituye muy a menudo una apreciación errónea pensar que en esta relación de dependencia sólo existen obligaciones del empleado para con el empleador. Muy por el contrario.

La relación genera vínculos jurídicos legales y previsionales de manera recíproca y muy bien normados en la Ley 20.744/1974 y Ss. Régimen de Contrato de Trabajo y en los respectivos Convenios Colectivos de Trabajo.

La descripción breve, muy breve, aquí hecha sobre la relación de dependencia constituye un hecho necesario, pues importante es resaltar esta relación por el impacto directo que tiene en los costos de la mano de obra ya que para la administración del ente constituye una cuestión de importante preponderancia toda vez que la omisión de esto incidirá de manera directa en los costos de producción, su medición, su adecuada confrontación con los estados de resultados o bien directamente en la incidencia de activos, sea en el rubro bienes de cambio, sea en el rubro Bienes de Uso o eventualmente en algún rubro del patrimonio.

Como consecuencia de aquella relación de dependencia aparecen aquí, las llamadas

“Cargas Sociales. Definidas como desembolsos en que habrá de incurrir el Ente en forma inmediata o diferida, a favor del obrero o de instituciones previsionales, de acuerdo a la legislación o de normas internas, como consecuencia de la liquidación”.
(Balanda, 2006).

Sin dudas, interviene aquí inevitablemente, derivada de esta situación, el Estado Nacional como un tercer actor en la relación de trabajo toda vez que es quien, en función de salvaguardar los intereses, sobre todo del trabajador, de ejercer su poder de policía ordenando las cuestiones sociales que devienen del trabajo humano.

“Se hace necesario pues, normar sobre aportes y contribuciones que constituyen el Sistema Único de Seguridad Social (S.U.S.S) que organizan y administran.

El Régimen nacional de Jubilaciones y Pensiones.

El I.N.S.S.J.P (Instituto Nacional de Seguridad Social para Jubilados y Pensionados).

La Administración Nacional del Seguro de Salud.

El Fondo nacional del Empleo.

El Régimen Nacional de Obras Sociales y

La Caja de Subsidios y Asignaciones Familiares (que por cuestiones que no creemos oportuno extendernos aquí, sus importes no constituyen un costo en sí) entre los principales organismos. Vale decir que las Cargas Sociales antes descritas pasan a constituir parte del costo de la mano de obra, que tiene notable incidencia al momento de medir los costos de este factor” (Balanda, 2006).

Nótese la importancia capital que tiene la relación de dependencia dentro de los costos de producción en el factor mano de obra en las empresas manufactureras y empresas en general, motivo por el cual consideramos oportuno y conveniente recuperar y refrescar el concepto antes de continuar habida cuenta de la aparición de factores no sólo económicos sino jurídicos y previsionales también que intervienen en el factor mano de obra, con el desarrollo del análisis en cuestión que aporta importantísimos elementos de medición para la administración.

Solo por indicar un concepto más, mencionemos que la definición de mano de obra, desde el punto de vista contable,

se limita habitualmente, al conjunto de sueldos, salarios y prestaciones devengadas por los obreros, y empleados (cualquiera sea su

*categoría que trabajan en la parte
fabril)” (Franco, 1999).*

Retomando el concepto de mano de obra y su inclusión como factor de costos en la obra “Contabilidad de Costos. Un enfoque diferencial” de los autores Horngren, Foster y Datar, (1996) hallamos un pequeño adelanto que hoy casi 30 años después promueve este trabajo.

En la citada obra (p.43) se expresaba con meridiana claridad lo que hoy es una realidad plausible. Sostiene que

“Los sistemas de contabilidad de costos de producción varían entre las empresas. Algunas usan una clasificación de tres partes de los tres costos mencionados (materiales, mano de obra y carga fabril), otras usan una clasificación de dos partes: costos de materiales directos y costos generales de producción.

<p><u>Clasificación de tres partes</u> Costos de materiales directos Costos de mano de obra directa Costos generales de producción.</p>	<p><u>Clasificación de dos partes</u> Costos de materiales directos Costos Generales de Producción</p>
---	--

Los sistemas de contabilidad de las organizaciones pueden cambiar con el tiempo. Por ejemplo, una empresa puede cambiar de la clasificación de tres partes a la clasificación de dos partes, si los costos de mano de obra directa pierden importancia relativa debido a una mayor automatización.

Los administradores seleccionarán la clasificación de costos que mejor les ayude a su planificación, control y toma decisiones”

Es indudable que la óptica y abordaje de estudio de este factor de costo de producción comenzaba a mudar, tímidamente en aquel entonces, tornándose muy importante la minuciosidad en el estudio que actualmente enfatizamos.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo hemos incursionando en técnicas que incluyen experiencias áulicas, investigación bibliográfica, análisis y confrontación de autores y experiencias personales de observación y trabajo en entes productivos.

En lo que respecta a las experiencias áulicas, hemos notado a lo largo de diversos y, consecutivos desarrollos de trabajos prácticos que, los distintos planteos que hacemos en las guías de trabajos prácticos necesitan permanentemente adecuaciones pues, del entorno y la accesibilidad de información, percibimos que el tratamiento de la mano de obra, en función de lo dicho, no era el mismo de hace algunos años pues las



técnicas de producción han cambiado profundamente.

Se hace necesario presentar ejemplos verosímiles y adecuados a la realidad pues los mismos dispositivos y accesibilidad de información que poseemos los docentes, están también a disposición de los alumnos. Claramente, la mano de obra directa o productiva va teniendo un peso relativo distinto en el producto final y consecuentemente el tratamiento e importancia de la mano de obra indirecta ha cambiado pues se diferencia en lo que hace al rol preponderante que juega hoy día en los procesos productivos cada vez más automatizados.

Este tema en particular ha despertado la necesidad de recurrir a indagatoria, estudio y análisis de la bibliografía obrante.

La lectura y toma de registros la hemos seleccionado de autores nacionales como así también de literatura técnica internacional.

A todo esto, es necesario aclarar que casi todos los docentes de la cátedra de Contabilidad de Costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, somos miembro del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (I.A.P.U.C.O) lo que nos ha permitido el acceso a una base de datos, bibliografía y trabajos científicos sumamente amplia.

El relevamiento de información hecha en esa base de datos ha sido trascendental, pues nos ha permitido reconocer producciones teóricas y guía de trabajos prácticos de universidades nacionales como las de Lomas de Zamora. Buenos Aires, Morón, Quilmes, Mar del Plata entre otras universidades distinguidas de nuestro país y del exterior permitiendo contrastar la producción local, propia, con otras para reconocer el grado de (dis)similitud que existe en el tratamiento de la temática abordada.

Con todo, las lecturas, observaciones, registros realizados y la comparación constante de datos y categorías, los contrastes necesarios que realizan las distintas corrientes de opinión de autores y empresas que se le da al tratamiento de la mano de obra indirecta, resulta de importancia el relevamiento de datos que nos facilita el método comparativo constante de investigación cualitativa.

También hemos utilizado material relevado en visitas personales a establecimientos industriales de diversa índole, como la fábrica de televisores RCA situada en Ushuaia (material audio visual filmado en las instalaciones), la fábrica de tractores de Pauny Zanello en la localidad de Las Varillas (Córdoba), entre otras que en todos los casos incluyeron entrevistas con los responsables de la producción y de la gestión en algunos casos y por supuesto



entes industriales de la Provincia de Misiones por citar casos reales de relevamiento de datos, de donde observamos y documentamos ratios, técnicas de producción, sistemas de manejo de stocks, recursos humanos, metodología de despacho, entre otros.

DESARROLLO

La mano de obra directa. la mano de obra indirecta

Luego de realizar las consideraciones previas, pertinentes y oportunas, debemos comenzar por analizar el cómo podemos distinguir si la mano de obra, cuyo análisis nos ocupa, es directa o indirecta.

Dicho en otros términos ¿con qué elementos de juicio contamos para canalizar conceptualmente ese “factor” de costo mano de obra en los “elementos” de costo mano de obra directa y mano de obra indirecta?

Conviene entonces mencionar, para tener una noción más cabal, qué diferencia existe entre un “factor de costo” y un “elemento de costo”.

Un “factor de costo” (Vázquez, 1992) es cualquier insumo que contribuye a la producción de bienes, servicios u otra actividad, humanos o tecnológicos (materiales, mano de obra y otros costos de producción).

En cambio, estos “factores de costos” así descritos para propósitos de cálculo de

costos con el producto que se está fabricando, convenientemente clasificados se transforman en “elementos del costo” (Vázquez, 1992).

Así es que, según sea la identificación y posibilidad de adjudicación del factor de costo “Materiales” se transformará en el “elemento materia prima” (si es directo respecto del objeto de costeo, es decir si su identificación y adjudicación no representa mayores problemas) o “material” propiamente dicho si es que su identificación y adjudicación requiere de algún mecanismo de cálculo adicional y siempre arbitrario, debido a que no resulta ni sencilla ni plausible una adjudicación realizada en los términos antes descritos. (Aimar Franco, 1999)

Igual suerte corre el “factor mano de obra”, ya que con idénticos criterios aplicados, aparecerá el “elemento mano de obra directa” y el “elemento mano de obra indirecta”.

En cuanto al factor otros, costos de producción, a menudo mencionados en la bibliografía como Cargas Fabriles, por su naturaleza, complejidad y heterogeneidad de por sí y por la constante dificultad que requiere poder identificar y adjudicar con el objeto de costeo, siempre son considerados indirectos respecto de aquel, pues requieren, necesariamente de mecanismos adicionales de cálculo para poder ser asignados y adjudicados.



Las bondades de lo que en costo llamamos “clasificación de costos” hace que el factor otros costos pueda ser nombrado como el “elemento carga fabril” que, por cuestiones de practicidad para el abordaje de su estudio, se lo analiza en tres sub grupos de elementos a los que denominamos “materiales”, “mano de obra

indirecta” y “otros costos de producción” propiamente dichos. (Osorio, 1987)

efecto ilustrativo, proponemos el siguiente esquema para una mejor comprensión de conceptos cuando luego de clasificar los “factores” de costos aparecen los distintos “elementos” del costo:

Factores de costo y elementos de costo

FACTOR DE COSTO	CLASIFICACIÓN	ELEMENTO DEL COSTO
Materiales		materia prima
Mano de Obra		mano de obra directa
Otros costos de Producción (carga fabril)		materiales
		mano de obra indirecta
		otros costos (ind.)

Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación presentada en Osorio (1987).

Así, cuando definimos a la mano de obra como un factor, para determinar los costos de un producto es necesario incorporar los montos devengados como consecuencia de los servicios que la empresa recibe de su personal en relación de dependencia, se hace inevitable que debamos realizar un análisis sobre esos devengamientos a efectos de identificar el origen de los mismos.

De modo que, debemos mencionar que las prestaciones del personal que trabaja en el ente tradicional, usualmente se originan en (Flores, 1999):

- El sector de producción
- El sector de comercialización
- El sector de financiación y
- El sector de Administración

La mano de obra que se origina en el sector de producción es denominada por casi todos los autores como Mano de Obra Productiva o Mano de Obra Directa ya que la vinculación de ésta con los objetos de costeo, en nuestro caso los productos elaborados o servicios prestados, es evidente, clara e inequívoca y su acumulación, adjudicación y vinculación no presenta, problemas ni inconvenientes tanto en su faz teórica y conceptual como así tampoco en términos prácticos.

En tanto que aquellos salarios pagados a los trabajadores, en relación de dependencia, cuyas tareas no se relacionan directamente con la manufactura de bienes o servicios es la que denominamos mano de obra indirecta. Por citar algunos ejemplos: tareas de

supervisión, administrativa, mantenimiento, servicios, etc.

Resulta claro e indubitable que el origen de la mano de obra indirecta puede originarse, como se expresa en dos sectores perfectamente definidos:

- a) Sectores fabriles o productivos, como por ejemplo Departamentos de Servicios de Producción o Departamento de Servicios Generales o bien;
- b) En sectores Ajenos a la producción como ser Departamentos de Producción, de Comercialización o eventualmente, de existir, Departamentos de Financiación.

Horas extras programadas. Horas extras no programadas. improductividades.

Conceptualización, importancia y tratamiento.

Una vez que tenemos convenientemente en claro que es la Mano de Obra Directa y qué es la Mano de Obra Indirecta, nos abocamos a relacionar e indagar cuál es el tratamiento a dispensar a algunos conceptos que se relacionan claramente con las actividades fabriles o de manufactura cuales son las Horas Extras (Programadas y no Programadas) y las improductividades (menores rendimientos) que se observan a menudo en los entes manufactureros y sobre todo cuál es el tratamiento a dispensar, sobre todo el tradicional, y algunas modificaciones que

proponemos realizar entre estos conceptos

y su apropiación y adjudicación a la mano de obra indirecta.

Antes, consideramos de carácter fundamental, dejar claro cuáles son las conceptualizaciones a las que hacemos referencia para dotar al lector de un claro marco de referencia.

Horas Extras

Son una de las denominadas “Asignaciones Adicionales” contempladas en la ley de contrato de trabajo que establece que todas aquellas horas trabajadas por encima de la jornada legal deben ser remuneradas con un adicional o plus variable en función al momento de la realización, sobre el jornal horario que corresponde a la categoría del obrero. De manera que para el cálculo de éstas se procede de la siguiente manera:

$$\text{Remuneración Básica de la Hora} + \text{Adicional / Plus variable} = \text{Remuneración Total de la Hora}$$

Se hace necesario entonces mencionar qué tratamiento, desde el punto de vista de costos, se le otorga a ese Adicional o Plus. Es decir, debe ser considerado parte del costo de la mano de obra o, por el contrario, si debe ser tratado como un resultado.

En este sentido, resulta trascendente la decisión gerencial asumida respecto de la intencionalidad que se tuvo al momento de ejecutar esas horas.

Si éstas fueron “programadas” ejecutar para alcanzar determinado volumen de producción entonces la remuneración total de las horas extras, será imputada como un mayor costo de la mano de obra.

Por el contrario, si la incurrancia en horas extras resulta de la necesidad de tener que recuperar un volumen de producción que fue programado para horas normales, el adicional o plus no debe computarse como un costo sino más bien como un gasto ya que se encuentran asociadas a cuestiones de ineficiencia.

No estaríamos equivocados si afirmamos que las Horas Extras Programadas responden a una cuestión “ex antes” mientras que las Horas Extras No Programadas se vinculan a decisiones “ex post”.

Ahora bien, es de notar que al hablar de Horas Extras que se vinculan con hechos relacionados a la producción, no caben dudas, ya que las cuestiones a dilucidar pasan por despejar la incógnita de la vinculación que tienen con la intención de producir más artículos o recuperar niveles de producción normales. Es decir, es una cuestión que tiene que ver con la mano de obra directa o productiva.

Lo que debemos discernir ahora es ¿qué sucede con las horas extras y la mano de obra indirecta? ¿Es posible que en este tipo de mano de obra deba afrontarse la incurrancia y liquidación de horas extras?

Tradicionalmente se ha considerado que la mano de obra indirecta, por ser mensualizada su paga, no se relaciona con volúmenes de producción, por lo cual de ocurrir el hecho de tener que abonar horas extras al personal de supervisión, capataces, encargados de línea, por citar algunos, al respecto no merecería mayor análisis y liquidarlas como sueldos normales sería una alternativa razonable.

Lo cierto es que, actualmente, la mano de obra indirecta adquiere un rol preponderante en los centros fabriles.

La tecnología, el avance informático, la robotización, entre otros factores han hecho su desembarco en la manufactura. Existen hoy día centros que sea por fabricación o sea por ensamble producen altas cantidades diarias de productos terminados diariamente. Automotrices con 2000 unidades diarias terminadas, electrónicas con 1500 televisores listos para ser distribuidos no resultan casos extraños actualmente.

El avance tecnológico hace que se ocupe menos mano de obra y más máquinas. Sin hacer juicios de valor sobre esto, estamos ante una realidad plausible.

Es decir, la mano de obra de supervisión de todo esto (mano de obra indirecta) comienza a tener un rol preponderante por lo cual se hace necesario prestar especial atención y realizar análisis de costos en las



remuneraciones de estos operarios se torna cada vez más útil.

Entonces resulta válido cuestionar la postura tradicional de simplemente mensualizar estos haberes y minimizar su análisis.

¿Qué ocurriría si hay un fallo de supervisión en un centro fabril con una producción alta en bienes durables terminados y listos para ser comercializados? ¿Cuál sería el impacto en costos de este hecho? ¿Y su impacto en imagen de marca, costos de no calidad, etc? Entonces hay que prestar más atención y poder dilucidar e identificar:

Si es mano de obra indirecta de los sectores fabriles, esto es, de los departamentos de Servicios de Producción o eventualmente, Departamento de servicios generales o bien si es mano de obra de obra indirecta originada en los sectores administrativos, comerciales o financieros.

Entonces Si las Horas extras son de Mano de Obra Indirecta originada en los Departamentos de Servicios de Producción o Departamento de Servicios Generales, de ser PROGRAMADAS, el básico y el plus, deben formar parte del costo de la mano de obra indirecta. Es decir, utilizar idéntico criterio que se utiliza para el caso de la mano de obra directa y no simplemente tratar a todas las horas extras como un resultado siendo que es

perfectamente posible identificar el origen de las mismas justificando así su imputación a costos. En cambio,

sí son NO PROGRAMADAS, sólo el básico es parte del costo de la Mano de Obra Indirecta, debiendo segregarse el plus, como un resultado negativo (Vázquez, 1992),

basado también en idéntico criterio utilizado para el análisis de la mano de obra directa o productiva.

Ahora bien, si las Horas extras son de Mano de Obra Indirecta originadas en los Departamentos de:

- Administración
- Comercialización ó
- Financieros

Es decir, en sectores ajenos a la producción (sectores de apoyo) entonces no es necesario efectuar distinciones entre Horas Extras Programadas o No Programadas, pues las remuneraciones son mensualizadas, y pueden expresarse simplemente como sueldos.

En resumidas cuentas, no existen razones válidas que nos lleven a simplificar el tratamiento de la mano de obra indirecta de los sectores productivos, adjudicándolas a resultados simplemente para optimizar la ecuación costo- beneficio.

Recordemos siempre que por normas de contabilidad de costos y por normas técnicas profesionales, se deben aplicar los



conceptos de costo resultante y costo necesario.

Del primer concepto podemos decir que el costo resultante es en sí mismo la sumatoria de costos en que se ha incurrido al elaborar un producto sin diferenciar si incluyen conceptos como ser, por ejemplo, improproductividades, tiempos ociosos, otros (Aimar Franco, 1978).

En cambio, un costo necesario, (siempre al estar de Aimar Franco, 1978) contiene aquellos que son estrictamente necesarios de incurrir para obtener un producto en condiciones de ser considerado terminado, apto para su venta o consumo.

Vale decir que solamente incluye aquellos costos de producción que resultan de las manufacturas realizadas en condiciones normales de producción.

Una vez más, consideramos atinado entonces, adjudicar a costos las horas extras incurridas en la mano de obra indirecta en caso de haber sido programadas ya que de esa manera la medición de costos es más consecuente con el concepto de costo necesario.

Las improproductividades. Relaciones a considerar

Las improproductividades constituyen en sí mismas ineficiencias en el uso de los recursos (Backer y Jacobsen, 1970, pp. 115-116), vale decir la ineficacia al utilizar los recursos en relación con la obtención de los objetivos deseados.

Es de destacar que sutilmente existen diferenciaciones al conceptualizar la ineficiencia y la falta de eficacia.

En el primer caso, nos encontramos ante el uso inadecuado de recursos como el tiempo, el esfuerzo o materiales, lo que lleva a resultados inferiores a los esperados.

En tanto que en la falta de eficacia se denota la falta de cumplimiento de los objetivos o metas establecidas en un contexto empresarial.

En el caso de la mano de obra, las improproductividades también impactan en los volúmenes de producción toda vez que los menores rendimientos en volúmenes de producción a menudo se deben a menores rendimientos originados en factor mano de obra.

Es importante mencionar que existen por lo menos dos tipos de improproductividades (Marchione, 2014):

- Las improproductividades en mano de obra denominadas declaradas y;
- Las improproductividades en mano de obra denominadas ocultas.

Las improproductividades declaradas

Constituyen menores rendimientos de mano de obra por paros en la producción cuya característica principal es que su medición es perfectamente posible y de origen conocido.



Por lo general los entes emiten un Informe de Tiempos Perdidos que documenta y por ende cuantifica la cantidad de horas en que el personal, estando presente en fábrica no laborea por diferentes razones, como por ejemplo roturas de máquinas, de herramientas, falta de energía, falta de materiales, roturas de mangueras de aire comprimido, salidas para tramites autorizados, motivos gremiales, etc.

Estas horas de improductividad, manifestada en el Informe de Tiempos Perdidos son valorizadas luego a una tasa salarial promedio, por los departamentos de costos obteniéndose así el importe a contabilizar en concepto de “Improductividad Declarada de Mano de Obra”.

Trabajando siempre bajo los conceptos de Costo Necesario, obviamente, estas improductividades son segregadas del costo de la mano de obra e incluidas como tales en una cuenta de carga fabril por lo que su estadía en el Activo del ente permanece, pero no ya como un costo de mano de obra sino como un costo de carga fabril.

La razón de este cambio cualitativo (segregarlo del costo de mano de obra e incluirlo como un costo de carga fabril) permite un mayor control de la eficiencia operativa de cada centro de costo ya que mes a mes es posible auditar la evolución de la cuenta Tiempos Perdidos a los efectos de conocer su origen, estado actual

y trazabilidad a futuro permitiendo en los casos posibles la reducción de esos costos a través de la ejecución de programas de mantenimiento preventivo y otros afines.

La pregunta que subyace aquí es: ¿es necesario efectuar este análisis de tiempos perdidos en la mano de obra indirecta originada en los Departamentos de Servicios de Producción o Departamento de Servicios Generales?

Naturalmente, los paros en producción afectan a todos los operarios de planta, sin distinción de si es mano de obra directa o indirecta por lo que la respuesta resulta obvia: sí. Es necesario pues los motivos son los mismos y el paro de actividad afecta por igual a ambas manos de obra. Con esto, se lograrán idénticos objetivos:

- Trabajar con el concepto de costo necesario;
- Cuantificar las horas físicas de paro;
- Valorizar las horas de paro a una tasa salarial promedio;
- Segregarlas del costo de mano de obra e incluirla en Tiempos Improductivos;
- Ayudar al control de la eficiencia operativa por centro de costos;
- Corregir las causas de los problemas e ir hacia un programa de reducción de costos.

Para el caso de la Mano de obra indirecta originada en los Departamentos de



Administración, Comercialización y Financiación al ser estos haberes

mensualizados y no estar afectados a áreas fabriles, el análisis de la improductividad por tiempos perdidos, no resulta procedente.

La improductividad oculta

Corresponde incluir bajo este concepto, a los menores rendimientos no originados en causas fácilmente detectables (a través del Informe de Tiempos Perdidos, por ejemplo). Es decir, existen “tiempos perdidos” no atribuibles a cuestiones de detección fácil y que tienen su origen en causas de difícil localización a priori. Existen reducciones en el ritmo de trabajo cuyo origen es diverso como ser factores climáticos, funcionamiento a ritmo defectuoso de los equipos por desgaste u obsolescencia, malestar gremial, cuestiones de orden psico social del personal etc.

Consecuentemente como se verá, las características de estos tiempos perdidos es que no son medibles en horas siendo si valoración monetaria muy difícil como no ocurre con los tiempos improductivos de la improductividad declarada cuyos orígenes son fácilmente rastreables.

No obstante, como aquí también se trabaja con el concepto de costo necesario, resulta inobjetable que, de algún modo debe procederse a su segregación del costo de la mano de obra ya que la naturaleza de la improductividad oculta es semejante a la de los tiempos perdidos.

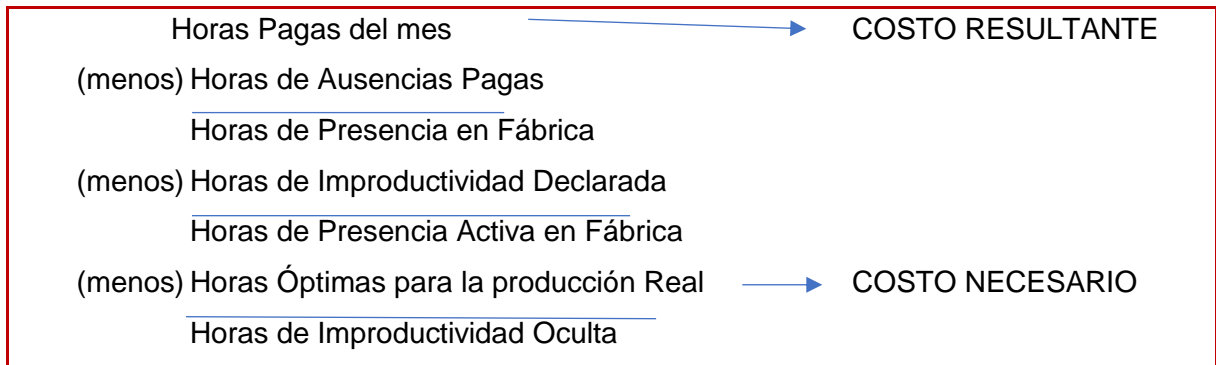
Esta depuración solo será posible efectuar por comparación, es decir establecer una cantidad de horas óptimas para la producción obtenida y confrontarla contra la cantidad de horas reales utilizadas para obtener la misma cantidad de unidades producidas. La diferencia constituirá la improductividad que denominamos “oculta” pues su obtención solo es posible de obtener por comparación:

Tiempo real trabajado para determinada producción vs. Tiempos óptimos para la misma producción

Para ser un poco más gráficos y representativos, la depuración de ociosidades (declaradas y ocultas) que es necesario hacer, pues debemos mudar los conceptos de costos resultantes hacia el de costo necesario por centro de costo podemos sintetizarla como sigue:



Improductividad oculta



Fuente: elaboración propia a partir de Balanda, 2006

Cabe aquí la misma pregunta: ¿Es posible segregar la Improductividad Oculta de los costos de la mano de obra indirecta?

Indudablemente que, en este caso, resulta extremadamente difícil asociar la relación que existe entre la improductividad oculta y la mano de obra indirecta por lo cual la segregación es muy difícil de efectuar.

El mismo criterio aplicaremos para el caso de la mano de obra indirecta generada en los departamentos de Administración, Comercialización y de Financiación donde sostenemos que al ser estos haberes mensualizados y no estar afectados a áreas fabriles, el análisis de la improductividad oculta, no resulta procedente.

CONSIDERACIONES FINALES

En la metodología tradicional del estudio de costos, es habitual que la mano de obra, como segundo factor de producción, sea dividida en mano de obra directa (por su relación con el producto) y mano de obra

indirecta (cuando debemos realizar cálculos adicionales para poder adjudicarla a los productos).

Este tipo de clasificación resulta atinada, por múltiples motivos, que facilitan en gran medida la determinación del costo de producción.

En este esquema, se trata con especial importancia a la mano de obra directa, a la cual se busca atribuir con la mayor exactitud los costos, su metodología de cálculo y las mediciones que se hacen sobre ella de factores como son la Horas Extras, la Improductividad Declarada y la Improductividad Oculta.

En tanto, a la mano de obra indirecta, se la trata con otro grado de análisis o si se quiere, el abordaje de su estudio se hace con un rigor mucho menos detallista toda vez que su estudio y análisis se reduce a incluirla en el costo de producción como si fueran haberes mensualizados que impone un tratamiento más simple sin mayores objeciones y con un grado de análisis menos exhaustivo.



Sobre ésta última temática es que nos hemos detenido a observar en el presente trabajo.

Los cambios tecnológicos, las nuevas formas de producción y manufactura, el avance de las investigaciones produciendo nuevos materiales (menos costosos y técnicamente de alta consideración), la robotización, la producción en serie y por lotes, las modernas herramientas de gestión empresarial, la globalización de los mercados, la supresión de las fronteras económicas, la creciente robotización de las fábricas entre otros múltiples factores han y están cambiando profundamente las formas de producir, los momentos de producir, la orientación de la producción, teniendo al cliente como objetivo de satisfacción con productos hechos bajo las normas de calidad total.

Una simple mirada sobre las fábricas actuales, denotan una notable disminución en la participación humana en la producción.

Las factorías que hace no muchos años empleaban 800 operarios hoy día ya no necesitan esa dotación de personal.

La mano de obra directa, tal como la concebíamos antaño, está disminuyendo en forma exponencial siendo reemplazada por máquinas, controladas por muy pocos individuos. A tal punto que sociedades industriales poderosas como las de Japón

e Israel hace tiempo vienen sosteniendo que los elementos del costo ya no son los tres tradicionales: materias primas, mano de obra directa y cargas fabriles sino dos, las materias primas y las cargas fabriles. Estas últimas han absorbido a la mano de obra directa habida cuenta del menor peso relativo que hoy día tienen dentro del costo de producción.

La mano de obra indirecta ha tomado otra importancia en los procesos productivos. Por ello en el presente trabajo lo que pretendemos es que la minuciosidad con la que se trata el estudio de la mano de obra directa sea aplicada con igual rigor a la mano de obra indirecta, sobre todo a aquella generada dentro de los sectores fabriles como lo son los Departamentos de Servicios de Producción y los Departamentos de Servicios Generales. Opinamos que reducir el análisis de estos sectores al tratamiento de jornales mensualizados nos expone peligrosamente a tener sistemas de costos que no están acordes a los cambios mundiales que el hombre está en proceso de elaboración.

Con el mayor de los respetos y desde las más humildes de las opiniones acercamos al lector un análisis distinto, en todo caso diferencial en el deseo de hacer, desde la Universidad Pública, un aporte más al estudio de costos.



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- BACKER Y JACOBSEN. Contabilidad de Costos: Un enfoque administrativo y de gerencia (1970) Mc Graw-Hill.
- BALANDA, A. T. (2006). Contabilidad de Costos. Editorial Universitaria. Universidad Nacional de Misiones.
- BARFIELD, J. RAIBORN, C. KINNEY, M. (2004) Contabilidad de Costos. Tradiciones e innovaciones. (Quinta edición), Thomson.
- BERNAL, C. (2010) Metodología de la Investigación. EDITORIAL PEARSON.
- CARTIER, E. N. (2001) Categoría de Costos y Categoría de Factores productivos en XXIII y XXIV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS.
- DEL RÍO GONZÁLEZ, C. (2003). Costos -I. Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control de los Costos Industriales. Ed Thomson. México D.F.
- FLORES, F. F. (1999). Manual de Costos. Editorial Aplicación Tributaria S.A.
- FRANCO, O. A. (1999). Costos de Producción y Comercialización. Editorial El Coloquio. Buenos Aires. Enfoques de Costos y Gestión. Tomo I. Ediciones Praia. Morón. Buenos Aires.
- GIMENEZ, C.M. (coord). Gestión y Costos. Beneficio creciente. Mejora continua. (2001). Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.
- y colab. (1997). Costos para empresarios. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.
- GÜEREÑA FERNÁNDEZ, L. (2006). Los costos ocultos de la mano de obra jerárquica XXIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS. GESTIÓN DE COSTOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA, EJES DEL NUEVO MILENIO. TOMO I.
- HERMIDA, J. SERRA, R. KASTIKA. (1992) Administración & Estrategia. Teoría y Práctica. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y Mendoza Torres, C.P. (2018). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill
- HORNGREN, FOSTER y DATAR. (2002). Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial (10ª Edición). Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- LEY DE CONTRATO DE TRABAJO. Texto ordenado por Decreto 390/1976. (13/5/1976). Buenos Aires.
- MARCHIONE, J. (2014). Los costos de las fugas de valor en XXXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS.



- OSORIO, O.M. (1987) La capacidad de producción y los costos. Ediciones Macchi.
- RODRÍGUEZ JAUREGUI, H. (1997). En Giménez y colaboradores. Costos para Empresarios. Cap. IV. Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.
- SABINO, C. (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Grupo Unión.
- SCHNEIDER, E. (1960). Contabilidad Industrial. Aguilar. Madrid.
- SPRANZI, A. (1966). La variabilidad de los costes. Editorial Montecorvo. Madrid.
- VASILACHIS, I. (2006). Estrategias de Investigación cualitativa Editorial Gedisa.
- VÁZQUEZ, J. C. (1992). Costos. Aguilar. pp. 25-147.



EL ROL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN DE CONGRESOS ACADÉMICOS

THE ROLE OF THE BACHELOR OF ADMINISTRATION IN THE MANAGEMENT OF ACADEMIC CONGRESSES

Área III: Ejercicio profesional del Licenciado en Administración. Incumbencias y competencias. Roles y experiencias dentro de las Organizaciones con y sin fin de lucro.

IBARRA Elsa elsa.ibarra@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM

RESUMEN

El artículo expone los resultados cualitativos derivados del ejercicio de las funciones del Licenciado en Administración en la organización y gestión de congresos y otros eventos académicos, en el marco de las incumbencias profesionales establecidas en la Ley Nacional N° 20.488, artículo 14.

El objeto de estudio se centra en el Congreso Latinoamericano de Administración (ConLAd) y su antecedente, Jornada de Administración del NEA (JANEA), desarrollados entre los años 2010-2024 en la FCE -UNaM analizados como una Organización.

Los objetivos del trabajo consisten en situar la gestión de congresos académicos dentro del campo profesional del Administrador, identificando acciones, competencias y aportes específicos que esta actividad implica en los ámbitos organizacional y académico.

Promover y difundir la relevancia del Administrador en el contexto de los congresos académicos, favoreciendo su articulación con otros profesionales especializados con el propósito de fortalecer su rol estratégico en la

planificación, coordinación y otras actividades.

Metodológicamente, el estudio se apoya en un procedimiento empírico basado en un modelo de investigación y en administrar eventos desde 1997.

Los resultados evidencian la contribución sustantiva del Licenciado en Administración a la gestión integral de congresos académicos, reflejada en el esquema, tablas, cuadros y gráficos.

Palabras claves: Licenciado en Administración. Gestión de congresos académicos. ConLAd-FCE. incumbencias y competencias.

SUMMARY

The article presents the qualitative results derived from the exercise of the functions of the Bachelor of Administration in the organization and management of congresses and other academic events, within the framework of the professional responsibilities established in National Law No. 20,488, Article 14.

The object of study focuses on the Latin American Congress of Administration (ConLAd) and its antecedent, the NEA Administration Conference (JANEA),



developed between 2010 and 2024 at the FCE-UNaM analyzed as an Organization. The objectives of the work consist of placing the management of academic conferences within the professional field of the Administrator, identifying actions, competencies and specific contributions that this activity implies in the organizational and academic fields.

Promote and disseminate the relevance of the Administrator in the context of academic congresses, favoring their articulation with other specialized professionals in order to strengthen their strategic role in planning, coordination, and other activities.

Methodologically, the study is based on an empirical procedure based on a research model and on managing events since 1997. The results show the substantive contribution of the Bachelor of Administration to the comprehensive management of academic congresses, reflected in the scheme, tables, charts and graphs.

Keywords: Bachelor's Degree in Administration. Management of academic conferences. ConLAd. Responsibilities and competences.

INTRODUCCION

Ante la necesidad de contar con mayores precisiones respecto a las incumbencias y competencias del Licenciado en Administración o Administrador Profesional en el ámbito de los eventos académicos, surge la iniciativa de comunicar experiencias y vivencias vinculadas a esta

actuación profesional.

Esta labor se sustenta en su formación integral para liderar, dirigir y aplicar el proceso administrativo, así como otros procesos claves, en la organización de congresos académicos promovidos por instituciones públicas y privadas, actuando como consultor, asesor, emprendedor, docente, entre otros roles posibles.

La variedad de eventos académicos es amplia. Existen numerosas guías que describen los pasos para su organización, su tipología, magnitud y modalidad (presencial, virtual o híbrida), además de detallar las etapas específicas que configuran un congreso académico, evento que posee características distintivas respecto de otros vinculados al ámbito del conocimiento.

La concreción de un evento, desde la gestación de la idea hasta su ejecución y evaluación de resultados, constituye un proceso organizacional complejo, como también una verdadera Organización-institución con vistas a ser proyectos de largo plazo, abordado tanto por el sector público como privado. En este marco, se consolida una organización especializada cuyo eje es el servicio de eventos académicos.

Dentro de la oferta académica a nivel terciario, técnico y de grado, existen instituciones que forman profesionales capacitados para organizar y gestionar eventos de diversa índole.

En este contexto, el presente artículo se focaliza en la Administración, Conducción y



Gestión de congresos académicos desde la mirada y competencia del Lic. en Adm.

Las organizaciones actuales, para garantizar su continuidad y sostenibilidad, requieren de profesionales con una visión integral y sistémica.

En este sentido, el Lic. en Adm debe comprender que las personas, procesos, recursos y el entorno están estrechamente interrelacionados, y que los aspectos financieros y técnicos son solo una parte del entramado organizacional. Su función se convierte en una articulación vital que permite alcanzar el equilibrio, la armonía y la sostenibilidad de las organizaciones, integrando lo humano, lo social, lo ambiental y lo energético, en pos de una mayor eficacia, innovación y satisfacción laboral.

Por lo que se puede decir que el Lic. en Adm. es un profesional capacitado para planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización, con el objetivo de lograr una gestión eficiente y alcanzar metas estratégicas, operativas y financieras, tanto en el ámbito público como privado.

Ibarra, E. (2018)¹ Según Peter Drucker y la visión universitaria, *un Licenciado en Administración es un profesional con una preparación amplia, que no solo entiende cómo funcionan las empresas, sino que también puede liderarlas. Sabe*

planificar, organizar y tomar decisiones importantes, siempre buscando que los recursos humanos y materiales trabajen juntos para lograr los objetivos. Además, conoce áreas clave como finanzas, marketing y recursos humanos, y aplica sus conocimientos con responsabilidad, ética y tecnología para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo.

El perfil del administrador que aquí se describe resalta tres ejes fundamentales:

1. **Formación integral:** Más allá del conocimiento técnico, se valora la formación humanística, lo cual permite al administrador actuar con criterio ético y comprender el impacto social de sus decisiones.
2. **Multidisciplinarietà:** El administrador no actúa en una sola área, sino que interactúa con todas las funciones de la empresa, desde finanzas hasta recursos humanos, lo que demanda una visión global y estratégica.

Este eje es un enfoque en el que profesionales de diferentes disciplinas colaboran en un proyecto, cada uno contribuyendo con su conocimiento y metodología de forma independiente.

Si bien los especialistas trabajan juntos en un problema común, cada uno mantiene su propio marco de trabajo, sin que sus disciplinas se mezclen o

¹Ibarra, E. (2018) "Un aporte a la práctica profesional durante la formación del Licenciado en Administración, desde los eventos académicos de administración. XXXIV°

interactúen profundamente. Según SciELO México², en este tipo de trabajo las disciplinas no se integran profundamente, sino que coexisten y se complementan para abordar problemas complejos, superando las limitaciones propias de una sola área del saber.

3. **Orientación a la acción y adaptación:**

El entorno actual exige administradores capaces de liderar el cambio, con habilidades gerenciales y el manejo de herramientas tecnológicas modernas.

Planteo del Problema

En la actualidad, la organización y gestión de eventos constituye un campo profesional amplio, en el cual intervienen diversos perfiles formados en áreas como turismo, relaciones públicas, comunicación o protocolo. Sin embargo, cuando se trata de congresos académicos, estos presentan una particularidad distintiva: requieren la articulación de procesos administrativos, logísticos, académicos y científicos que garanticen su calidad institucional y su aporte al conocimiento.

En este ámbito, además de los profesionales especializados, es frecuente la participación de idóneos, cuyas competencias se han desarrollado mediante la experiencia práctica y el asesoramiento de quienes han puesto en marcha eventos académicos en el pasado.

Si bien estos actores contribuyen significativamente al éxito de las actividades, la complejidad creciente de los congresos actuales demanda una gestión basada en conocimientos técnicos, estratégicos y organizacionales de la Administración.

Por ello, surge la necesidad de reconocer y analizar las incumbencias y competencias del Lic. en Administración en la planificación y gestión de congresos académicos. Este profesional, desde su formación, aporta una mirada integral orientada a la eficiencia, la coordinación de recursos, el liderazgo y la evaluación de resultados, lo que lo posiciona como un actor clave en la profesionalización de este tipo de eventos.

Los congresos académicos son espacios clave para:

- Compartir conocimientos, experiencias y resultados de investigación.
- Favorecen el aprendizaje continuo, el intercambio entre profesionales y estudiantes, y la creación de redes de colaboración.

Son eventos que, desde su concepción hasta su realización y continuidad en el tiempo, constituyen verdaderas organizaciones que requieren una gestión eficiente y planificada. Participar en ellos aporta un valor agregado que impulsa el crecimiento personal y académico,

²<https://www.scielo.org.mx/scielo.php>-pág. visitada el 15/05/25

fortaleciendo a la comunidad científica y educativa.

En este contexto, el artículo se orienta a compartir la experiencia de la Administración de dos eventos institucionales de la FCE-UNaM: JANEA y ConLAd, como testimonios y objeto de estudio, la pertinencia y el alcance del quehacer profesional del Lic. en Adm, en su rol de actor clave en la planificación, organización y gestión de proyectos institucionales de carácter académico.

Objetivo del artículo

Situar y fortalecer el rol del Licenciado en Administración desde las incumbencias profesionales en la organización y gestión de congresos académicos, identificando sus funciones, competencias y aportes específicos, y promoviendo su articulación con otros profesionales en la planificación, coordinación y desarrollo de estos eventos.

MARCO TEÓRICO

Incumbencias, rol y competencias generales

La Real académica española RAE (2025) define al vocablo *incumbencia* como la obligación y cargo de hacer algo y como sinónimos o afines de incumbencia competencia, atribución, responsabilidad, jurisdicción, obligación, deber, cargo.

También define *competencias* como la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado y

como sinónimos: pericia, aptitud, idoneidad, habilidad, facultad, talento, destreza, disposición, suficiencia.

<https://dle.rae.es/incumbencia>

[HTTPS://CPIQ.ORG.AR/EJERCICIO-PROFESIONAL/INCUMBENCIAS-PROFESIONALES/#:~:TEXT=DE%20ESTE%20MODO%2C%20LAS%20INCUMBENCIAS.DEL%20MARCOS%20DE%20SUS%20INCUMBENCIAS](https://CPIQ.ORG.AR/EJERCICIO-PROFESIONAL/INCUMBENCIAS-PROFESIONALES/#:~:TEXT=DE%20ESTE%20MODO%2C%20LAS%20INCUMBENCIAS.DEL%20MARCOS%20DE%20SUS%20INCUMBENCIAS) (2025) *“Las Incumbencias Profesionales indican la capacidad potencial que poseen los profesionales de una determinada especialidad, basadas en los conocimientos teórico-prácticos que han recibido durante sus estudios”*

En este sentido, las Incumbencias Profesionales constituyen el marco jurídico dentro del cual se desarrolla el ejercicio profesional y ninguna entidad —sea oficial, particular o corporativa— podrá imponer restricciones a las actividades que realice un profesional, siempre que estas se encuentren dentro del ámbito de ellas. Y mantienen, además, una dinámica permanente que exige la actualización de los conceptos estáticos establecidos por la legislación vigente.

El Rol es la función práctica, social y dinámica que se adopta en un contexto específico, en este caso en los Congresos Académicos. Las incumbencias son estáticas (normativas), y el rol es moldeable y situacional. Generando entre ambas concepciones diferentes, sin embargo, ambas mantienen una estrecha relación cuando se ejercen sea en la

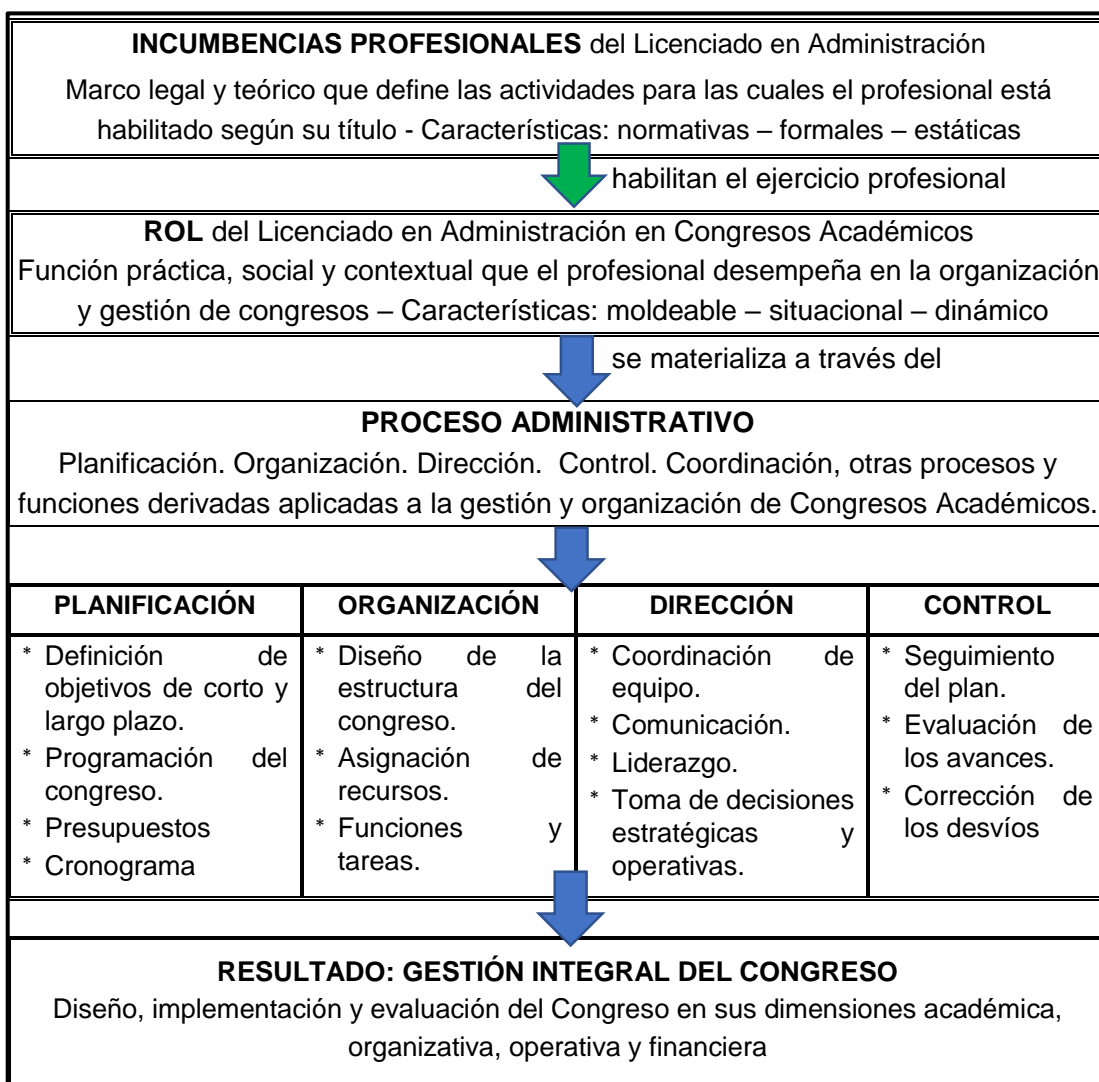
actividad pública como en la actividad privada.

Entonces, las incumbencias son el marco legal y teórico que define qué actividades está facultado a realizar un profesional según su título, en este caso el Licenciado en Administración, mientras que el rol es la función práctica, social y dinámica que adopta en un contexto específico, en este caso en los Congresos Académicos. Las incumbencias son estáticas (normativas), y el rol es moldeable y situacional.

La figura 1, expone la relación entre ambas y además muestra claramente:

1. El fundamento disciplinar: incumbencias del Lic. en Administración.
2. El nivel de aplicación: rol profesional en el congreso.
3. El nivel directivo/operativo: proceso administrativo.
4. El resultado organizacional: gestión integral del congreso.

Figura 1: Relación entre incumbencias profesionales y rol del Licenciado en Administración en la gestión de Congresos Académicos



Fuente: elaboración propia



El término "competencias" y su relevancia en el ámbito profesional: El vocablo "competencias" refiere a las capacidades integradas, es decir, conocimientos, habilidades y actitudes que una persona pone en práctica para desempeñarse eficazmente.

En el contexto profesional, las competencias tienen un papel fundamental, ya que representan la capacidad de aplicar saberes para lograr resultados concretos. Además, son esenciales para adaptarse a nuevos entornos y desafíos laborales.

Competencias como saberes y competencias básicas: entendida como la capacidad de una persona para aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la resolución eficaz de situaciones en distintos contextos: laborales, académicos o sociales.

Competencias básicas para el desarrollo profesional³ : Las competencias transversales son esenciales para desenvolverse de manera efectiva en cualquier entorno laboral profesional. Estas se consolidan a través de la experiencia, la reflexión y el trabajo diario.

Tabla 1 – Saberes, tipos e importancia de las competencias

Las competencias integran diversos saberes fundamentales		
Saberes fundamentales	Tipos de competencias	Importancia
<p>Saber conocer: Conocimientos teóricos e información.</p> <p>Saber hacer: habilidades y destrezas para aplicar el conocimiento en la práctica.</p> <p>Saber ser: actitudes, valores y comportamiento personal.</p> <p>Saber convivir: habilidades para relacionarse y colaborar eficazmente con otras personas</p>	<p>Transversales: son habilidades generales que pueden aplicarse en diversos ámbitos, como la comunicación, el trabajo en equipo o el pensamiento crítico.</p> <p>Técnicas: involucran conocimientos y habilidades específicas requeridas para desempeñar una tarea o profesión determinada</p>	<p>Las competencias son clave para el desempeño profesional e individual, ya que permiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ resolver problemas de manera eficiente. ✓ adaptarse a contextos cambiantes. ✓ tomar decisiones estratégicas y otras. ✓ alcanzar objetivos personales y organizacionales.

Fuente: adaptación propia de la página visitada

³<https://www.endalia.com/news/7-competencias-para-desarrollo-profesional/> Pág. visitada el 15/05/25

Tabla 2 - Competencias básicas para el desarrollo profesional

Competencias básicas	Es la capacidad de:	Es clave porque	Aplicación práctica al/a
Inteligencia emocional	Reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas.	Mejora las relaciones laborales, ayuda en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos.	Manejo del estrés, empatía con colegas, adaptación al cambio.
Gestión del tiempo	Organización y uso eficiente del tiempo para maximizar la productividad.	Permite cumplir objetivos, reducir el estrés y mantener un equilibrio saludable.	Jerarquización de tareas, uso de agendas. Tiempo y movimiento
Asertividad y escucha activa	Comunicarse de forma clara y respetuosa, defendiendo los propios derechos sin agredir a otros, y saber escuchar con atención real.	Facilita la comunicación efectiva, mejora la colaboración y reduce malentendidos.	Saber decir “no” de forma respetuosa, dar y recibir feedback constructivo.
Conciencia de equipo	Reconocimiento del valor de trabajar con otros, saber pedir ayuda y colaborar eficazmente.	Fomenta la cooperación, la confianza y el logro de metas comunes.	Participar activamente en reuniones, compartir conocimiento, aceptar sugerencias.
Creatividad	Generar ideas nuevas, resolver problemas y pensar fuera de la caja.	La innovación es un motor del cambio en cualquier organización.	Proponer soluciones alternativas, mejorar procesos, adaptar ideas a nuevos contextos.
Iniciativa	Disposición a actuar antes de que se lo pidan, anticiparse a los problemas u oportunidades.	Los profesionales proactivos son altamente valorados por su actitud resolutive.	Tomar decisiones, asumir responsabilidades, emprender nuevos proyectos.
Positividad	Mantener una actitud constructiva incluso ante la adversidad	Fomenta la resiliencia, la motivación y un ambiente laboral saludable.	Buscar aprendizajes en los errores, mantener el ánimo en momentos difíciles, motivar al equipo

Fuente: adaptación propia de la página visitada <https://www.endalia.com/news/7-competencias-para-desarrollo-profesional/>

Incumbencias del Licenciado en Administración

Las incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas se encuentran reguladas por la Ley Nacional N° 20.488

del Ejercicio de las Profesiones relacionadas con las Ciencias Económicas, promulgada el 23 de mayo de 1973. Dicha norma reconoce como profesionales en Ciencias Económicas a los graduados en

las carreras de Licenciatura en Economía, Contador Público, Licenciatura en Administración, Actuario y sus equivalentes, así como al Doctor en Ciencias Económicas, estableciendo para cada uno de ellos las funciones inherentes a su título.

En particular, el Artículo 14° de la ley dispone que se requerirá el título de Licenciado en Administración o equivalente para emitir dictámenes con validez ante autoridades judiciales o administrativas, o que hagan fe pública, en materia de dirección y administración. Estas funciones comprenden, entre otras:

- *Las tareas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control de la gestión.*
- *La elaboración e implementación de políticas, sistemas y procedimientos vinculados a la administración, las finanzas, la comercialización, los presupuestos, los costos y la gestión del personal.*
- *La definición de estructuras organizativas y funcionales, así como la aplicación de sistemas de información gerencial y procesamiento de datos.*
- *La intervención en relaciones laborales, sistemas de remuneraciones y otros aspectos del factor humano en la empresa.*

- *Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera que se derive de las funciones propias de la profesión.*

En el ámbito judicial, la ley también reconoce al Lic. en Adm. como perito en su materia en todos los fueros, y le otorga preferencia en designaciones de oficio para ejercer funciones de liquidador o administrador en intervenciones judiciales.

Complementariamente, la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), a través del Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN), estableció mediante la Resolución Técnica N° 49 “Plan de Negocios – Marco Conceptual e Informe de Plan de Negocios”, la necesaria e irremplazable intervención del Lic. en Adm. en funciones profesionales de alto nivel de análisis y elaboración intelectual, destacando que dichas tareas “por su naturaleza, no pueden ser robotizables”.

Competencias y funciones del Licenciado en Administración

De lo expuesto, puede afirmarse que las competencias del Lic. en Adm. se sustentan en una formación integral que le permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de las organizaciones, con una perspectiva estratégica, sistémica y orientada a la sostenibilidad.



Su desempeño profesional comprende la planificación estratégica y operativa, la gestión eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como el análisis financiero y de costos, herramientas esenciales para la toma de decisiones.

Asimismo, se encuentra capacitado para optimizar procesos, liderar equipos de trabajo, desarrollar estrategias de marketing e incorporar tecnologías de la información y la comunicación a la gestión organizacional.

Estas competencias se complementan con habilidades transversales tales como el pensamiento crítico, la ética profesional, la comunicación efectiva y la capacidad de gestionar proyectos, identificar oportunidades de negocio y resolver problemas organizacionales complejos en contextos dinámicos y cambiantes.

En relación con la responsabilidad social, el Lic. en Adm. integra en su accionar la consideración del impacto social y ambiental de las decisiones, trascendiendo

el enfoque exclusivamente económico. Ello implica diseñar e implementar políticas y proyectos que promuevan la sostenibilidad, la ética empresarial y el bienestar de los empleados, la comunidad y el entorno. De este modo, su práctica profesional procura equilibrar la rentabilidad organizacional con el progreso social, contribuyendo al desarrollo sustentable y al fortalecimiento del compromiso ético institucional.

Desde una perspectiva funcional y curricular, el ejercicio profesional del Lic. en Adm. abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales para el logro de objetivos, interviniendo en áreas tales como finanzas, marketing, recursos humanos y operaciones.

En este marco, analiza, evalúa y formula proyectos, implementa estrategias y gestiona eficientemente los activos de la organización, asegurando su funcionamiento, competitividad y crecimiento, tanto en el ámbito público como en el privado.



Tabla 3 - Competencias del Licenciado en Administración

Area de competencia	Competencias principales
Gestión y planificación	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar e implementar planes estratégicos, tácticos y operativos. * Identificar y optimizar procesos y sistemas logísticos. * Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales. * Identificar y gestionar riesgos organizacionales. * Aplicar el marco jurídico en la constitución y liquidación de sociedades.
Financieras y de control	<ul style="list-style-type: none"> * Interpretar información contable y financiera para la toma de decisiones. * Analizar costos para el planeamiento y control organizacional. * Tomar decisiones de inversión y financiamiento. * Diseñar e implementar sistemas de control administrativo. * Intervenir en procesos de liquidación y transferencia patrimonial.
Liderazgo y gestión de equipos	<ul style="list-style-type: none"> * Ejercer liderazgo y motivar equipos de trabajo. * Administrar y desarrollar el talento humano. * Fomentar la comunicación efectiva y un ambiente laboral positivo.
Tecnológicas e innovación	<ul style="list-style-type: none"> * Utilizar tecnologías de la información y la comunicación en la gestión. * Promover la innovación y la mejora continua de procesos. * Implementar soluciones de transformación digital.
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> * Incorporar principios éticos en la gestión organizacional. * Evaluar el impacto social y ambiental de las decisiones. * Promover prácticas sostenibles y eficiencia en recursos. * Fomentar la diversidad, inclusión y bienestar laboral. * Desarrollar proyectos sociales y ambientales. * Integrar la responsabilidad social en la estrategia institucional.

Fuente: elaboración propia de los programas de las cátedras: “Principios de Administración y Organización”, “Administración” –plan de estudios de la Lic. en Adm. de Empresas. FCE – UNaM

Tabla 4 – Funciones. Áreas y Campo laboral del Licenciado en Administración

Funciones Principales	Áreas de Especialización	Campo Laboral
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y Organizar: Diseñar planes estratégicos, estructuras organizativas y asignar roles y funciones para optimizar el uso de los recursos. ✓ Dirigir y Controlar: Supervisar las operaciones, evaluar el desempeño de la organización mediante indicadores y tomar decisiones para mejorar la eficiencia. ✓ Analizar y Diagnosticar: Realizar estudios y análisis para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y formular proyectos de inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finanzas y Presupuesto: Gestionar las finanzas, contabilidad y la elaboración de presupuestos. ✓ Recursos Humanos: Administrar al personal, incluyendo su selección, capacitación y evaluación. ✓ Marketing y Comercialización: Diseñar e implementar estrategias para la promoción y venta de productos y servicios. ✓ Operaciones y Producción: Gestionar los procesos internos para la eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agencias gubernamentales. Administración Pública. ✓ Instituciones financieras y bancarias. ✓ Instituciones educativas. ✓ Hospitales, colegios y organizaciones sin fines de lucro. ✓ Industrias manufactureras y empresas de logística.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar Recursos: Administrar eficientemente el capital humano, financiero, y los materiales de la empresa. ✓ •Desarrollar Estrategias: Crear y ejecutar políticas comerciales, financieras y de operaciones para alcanzar las metas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ producción de bienes o servicios. ✓ Sistemas de Información: Diseñar e implementar sistemas que apoyen la toma de decisiones estratégicas y operativas. ✓ Responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas y organizaciones de servicios. ✓ Consultoría. ✓ Docencia.
<p>Un administrador puede especializarse en diversos campos de la gestión empresarial. Los Lic. en Adm. están formados para desempeñarse: organizaciones privadas, públicas, de cualquier tamaño (micro, PYME, grandes). Construir su propio emprendimiento.</p>		
<p>Las incumbencias son el marco legal y teórico que define qué actividades está facultado a realizar un profesional según su título, mientras que el rol es la función práctica, social y dinámica que adopta en un contexto específico. Las incumbencias son estáticas (normativas), y el rol es moldeable y situacional</p>		

Fuente: elaboración propia

Tabla 5– Habilidades del Licenciado en Administración

Habilidad	Función Principal	Elementos Clave
Humanas	Interacción y liderazgo efectivo de personas.	Saber escuchar, respeto, empatía, autocontrol, motivación, elocuencia, tolerancia, crear un ambiente positivo.
Técnicas	Ejecución eficiente de tareas especializadas.	Conocimiento especializado, dominio de herramientas, metodologías y procedimientos en áreas funcionales (finanzas, RR.HH., etc.).
Conceptuales	Comprensión integral y toma de decisiones estratégicas.	Interpretar situaciones complejas, diagnosticar problemas, generar ideas innovadoras, visualizar la organización como un sistema.
Políticas	Influencia, negociación y construcción de poder.	Influir en otros, negociar, construir redes de contacto, promover ideas, crear consensos, resolver conflictos, generar alianzas.

Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/administrador.html>

Evento académico y Congreso Académico

Ibarra, E. (2021)⁴ *Un evento académico es una actividad planificada y organizada que reúne a personas, generalmente especialistas, docentes, investigadores y estudiantes, con el objetivo de intercambiar conocimientos, debatir temas relevantes y*

actuales, difundir investigaciones y desarrollar competencias profesionales o científicas.

Dentro de estos eventos se incluyen modalidades como congresos, seminarios, talleres, conferencias, simposios o jornadas, todas ellas enmarcadas en un rigor académico y pertinencia educativa.

⁴Taller de planificación de Congresos y Eventos” – Disposición FCE-UNaM N° 0798-21; materia del Plan de estudios de la Tecnicatura

Universitaria en Administración de Emprendimientos Turísticos RCS N° 003/16 – UNaM



Así, un congreso puede considerarse una modalidad específica de evento académico, caracterizada por la participación de expertos que debaten y analizan cuestiones de interés común en su área profesional.

Los congresos académicos son espacios fundamentales para el intercambio de conocimientos, experiencias y resultados de investigación entre profesionales, docentes, estudiantes e instituciones. Estos encuentros promueven el diálogo interdisciplinario, la actualización científica y la construcción colectiva del saber, ofreciendo un espacio para exponer y debatir avances, a través de ponencias, conferencias y actividades complementarias; permiten difundir avances en las distintas áreas del conocimiento; fortalecer redes académicas y profesionales, y fomentar la cooperación entre universidades, centros de investigación y organismos públicos o privados.

En el ámbito académico y científico, el congreso constituye la modalidad más representativa de reunión profesional, donde especialistas y técnicos comparten conocimientos y resultados de investigación.

En el contexto universitario integra los propósitos del congreso científico entendido como el encuentro periódico de investigadores que presentan los resultados de sus estudios sobre un tema específico.

Estas reuniones, organizadas por instituciones académicas o científicas reconocidas, forman parte de las actividades sustantivas del docente, investigador y extensionista, contribuyendo a la formación, la divulgación del conocimiento y la vinculación entre pares.

La participación en congresos impulsa el desarrollo profesional, estimula la reflexión crítica y la mejora continua de la práctica académica, contribuyendo así al progreso científico, social y cultural de la comunidad. En tabla 6 se aprecian las similitudes y diferencias entre ambos

En síntesis, el congreso académico-científico constituye un espacio de formación, interlocución y cooperación, orientado al fortalecimiento de la comunidad universitaria y científica.

Por su naturaleza, se enmarca dentro de los eventos educativos.

Es una forma específica y compleja de evento académico, caracterizada por su estructura formal, multidisciplinariedad y relevancia institucional.

Origen de los Congresos Académicos

El inicio se remonta a los primeros encuentros filosóficos de la Antigüedad, su desarrollo ha acompañado la evolución del pensamiento, la ciencia y la tecnología a lo largo de los siglos.

La tabla 7 resume la cronológica de los principales hitos que marcaron la transformación de los mismos, desde sus antecedentes históricos hasta las modalidades virtuales del siglo XXI.

Tabla 6 Similitudes y Diferencias entre eventos académico y congreso académico

Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparten finalidad educativa y científica, orientada a la difusión del conocimiento y al intercambio de experiencias entre profesionales, docentes, investigadores y estudiantes. ✓ Requieren planificación y gestión organizacional, incluyendo logística, convocatoria, comunicación, evaluación de contenidos y financiamiento. ✓ Involucran instituciones académicas o científicas como organizadores o auspiciantes. ✓ Generan productos académicos, como actas, memorias o publicaciones de los trabajos presentados. ✓ Promueven redes de colaboración y actualización profesional entre los participantes. 		
	Diferencias entre evento académico y congreso académico		
	Aspecto	Evento Académico	Congreso Académico
	Alcance y magnitud	Seminario. Jornada. Taller. Coloquio.	Es un evento de mayor envergadura, con alcance regional, nacional o internacional.
	Duración	Hasta un día	Generalmente se desarrolla entre 2 y 5 días
Objetivo principal	Transmitir o debatir conocimientos sobre un tema específico.	Presentar y discutir resultados de investigación en diferentes áreas o ejes temáticos.	
Estructura	Simple: un solo disertante o mesa temática.	Compleja: incluye conferencias magistrales, simposios, mesas temáticas, talleres, posters y reuniones plenarios.	
Participación	Menor cantidad de asistentes y expositores.	Mayor participación de investigadores, docentes, estudiantes de diversas instituciones, público interesado en el tema.	
Periodicidad	Puntual o esporádico	Periódico y formar parte de una tradición académica.	
Resultados esperados	Intercambio de saberes, actualización profesional.	Difusión formal de conocimientos científicos y publicación en actas o revistas académicas.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Evolución de los Congresos Académicos - cronología resumen:

Período / Etapa	Características Principales	Ejemplos Destacados
Antigüedad (Grecia y Roma)	Debates filosóficos, primeros diálogos y encuentros intelectuales en espacios dedicados al intercambio de ideas.	Academia de Platón; <i>Simposios</i> griegos.
Edad Media y Renacimiento	En las universidades se realizaban <i>disputaciones*</i> (debates públicos). Durante el Renacimiento surgieron academias científicas que compartían descubrimientos.	Universidades de Bolonia, Oxford y París; <i>Accademia dei Lincei</i> (1603).
Siglos XVII y XVIII	Consolidación de sociedades científicas modernas que organizaban reuniones regulares para presentar investigaciones.	<i>Royal Society</i> (1660); <i>Académie des Sciences</i> (1666).

*"Diputaciones" se refiere a debates o discusiones, especialmente en el contexto de la escolástica medieval y el pensamiento filosófico.

Siglo XIX	Aparición de los primeros congresos especializados, impulsados por la Revolución Industrial y el crecimiento del conocimiento científico.	Congreso Internacional de Estadística (1853); Primer Congreso Médico Internacional (Paris - 1867).
Siglo XX	Expansión global y profesionalización de los congresos en todas las disciplinas; institucionalización y publicación de actas (Anales. Resúmenes. Revistas.	Congresos organizados por UNESCO, ONU y otras entidades científicas.
Siglo XXI	Virtualización y democratización del acceso e internacionalización. La tecnología y la pandemia de COVID-19 promovieron congresos virtuales e híbridos, ampliando la participación y la colaboración global.	Congresos virtuales e híbridos - 2020

Fuente: elaboración propia a partir de: [Academia de Platón](#). [Accademia dei Lincei](#) (1603). [Royal Society](#) (1660). [Académie des Sciences](#) (1666). [Congreso Internacional de Estadística](#) (1853) y el [Primer Congreso Médico Internacional](#) (1867). [UNESCO](#) y la [ONU](#)

Descripción del objeto de estudio del artículo, presentación del ConLAd

El ConLAd – Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní es un proyecto académico de largo plazo, de realización anual, cuyo propósito esencial es promover y fortalecer la carrera de grado en Administración a nivel institucional, regional, nacional e internacional.

Se trata de un evento académico universitario integral, concebido como una respuesta a la necesidad de intercambio de experiencias y conocimientos en el campo de la Administración en sus distintos niveles de alcance.

Tiene como sede permanente a la FCE–UNaM y busca fomentar un espacio de intercambio de saberes y experiencias entre los distintos actores del ámbito académico, profesional y social, en el marco de una planificación institucional aprobada por el Consejo Directivo de la FCE en cada edición.

Su realización se enmarca en los años de dictado de la carrera en la Provincia de Misiones (1967...), y en el mes del Administrador Latinoamericano, celebrada cada 9 de septiembre.

El ConLAd ofrece un espacio de difusión y diálogo académico, destinado a compartir avances en investigación, experiencias profesionales y prácticas organizacionales, tanto del ámbito empresarial como universitario.

Con este espacio se busca afianzar la formación y proyección del Lic. en Adm. en un contexto caracterizado por la competitividad, la virtualidad y la diversidad de las organizaciones, promoviendo una formación interdisciplinaria, ética y comprometida con el cambio.

Asimismo, el ConLAd constituye una plataforma estratégica de cooperación orientada al posicionamiento, difusión, capacitación e intercambio de saberes científicos y profesionales vinculados con la Administración, con alcance en toda América Latina.

El ConLAd se adapta a los cambios organizacionales y tecnológicos, incorporando enfoques innovadores relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con las transformaciones que impulsan la innovación académica y profesional en la Administración. Funciona como una organización académica en el ámbito de la FCE, contando con Misión, Visión, Valores, Objetivos, Génesis, Estructura y Recursos propios. Además, desarrolla diversas acciones de responsabilidad social.

En el año 2011 nace el *Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní*, un espacio que resalta nuestros orígenes y nos representa como comunidad académica desde la FCE - UNaM. Este encuentro ha acompañado a JANEa y ConLAd en su trayectoria, y para el año 2024 alcanza su 13ª edición.

Su gestión está a cargo de Lic. en Adm. y estudiantes de la carrera, con la valiosa colaboración de profesionales de distintas disciplinas y del personal técnico-administrativo de la comunidad universitaria, información se encuentra disponible: <https://www.fce.unam.edu.ar/> en el sitio institucional del evento: <https://conlad.fce.unam.edu.ar/el-conlad/>.

METODOLOGÍA y RESULTADOS

La metodología adoptada para este artículo se enmarca en un procedimiento empírico, entendido como un modelo de

investigación orientado a obtener conocimiento a partir de la observación de la realidad y la experiencia.

El conocimiento empírico es el saber que se adquiere a través de la experiencia directa y la percepción sensorial, sirviendo de fundamento para la investigación empírica.

Según Cerezal y Fiallo⁵ (2005):

“El conocimiento empírico es aquel tomado de la práctica, analizado y sistematizado por vía experimental mediante la observación reiterada y la experimentación. Constituye la primera etapa del conocimiento, donde el hombre obtiene el reflejo del mundo circundante a través de sensaciones, percepciones y representaciones.”

El conocimiento empírico, por su carácter práctico, permite comprender y analizar el entorno sin necesidad de recurrir a otros tipos de saberes teóricos; se adquiere principalmente a través de tres vías fundamentales:

Experimentación: consiste en aprender a partir de la experiencia directa, es decir, al vivir una situación o realizar una práctica que permite obtener conclusiones y aprendizajes concretos.

Observación: implica adquirir conocimiento mediante la percepción atenta de fenómenos, hechos o

⁵<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf> visitada el 06/04/23.

comportamientos, identificando sus características y regularidades.

Repetición: se basa en la reiteración de una acción o proceso, lo que facilita el desarrollo de destrezas y la consolidación de habilidades adquiridas.

En este sentido, para abordar la temática objeto de estudio del presente artículo, es pertinente enfatizar en las siguientes fuentes y experiencias en la cual se sustenta este trabajo:

- **Ley Nacional N° 20.488** del Ejercicio de las Profesiones Relacionadas con las Ciencias Económicas.
- **Revisión de páginas web institucionales y profesionales** vinculadas al ejercicio profesional del Lic. en Adm.
- **Asesoramiento y recomendaciones** de Licenciados en Administración con experiencia en la organización de congresos e integración de comités académicos y científicos.
- **Integración en Comités Evaluadores (científico) y Formación de recursos humanos** en temáticas relacionadas con la gestión de eventos académicos.
- **Planificación, elaboración de materiales didácticos y dictado de**

talleres sobre organización de eventos.

- **Proyecto de investigación finalizado:** “*Las Motivaciones en la Producción del Servicio de Eventos Académicos*” (Cód. 16/E130 – RCD N° 052/11).
- **Experiencia práctica acumulada** en la administración y coordinación de 22 eventos académicos desarrollados entre 1997 y 2024, de los cuales:
 - ✓ 4 comprendieron tareas de organización general y actividades de apoyo (logística).
 - ✓ 18 incluyeron la administración integral, la conformación de comités académico y evaluador-científico, la gestión de recursos, la planificación de procedimientos y otras tareas propias de un evento académico institucional.

Los eventos, con sede permanente en la FCE - UNaM, se encuentran documentados en las webs⁶.

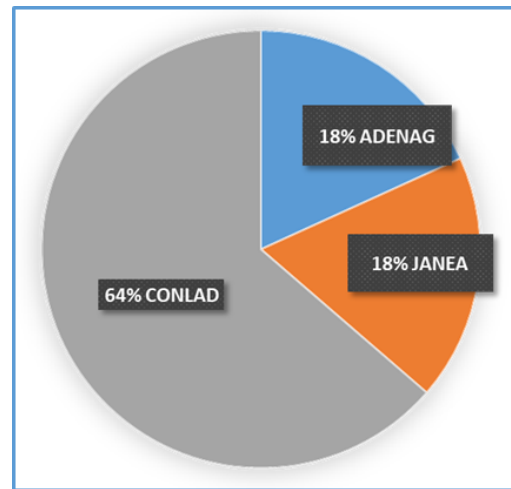
La realización de las jornadas y congresos, como su ejecución se encuentran respaldadas por Ordenanzas del Consejo Superior de la UNaM, Resoluciones y Disposiciones de la FCE, lo que aporta un marco normativo y procedimental propio de la Universidad Pública al que dichos congresos deben ajustarse.

⁶ <https://www.fce.unam.edu.ar/> y en el sitio oficial <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>.

Cuadro 1: Eventos⁷- Congresos Académicos 1997-2024.

Congresos. Encuentros/ Jornadas al 2024	22	en %
Organización ADENAG	4	18,18
Administración JANEA	4	18,18
Administración CONLAD	14	63,64

Gráfico 1: Eventos - Congresos Académicos 1997-2024



Fuente: elaboración propia

El cuadro 2 sintetiza los eventos académicos organizados entre 1997 y 2024 administrados y ejecutados por Licenciados en Administración:

Cuadro 2: Eventos-Congresos-Encuentros-Jornadas Académicos 1997-2024

AÑOS	Jornada/congreso	Cantidad de eventos
1997-2006-2009-2017	XIII Encuentro Nacional ADENAG y 1° del Mercosur I Jornadas Regionales de Administración y IV de Docentes de Administración del MERCOSUR Zona Litoral XXV Congreso Nacional de Docentes de Administración – ADENAG II ENCUENTRO REGIONAL ADENAG MISIONES 2017	4
2010-2013	II. III. IV. V: Jornadas de Adm del Nea JANEA	4
2014-2024	I. II. III. IV. V. VI. VII. 8°, 9°, 10°. Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní – CONLAD. <ul style="list-style-type: none"> • Seminario concierto ADMINISTRACIÓN e INNOVACIÓN DISRUPTIVA ConLAd. • Primer Encuentro Virtual ConLAd 09/12/2020. • ConLAd Modalidad virtual. • ConLAd Modalidad presencial. • Jornada lanzamiento del 9° Conlad - abril 2023. • ConLAd Modalidad hibrida -septiembre 2023. • ConLAd Modalidad hibrida. 13 ediciones del Encuentro Internacional de Adm. de la Región Jesuítico-Guaraní.	14
	Total	22

Fuente: elaboración propia.

⁷JANEA: Jornadas de Administración del NEA y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní (2010–2013). Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní (2011-2024).

ConLAd: Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní (2014- 2024).

ADENAG: Asociación de Docentes e Investigadores Nacionales de Administración General de la República Argentina <https://adenag.org.ar/>.



RESULTADOS



Desde el ejercicio de organizar y gestionar anualmente el ConLAd y los eventos ya mencionados a cargo de un equipo Licenciados en Administración de Empresas, con colaboradores estudiantes avanzados de la carrera y de la comunidad de la FCE-UNaM, se está en condiciones de exponer este producto que resulta de la revisión en las variadas fuentes; de la metodología utilizada y de la práctica cotidiana; de la decisión y compromiso de realizar un congreso académico anual y su continuidad en el tiempo (2010-2024)

El análisis comprende actividades que evidencian el ejercicio de las incumbencias conforme a lo establecido en la Ley Nacional N° 20.488 de Ejercicio Profesional, artículo 14.

Las tablas presentan generalidades relativas a la ejecución de las incumbencias vinculadas al Proyecto Prioritario del Departamento de Administración, en el marco del Plan Institucional de la FCE-UNaM, por bienios hasta el año 2015 y, posteriormente, por cuatrienios, conformándose en el nivel jerárquico bajo el cual se desarrolla el Plan anual operativo de cada edición del ConLAd, su ejecución y evaluación.

A los fines de este artículo, cabe destacar que los resultados —centrados principalmente en ConLAd— evidencian acciones y tareas propias de las incumbencias del Lic. en administración, tanto en este como en JANEA, jornada académica que le dio origen.

Tabla 8: Síntesis de las incumbencias del Lic en Adm. – *Generalidades- Evidencia*

Incumbencia: Elaboración e implementación de Políticas. Planificación y Coordinación
<p>JANEA y ConLAd desde sus inicios se sustentaron en los lineamientos esenciales de las universidades: Docencia, Investigación y Extensión o Vinculación con la Sociedad, junto con los criterios de accesibilidad e inclusión conforme a lo establecido por la UNaM.</p> <p>Estas funciones se articularon para la formación del capital humano, promover el desarrollo científico-tecnológico y responder a las necesidades sociales, como orientadores para su organización, contenidos y modalidad de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Se ha constatado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política General del ConLAd, orientada a continuar y promover el intercambio académico, profesional y cultural de la Licenciatura en Administración, fortaleciendo la integración regional, nacional e internacional, y el desarrollo de capacidades mediante espacios de formación, reflexión e innovación, en un marco de inclusión, compromiso social y trabajo colaborativo, con modalidades presencial, virtual e híbrida. <p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sede anfitriona y permanente: FCE – UNaM. ➤ Incorporación del Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní (2011) consolidado como un espacio que reivindica nuestros orígenes y nos representa como comunidad académica de la FCE-UNaM.

- **Mes de realización:** primera quincena del mes de septiembre en el marco general de los años de la carrera de Administración en la Provincia de Misiones (1967...), en el mes del Administrador Latinoamericano (09/09).
- **Definición del Perfil de los:** Integrantes del Comité Científico. Disertantes/Conferencistas. Panelistas. Coordinadores y Moderadores. Trabajos a presentar
- **Comunicación institucional:** web de la FCE-UNaM y web propia institucional



Elaboración del proyecto “Gestión y Organización del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní – ConLAd”, destinado a su incorporación como **Proyecto Prioritario Departamental** dentro del Plan Institucional de la FCE-UNaM por bienios hasta el año 2015, y luego por cuatrenio.

- **Objetivos**

General: Fortalecer y posicionar la carrera de Administración en los ámbitos institucional, regional, nacional e internacional, promoviendo la formación de profesionales con enfoque en desarrollo sostenible y la generación de espacios de reflexión y actualización disciplinar.

Específicos

- * Favorecer la reflexión, socialización y difusión de conocimientos, estudios e investigaciones en Administración. Reunir a investigadores, docentes, profesionales y estudiantes vinculados al campo disciplinar.
- * Habilitar espacios de publicación académica y de divulgación de experiencias.
- * Impulsar la participación interdisciplinaria orientada a la mejora continua de la Administración de Organizaciones.
- * Fortalecer los vínculos académicos con universidades latinoamericanas.
- * Contribuir a la integración regional entre países latinoamericanos, comunidades originarias y colectividades asentadas en América del Sur.

- **La Declaración de**

La Misión: “Nuestro Congreso y Encuentro Internacional es un evento académico-científico de Administración que contribuye al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, mediante la promoción, difusión, investigación y otras formas de mejora continua destinado a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, emprendedores, empresarios y público en general, de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa”.

La Visión: “Nuestro Evento pretende ser el espacio y estrategia de integración, participación e intercambio académico-científico continuo; como un modelo de evento que agrega valor al fortalecimiento y posicionamiento de la carrera de grado de Administración en países Latinoamericanos”.

Los Valores: Innovación. Integridad y Participación. Liderazgo. Solidaridad y Cooperación. Sustentabilidad.

Las Acciones de Responsabilidad social: Artículos sobre RS. Ética y Gestión Ambiental. Gestión totalmente virtual de envíos e inscripciones. Reutilización de hojas para tareas internas. Difusión del programa mediante códigos QR, sin impresiones. Uso moderado del aire acondicionado para reducir consumo. Catering en formato bandejeado para minimizar residuos.





Ejes temáticos o áreas temáticas para la presentación de trabajos

- I) Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias.
- II) Enseñanza de la Administración a nivel de grado, posgrado, pre grado y terciario.
- III) Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración.
- IV) Temas Generales: Comprende temas universales para todas las áreas.



Segmentos académicos o tipología para el intercambio científico profesional.

1. Trabajos científicos de grado, pregrado y posgrado de autores: Docentes, Graduados, Profesionales, estudiantes de grado y estudiantes auxiliares de la docencia.
2. Experiencias Ejercicio Profesional del Lic. en Adm. dentro y fuera de las Organizaciones.
3. Trabajos científicos aprobados, evaluados y presentados en otros eventos Académicos.
4. Presentación de libros de Administración.
5. Trabajos Prácticos de Estudiantes de la carrera de grado de Administración que han sido evaluados y aprobados en su Institución de origen.



Resultados esperados generales (ejes transversales: docencia – investigación – extensión)

- * Contribuir al fortalecimiento de la vinculación universidad–territorio.
- * Aportar a la mejora continua y actualización de la carrera de Licenciatura en Administración, *Eje: Docencia.*
- * Generar y socializar producción académica, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el campo de la Administración. *Eje: Investigación.*
- * Consolidar la institucionalización y continuidad anual del ConLAd, como proyecto académico estratégico de la FCE-UNaM, integrándolo a las políticas de proyección institucional y al Turismo de Reuniones. *Ejes transversales: Docencia – Investigación – Extensión.*

Fuente: elaboración propia

En tablas siguientes, se expone que la *incumbencia procedimientos* ha generado formularios elaborados por el quipo ConLAd con la finalidad de coordinar el proceso que demanda un congreso como Organización y este dentro del procedimiento institucional de la FCE-UNaM.

En este escenario se puede afirmar que

1. **Confeccionar** los formularios han respondido a la concepción:
Se entiende por formulario al diseño organizativo elaborado por la propia Organización, destinado al registro ordenado de datos e información

pertinente a sus actividades. Constituye un instrumento de recopilación y sistematización de información que facilita los procesos administrativos y de gestión. Ibarra, E. (2020-2021)

Este y otros formularios pueden implementarse en formato manual o mediante medios técnicos o digitales (planilla Excel), según lo determinen los integrantes de la organización de acuerdo con sus necesidades operativas, en este caso el Equipo ConLAd.


2. **Confeccionar y utilizar la minuta de trabajo** como facilitador y “borrador limpio” impreso:

constituye un instrumento de gestión y seguimiento operativo utilizado para registrar y verificar el avance de las actividades previstas en el plan operativo, así como para identificar eventuales desvíos respecto de lo planificado. Su utilización permite sistematizar la información relevante para el control de las tareas y facilitar la coordinación del equipo de trabajo.

En cada instancia de uso se consigna la fecha correspondiente y se emplea un sistema de colores y marcas gráficas (tildes, anotaciones u otros signos convencionales) que permiten clasificar el estado de las actividades. Estas marcas indican, entre otras situaciones, acciones revisadas, aspectos a corregir o tareas que requieren una nueva verificación.

De este modo, la minuta se configura como un soporte práctico para el registro, control y seguimiento continuo del proceso de trabajo. en este caso el Equipo ConLAd.

Tabla 9: Síntesis de las incumbencias Sistemas y Procedimientos- *Generalidades Evidencia*

Incumbencia: Sistemas y Procedimientos	
Se ha constatado:	
<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del procedimiento institucional Los proyectos se ajustaron al procedimiento institucional requerido para su aprobación e inclusión en el Plan Departamental de la carrera de Administración y en la planificación por bienios y, a partir de 2015, por cuatrienios, conforme a lo establecido en las Ordenanzas CS N° 001/04 y CS N° 082/17 de la UNaM, mediante las correspondientes Resoluciones del Consejo Directivo de la FCE-UNaM (ver en fuentes bibliográficas) 	
	
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de formularios generales y dinámicos para el procedimiento interno del circuito administrativo del evento-congreso: Modelo referencial general de: 	
<ul style="list-style-type: none"> * Planificación anual y el informe del cumplimiento de los objetivos de la edición anterior. * Instructivo para la presentación de trabajos y su actualización. * Cronograma de ponencias/exposiciones. * Compendio Anales de cada edición y Compendio con los Resúmenes de todos los trabajos presentados. * Convocatoria/invitación a los integrantes del comité evaluador/científico. 	<ul style="list-style-type: none"> * Certificados. Constancias. * Información del evento del año anterior sobre el cumplimiento de los objetivos. * Constancias a pedido del autor y constancia a cada Refere por trabajo evaluado. * Informe a otras Organizaciones que lo requieran (por ejemplo, la municipalidad y el Pasadas Bureau)
<p>Planilla Base Conlad...⁸: documento que sistematiza los datos e información requerida para administrar el proceso académico de cada trabajo y arancelario, desde la recepción de</p>	



⁸ Ibarra, E. Anales 9° ConLAd Vol. V. pág. 48-40. Es un formulario en Excel diseñado para registrar y contener los datos de todos los autores de trabajos presentados al ConLAd, la que se va cargando según los datos e informaciones detallados en la caratula de cada trabajo previamente explicitado en ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen II- Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G. 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM

<p>los trabajos hasta su publicación en Anales y/o Resúmenes: recepción; registración y código de registración*, y datos de los autores; evaluador, decisión, arancel. Observaciones. Volumen en el cual se encuentra el trabajo publicado. También es una fuente respaldatoria</p>		
<p>Formulario/listado operativos-se adaptan para cada edición.</p>		
<p>* Cronograma: presentación, evaluación y comunicación de los trabajos⁹.</p> <p>* Inscripción de los participantes y su categoría antes y durante del evento.</p> <p>* Aranceles locales nacionales y extranjeros.</p> <p>* Moderadores y la distribución de los espacios y horarios a moderar.</p>	<p>* Invitaciones y Agradecimientos.</p> <p>* Aranceles locales nacionales y extranjeros.</p> <p>* Aranceles a cobrar por trabajo</p> <p>* Ponencias/artículo y el orden para la exposición (cronograma de ponencia)</p> <p>* Programa académico: espacios y horarios de trabajo, descanso y refrigerios. </p>	<p>* Formulario/planilla evaluación.</p> <p>* Certificado por: Autor. Asistencia. Disertante. Panelista. Moderador. Coordinador. Evaluador. Colaborador.</p> <p>* Informe a las Autoridades de lo planificado y sus avances; además se incluye el total de los trabajos y los aranceles a cobrar.</p>
<p>Minuta de trabajo impresa (borrador limpio) instrumento de apoyo y manual para facilitar la gestión operativa del equipo ConLAd.</p>		

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la **incumbencia Recursos humanos**: La dinámica del Conlad ha posibilitado y facilita la incorporación voluntaria y colaborativa de más integrantes con la finalidad de aportar, aprender y tener activa participación en las tareas estratégicas, técnicas y operativas que son amplias y muy específicas: coordinación de salas de exposición, prensa y difusión, tesorería, logística, entre otros.

Entonces, se puede afirmar que los Lic. en Adm. de empresas de la FCE-UNaM, en el ejercicio de esta incumbencia han cumplido el rol de formar y capacitar en las variadas actividades que demanda un Congreso Académico visto como una Organización (tabla 11); y que las funciones de control, coordinación y asesoramiento se ejercieron en la totalidad de las incumbencias desarrolladas.


el instructivo de cada edición. *Es el formulario más importante para todo el procedimiento interno hasta cerrar el evento anual de cada año.*

*Número identificador (código) del trabajo presentado y de su procedencia (nacional o extranjera). Se expresa mediante un código de tres dígitos con formato 00número/22, donde los dos últimos indican el año, y permite preservar el anonimato al momento de su envío al evaluador.

⁹ Tabla diseñada para explicitar: plazos y fechas recepción de trabajos sujetos y no sujetos a evaluación de los segmentos aprobados para esa edición. Información sobre preinscripción. Remito de certificados. Publicaciones en los Anales y difusión de resúmenes. Formulario incluido en el Instructivo presentación de trabajos



Tabla 10: Síntesis de las incumbencias estructura organizativa y coordinación/coordinar. –
Generalidades- Evidencia

Incumbencia: Definición de la estructura organizativa y coordinación/coordinar			
<p>Se ha constatado: la dependencia institucional y la estructura organizativa Organización Institucional Rectora: Universidad Nacional de Misiones Organización Institucional por área del Conocimiento: FCE - UNaM Consejo Directivo. Decanato. Secretarías: Privada. Extensión. Administrativa. Académica. Ciencia y Tecnología. Bienestar Estudiantil.  Departamento de Administración</p>			
JANEA 2010-2013 - Se ha constatado: Sectores Responsables		Conlad 2014 al 2024 Se ha constatado La estructura y la síntesis de la misión del sector	
Sector	Responsables y acciones generales	Área/Equipo	Síntesis de la misión-Responsable
Dpto. de Administración	Jefatura de Departamento	Coordinación General	Establecimiento de las líneas de acción del ConLAd y de gestionar, planificar, dirigir, controlar, informar, comunicar y asesorar integralmente el desarrollo del evento.
Coordinación JANE A	Jefatura de Departamento. Cátedras “Ppios. de Administración y Organización” y “Administración”		
Comité Académico	Profesores regulares titulares de cátedra de la FCE – UNaM	Comité Académico	Diseña y organiza los contenidos académicos, establece la temática y el lema anual, y coordina su implementación, en articulación con la Coordinación General y el Comité Organizador/Ejecutivo.
Comité Organizador	Profesores y graduados de la FCE UNaM ejecución organizativa y logística	Comité Organizador /Ejecutivo	Coordina, organiza, y ejecuta operativamente el ConLAd, así como de gestionar la logística general del evento y garantizar su correcta implementación.
Comité Evaluador de trabajos científicos	Profesores regulares titulares de Facultades de Ciencias Económicas nacionales.	Comité Científico	Evalúa los trabajos científicos presentados por docentes, profesionales, graduados y estudiantes integrantes de equipos de investigación y extensión, verificando su adecuación a las normas establecidas, y definiendo su exposición y publicación en los Anales del ConLAd.
Comité Evaluador de trabajos estudiantiles	Docentes de la FCE – UNaM Evaluación de trabajos de alumnos	Equipo de Recepción:	Acreditación y atención personalizada de participantes, consultas y colaboración en las tareas operativas durante el desarrollo del evento.
Equipo Editor Compilador	Edita, compila y publica en los Anales JANE A. Edita, compila y publica en los Anales ConLAd y resúmenes de los trabajos presentados.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: Síntesis de las incumbencias Recursos humanos – Factor humano - Evidencia

Incumbencias: Recursos humanos – Factor humano. Procedimiento. Coordinación		
<p>Se ha constatado que</p> <ul style="list-style-type: none"> • El factor humano se ha formado con investigadores, docentes, estudiantes y nodocentes organizados y continua, estructura que se expone la tabla 10 • El Equipo ConLAd de la FCE-UNaM constituye el grupo estable responsable de la organización del Congreso, integrado por Licenciados en Administración pertenecientes, principalmente, a las cátedras “Principios de Administración y Organización” y “Administración”, con una conformación que oscila entre siete (7) y diez (10) miembros. A este núcleo se suman docentes de otras cátedras del Departamento de Administración, alcanzando un número referencial de quince (15) profesionales 		
↓	↓	↓
Coordinación General	Comité Académico	Comité Organizador/Ejecutivo
<p>Se ha constatado que</p> <p>En el marco del proceso organizativo, los integrantes realizaron actividades de promoción institucional, identificación y gestión de disertantes nacionales e internacionales, articulación con actores del ámbito empresarial y emprendedor, planificación y coordinación operativa de conferencias, talleres y paneles académicos, así como la organización logística integral del ConLAd.</p> <p>Las actividades se desarrollaron con el siguiente <i>procedimiento operativo</i> y coordinación integral</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementación de instancias de gestión, destinadas a la planificación, coordinación y seguimiento de las acciones organizativas. ➤ Realización de reuniones formales, programadas con objetivos específicos de toma de decisiones, definición de lineamientos y evaluación de avances entre integrantes y con las Autoridades de la FCE-UNaM. ➤ Desarrollo de reuniones informales de articulación, orientadas a la resolución ágil de situaciones operativas y al fortalecimiento de la comunicación interna. ➤ Utilización de medios tecnológicos e institucionales de comunicación, tales como plataformas digitales, correo electrónico, redes académicas y canales oficiales, para la promoción del ConLAd, la gestión de disertantes y la vinculación con actores del entorno académico, profesionales entre otros. ➤ Coordinación integral de las actividades académicas, incluyendo conferencias, talleres, paneles y espacios de exposición científica. ➤ Organización logística general del ConLAd, asegurando las condiciones operativas necesarias para un adecuado desarrollo (en tabla 13). 		
<ul style="list-style-type: none"> • El Equipo de Recepción a cargo de Lic. en Adm. de empresas, está integrado por estudiantes de las distintas carreras de la FCE, quienes participan voluntariamente como colaboradores durante el desarrollo del ConLAd. 		<ul style="list-style-type: none"> • El Equipo editor: integrado por hasta 2 Lic. en Adm. y hasta 3 colaboradores.
<p>La incumbencia procedimiento se evidencia en las instancias de convocatoria e instrucción (a cargo de Lic. en Adm); puesta en marcha e informe, quedando certificada mediante el documento respaldatorio (certificado/constancia) de las tareas realizadas.</p>		

Fuente: elaboración propia

El comité científico del ConLAd y la vinculación con la incumbencia RR. HH

El Comité Científico, no integra formalmente el área de Recursos Humanos en el sentido tradicional o administrativo dentro de un congreso, sí, constituye un órgano estratégico esencial en todo evento académico, situación de la cual el ConLAd no es la excepción.

Se trata de un cuerpo académico-técnico especializado cuya función principal es garantizar la naturaleza, pertinencia,

rigurosidad metodológica y calidad científica de los trabajos de investigación presentados en las ediciones anuales del congreso.

Desde la perspectiva de la incumbencia abordada en el presente trabajo, se identifica que, dentro de los procesos propios de la gestión de RR. HH., se aplican especialmente las etapas de *reclutamiento y selección*. La tabla 12, expone la relación.

Tabla 12: Síntesis de la incumbencia RR.HH. función Reclutamiento y Selección
Comité Científico - Evidencia

Incumbencias: RR.HH. función Reclutamiento y Selección.	
Se ha constatado que	
<ul style="list-style-type: none"> • El Equipo/Comité Evaluador: o Comité Científico, se ha integrado por alrededor de 30/35 profesores de las variadas Universidades que responden al perfil requerido (categorizados como investigadores, docentes regulares, de larga trayectoria en investigación y extensión) en la expertice en Administración como grado (Lic. en Adm) y/o como posgrado. 	
La incumbencia procedimiento se evidencia en la realización de las instancias	
a) Convocatoria mediante correo electrónico institucional y conformación del Comité Evaluador, atendiendo a criterios de idoneidad académica, antecedentes en investigación y experiencia en evaluación científica.	c) Remisión de pautas, criterios e instrumentos de evaluación (consideraciones para el arbitraje y planilla o formulario correspondiente), a fin de asegurar la homogeneidad y objetividad de los dictámenes.
b) Aceptación formal de la función evaluadora por parte de los integrantes convocados.	d) Recepción de los informes de evaluación, en los plazos establecidos por la organización del evento.
<p>Se demuestra que mediante el proceso de convocatoria, aceptación, evaluación y designación de los profesionales con trayectoria académica y experiencia investigativa que integran dicho comité, asegura la idoneidad de sus miembros y el cumplimiento de los estándares científicos institucionales.</p> <p>Instrumento: Currículum Vitae; trayectoria y participación como integrante/jurado del Comité Científico en diversas ediciones del ConLAd.</p>	

Fuente: elaboración propia

En relación con la composición del Factor Humano

- 1) el Cuadro 2 y el Gráfico 2 presentan los integrantes referenciales y su correspondiente distribución porcentual, destacándose la participación activa e incumbencia de los Lic. en Adm. dentro de la estructura del ConLAd.

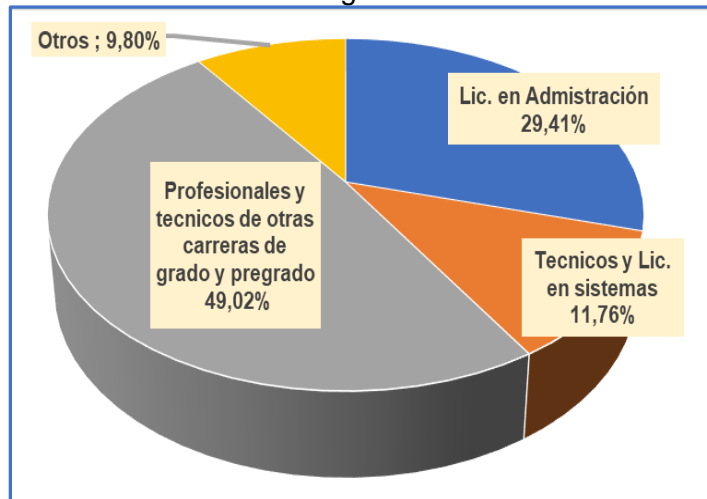
2) El Cuadro 3 y el Gráfico 3 presentan el total de integrantes referenciales y su correspondiente distribución porcentual, incluyendo al Comité Científico como un componente indispensable para la concreción de un congreso académico. Si bien dicho comité no forma parte de la estructura formal, su existencia resulta condición necesaria para la realización del evento; en este caso, el ConLAd.

Cuadro 2: Factor Humano - Integrantes Referenciales y la distribución en %

Integrantes	cantidad	en %	Incluye:
Lic. en Administración	15	29,41	
Técnicos y Lic. en sistemas	6	11,76	
Profesionales y técnicos de otras carreras de grado y pregrado	25	49,02	Estudiantes de grado y pre grado (oscilan entre 8 y 15).
Otros	5	9,80	Administrativos de la FCE y Rectorado (Maestro de ceremonias)
	51	100,00	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: Factor Humano-Integrantes referenciales en %



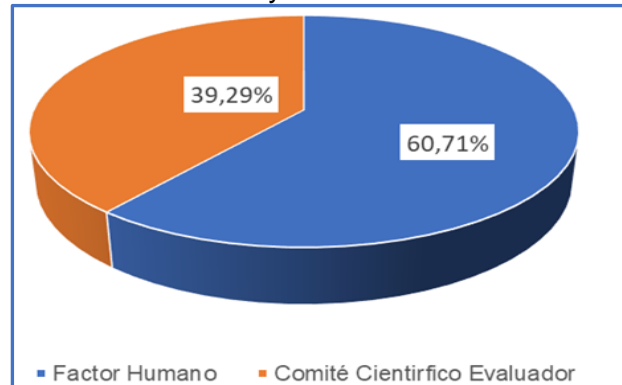
Fuente: elaboración propia

Cuadro 3: Total Factor Humano - Integrantes Referenciales y la distribución en %

Integrantes		en %	Observaciones
Factor Humano	51	60,71	Cuadro 2
Comité Científico	33	39,29	Promedio entre 30 y 35 (tabla 12)
Total	84	100	

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3 – Total Factor Humano - Integrantes Referenciales y la distribución en %



Desde esta incumbencia, se puede afirmar que el equipo ConLAd y colaboradores han realizado tareas vinculadas con el marketing y RR. PP:



Tabla 13: Síntesis de varias incumbencias del Lic en Adm. Actividades Anuales –Evidencia

Se ha constatado:	Incumbencias
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y presentación ante las Autoridades del Plan anual¹⁰ para su aprobación y declaración de interés académico e institucional: <ul style="list-style-type: none"> * Contenido: fundamentación. Antecedentes. Fechas definitivas de realización. * Cronograma de actividades enero a diciembre. * Lema dentro del marco de la carrera de grado de Administración, sus funciones, competencias, actualización y adecuación a los entornos nacionales e internacionales y programa académico. * Información del evento del año anterior sobre el cumplimiento de los objetivos. • Actualización del Instructivo para la presentación, evaluación y exposición de trabajos. • Revisión y actualización de: Formulario de evaluación de trabajos científicos. Formulario de inscripción para asistentes sin trabajos. • Elaboración del programa académico y cronograma de exposiciones con fechas, contenidos y tiempos determinados. • Al finalizar el segundo semestre 2024 se ha proyectado: <ul style="list-style-type: none"> • <i>la realización del 11.º ConLAd, concebido como la undécima etapa del Plan Estratégico del Congreso para el año 2025.</i> • <i>incorporar a la estructura organizativa la figura de la Coordinación Adjunta,</i> • <i>adoptar la sigla E.I.A.R.J.G.¹¹. para su inclusión en certificados y demás documentación oficial.</i> 	<p>Planificación operativa</p> <p>Coordinación</p> <p>Procedimiento</p> <p>Control (comparación Verificación)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de egresos: base para la solicitud de Adelanto Responsable Institucional y para la posterior rendición de cuentas ante la FCE-UNaM. • Presupuesto de ingresos por trabajo: elaborado mediante una planilla base que fundamenta el arancel a percibir. <p>Modalidad de cobro definida conforme a la normativa vigente de la FCE y a los procedimientos establecidos por Tesorería.</p>	<p>Finanzas.</p> <p>Coordinación</p> <p>Procedimiento</p>

Fuente: elaboración propia

En cuanto al marketing y las relaciones públicas: Se ha identificado que:

1. *RR.PP. como parte del marketing en el ConLAd:* herramienta para atraer y posicionar el Congreso: Difusión de convocatorias (trabajos, asistencia, participación). Comunicación en redes, mailing y medios. Construcción de una

imagen atractiva del congreso. Relación con el público objetivo: estudiantes, docentes, investigadores. Contribuyendo directamente a objetivos de marketing: visibilidad, convocatoria y posicionamiento del ConLAd.

¹⁰o briefing: es el documento primordial en el que se estructura el plan. En él se detallan y se integran las acciones del pre, ejecución y pos ConLAd, necesarias para su correcta realización y coordinación.

¹¹ Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.



Tabla 14: Síntesis de varias incumbencias del Lic en Adm. Actividades Anuales –Evidencia

Se ha constatado: **Incumbencias: Marketing. Estrategias. Procedimiento. Relaciones Publicas (RR.PP.) Comunicaciones.**

- **Público objetivo:** comunidad universitaria y terciaria, de instituciones públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras, así como personas interesadas en la temática.
- **Pre inscripción** de autores mediante la presentación del trabajo e **inscripción** con la aprobación del trabajo.
- **Atención y resolución** de variadas consultas: aranceles, plazos presentación, orientación sobre fechas clave, formatos y lineamientos del ConLAd; soporte informativo sobre sede, programa y logística general. Turismo en Misiones y turismo fronterizo.
- **Estilo/bosquejo de la promoción y difusión** del ConLAd: a través de redes sociales, sitios de prensa, diarios y blogs especializados.

Se ha destacado

- **Diseño del programa académico**, flexible y adecuado a cada edición, considerando los 2 días, la cantidad de trabajos a exponer, las conferencias, talleres y paneles, entre otros.
- **Imagen corporativa** del ConLAd, incluyendo imagen de flora y fauna típica de Misiones. Imagen dentro de la Imagen corporativa de la FCE-UNaM.
- **Difusión en las aulas** y trabajos prácticos de las cátedras respecto a la participación de los estudiantes
- **Estimación de participación basado en**
 - * Función a la cantidad de trabajos presentados y sus autores.
 - * Inscripciones solo como asistentes.
- Cantidad de Estudiantes de las asignaturas de Administración que se dictan en la FCE-UNaM en los distintos ciclos formativos.
- **Arancel definitivo y estrategias operativas:** arancel definitivo considerando la remuneración vigente de los docentes universitarios nacionales y de la cantidad de trabajos presentados por un mismo autor o grupo de autores. (Se especifica en el formulario" ARANCELES LOCALES NACIONALES y EXTRANJEROS")

Estrategias operativas

- * Bonificación del 15 % a estudiantes, docentes y nodocentes que se organicen en grupos institucionales para asistir de manera presencial y solicitar certificado de asistencia.
 - * En caso de que un autor o grupo de autores presentare más de un trabajo de su exclusiva autoría, abonará el 50 % del arancel a partir del segundo trabajo presentado.
 - * Podrán asistir en forma gratuita todas las personas que participen del evento sin requerir certificado de asistencia.
- **Relaciones Publicas:** se evidencian en la comunicación estratégica, la construcción de legitimidad y el desarrollo de redes, elementos esenciales para su consolidación como congreso académico.
 - * **Convocatoria y difusión académica:** el proceso de llamado a trabajos, participación de instituciones y comunicación del ConLAd implica acciones sistemáticas de RR.PP. orientadas al posicionamiento.

- * **Vinculación interinstitucional:** la articulación con universidades, asociaciones (como Adenag) y redes académicas refleja gestión de vínculos estratégicos.
- * **Gestión del Comité Científico:** la selección y convocatoria de expertos con trayectoria fortalece la credibilidad y prestigio, función clave de las RR.PP.
- * **Interacción con públicos diversos:** estudiantes, docentes, investigadores y organizaciones participan activamente, evidenciando una segmentación y gestión de públicos.
- * **Sostenimiento en el tiempo (trayectoria):** los 14 años de continuidad indican una construcción sostenida de imagen institucional y reputación.

Fuente: elaboración propia.

2. *RR.PP. como función estratégica facilitadora del marketing:* Vinculación institucional con universidades, asociaciones académicas (como Adenag). Relación con el Comité Científico y evaluadores. articulación con la comunidad académica y profesional. Construcción de prestigio y legitimidad del evento a lo largo del tiempo. Gestión de la experiencia integral del participante (antes, durante y después del congreso).

En este sentido, las RR.PP. además de “atraer” actúa como una estrategia de sostener relaciones, popularidad y credibilidad institucional.

En síntesis, el ConLAd no solo identifica a su público objetivo, sino que establece, mantiene y fortalece vínculos con él, lo que constituye una evidencia directa de la aplicación de Relaciones Públicas en su gestión.

Tabla 15: Síntesis de varias incumbencias del Lic en Adm. Actividades Anuales –Evidencia

Incumbencias: Organización logística. Coordinación. Control.
<p>Se ha constatado:</p> <p>Disposición de los espacios y otros recursos dentro del Campus universitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de los módulos con aulas y capacidad adecuada, con infraestructura tecnológica: Wi-Fi estable, proyectores, pantallas y sonido. • Áreas destinadas al intercambio personal y virtual. Descanso. Refrigerio y catering en general. Exposición de cuadros. Artesanos • Ornamentación de los espacios: Banderas de los países. Poster y cartelería del ConLAd. Exposición de cuadros de artistas misioneros, en el hall de entrada y en aulas híbridas. • Soporte Técnico definido: Página web Institucional y redes del ConLAd, Montaje y prueba de equipos audiovisuales. Personal técnico disponible durante todas las sesiones. • Soporte para presentaciones, conexión remota o grabaciones. • Gestión de Registro de participantes y cobro de aranceles: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción/recibimiento de los participantes en las variadas categorías y evacuan de consultas y espacios (tarea a cargo del equipo de recepción, Listado de participantes y su categoría sujetos a pago de arancel y Control de inscripciones. Procesamiento de pagos y facturación. Envío y distribución de códigos digitales o QR de acceso. Control de acreditación en los 2 días del ConLAd.

- **Cronograma y Programa:** Protocolo para la apertura del ConLAd con las Autoridades de la UNaM, FCE y ConLAd. Presentador/Maestro de Ceremonias: bienvenida y saludo inicial. Presentación de la mesa de honor. Himnos Nacional argentino e himno de la Provincia de Misiones. Discursos de apertura. Diseño de la agenda general del ConLAd en los 2 días. Organización de sesiones plenarias, paneles y talleres (pausas activas y tiempos de exposición). Coordinación de horarios con ponentes y Coordinador/Moderador a cargo.
- **Catering, Alojamiento y turismo:** Organización de refrigerios y comidas principales. Opciones dietéticas especiales y/o prescripción médica. Gestión de transporte, hoteles y/o convenios de alojamiento.
- **Materiales:** Preparación de kits de bienvenida. Diseño e impresión de acreditaciones. Entrega de programas impresos o digitales y material promocional.

Incumbencia: Control de gestión

Se ha constatado:

- **El uso y aplicación de la planilla base**, como documento que permite el control más operativo hasta la información para la gestión departamental e institucional (cumplimiento de los pasos: recepción, archivos de cada trabajo con el informe del Refere, remisión del informe a los autores, entre otros)
- Confección y practica de los formularios explicitados en la tabla 9. que permiten evidenciar el cumplimiento y avance de la planificación anual/operativa.



control de gestión en ConLAd se manifiesta en:

- * el seguimiento de metas anuales y objetivos definidos:
la aplicación y practica del proceso administrativo correspondiente a cada edición (enero a diciembre), conforme a lo establecido en el plan institucional bianual y cuatrienal.
- * el monitoreo de procesos clave en cada comité/área clave da la estructura: comunicación y difusión. Recepción y evaluación de trabajos. Edición de los anales y colección de resúmenes. Confección de certificado y su remisión.
- * la gestión del factor humano, sus actividades y tareas en el antes, durante y pos congreso.
- * la gestión del control económico-financiero (sponsor; espacios y equipamiento dentro del campus; Adelanto Responsable/subsidio; egresos por adquisición de recursos; cobro de aranceles y rendición a la tesorería de la FCE-UNaM), complementado con la evaluación de resultados e impacto.

Fuente: elaboración propia

En general y en relación a las tablas:

a) El control de gestión en términos interpretativos y en el marco del ConLAd, es un factor integrador que articula planificación, ejecución y retroalimentación, garantizando la calidad académica y la sostenibilidad del congreso. Se configura como una

herramienta estratégica orientada a asegurar la coherencia entre la planificación y sus resultados efectivos.

b) En el ConLAd, el marketing, las Relaciones Públicas, demás incumbencias acá tratadas y áreas afines se integran al control de gestión como fuentes de información

estratégica y, simultáneamente, configuran un ámbito de intervención del Licenciado en Administración, materializado en la figura del “equipo”. Este, a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control, gestiona los vínculos institucionales y comunicacionales que sostienen la viabilidad, legitimidad y proyección del congreso.

Asimismo, y en articulación con el apoyo institucional de las autoridades de la FCE y de la UNaM, puede afirmarse el rol del Licenciado en Administración como agente clave en la conducción de procesos complejos, garantizando tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento de los estándares científicos.

- c) Desde la trayectoria JANEA–CONLAD, el equipo y los colaboradores de cada edición evidencian el desarrollo y la aplicación integrada de competencias y saberes en las dimensiones humanas, técnicas y conceptuales, junto con capacidades actitudinales clave. Estas se manifiestan en la adecuada gestión del tiempo, la creatividad, la iniciativa y la proactividad, así como en una actitud positiva sostenida.

Asimismo, se destacan habilidades de comunicación formal e informal, motivación, empatía, gestión de las emociones propias y de terceros, y una marcada conciencia de equipo; elementos que contribuyen al

desempeño eficaz en la organización y ejecución del evento.

- d) Las funciones de control, coordinación y asesoramiento se ejercieron en la totalidad de las incumbencias desarrolladas.

Por lo expuesto, la trayectoria (2010-2024) de 14 años del ConLAd y de su antecedente JANEA a cargo de Licenciados en Administración de Empresas de la FCE-UNaM, puede afirmarse que las incumbencias trabajadas para este artículo demuestran que:

- ✓ Dicha iniciativa se configura como un componente estratégico dentro de la planificación institucional. Se trata de un proyecto que ha demostrado una sostenida capacidad de adaptación a las tendencias globales vinculadas al uso de tecnologías aplicadas a la gestión y organización de eventos, lo cual se evidencia en la incorporación de modalidades presencial, virtual e híbrida.
- ✓ La trayectoria del evento científico durante el período 2010–2024 ha dado como resultado la publicación de más de 400 trabajos científicos completos desde su primera edición. Estas producciones se encuentran compiladas en los *Anales JANEA* (ISSN 2313-006X) y en los *Anales ConLAd* (ISSN 2451-6589). Asimismo, las presentaciones de los autores se organizan en segmentos



temáticos cuyos resúmenes se difunden en la *Colección de Resúmenes de Trabajos presentados al ConLAd*, que supera los 460 trabajos, además de su disponibilidad en otros soportes virtuales.

- ✓ En el marco cultural, y hasta antes de la pandemia hubo exposición de obras de artistas misioneros, en las que se destacaron expresiones vinculadas a la cultura regional, la flora y fauna autóctonas, los paisajes característicos y los rasgos típicos de la región jesuítico-guaraní; y se incorporaron manifestaciones artísticas complementarias, tales como danzas locales y de los países participantes. En consecuencia, se ha aportó una instancia de visibilización estética, como un dispositivo estratégico de valorización simbólica del territorio, al poner en primer plano la cultura regional, la biodiversidad (flora y fauna) y los paisajes característicos de la región jesuítico-guaraní. La incorporación de danzas locales y de los países participantes amplió el alcance de ambos eventos, configurándolos como un espacio de intercambio intercultural y de construcción de identidad colectiva a escala regional e internacional. Desde una perspectiva de gestión, resulta significativo destacar que la integralidad de estas acciones —desde su diseño hasta su ejecución— fue gestionada por profesionales Lic. en Adm evidenciando la capacidad de este

perfil para articular dimensiones culturales, logísticas y estratégicas en contextos de alta complejidad organizacional.

No obstante, el carácter previo a la pandemia marcó un punto de inflexión, lo que llevo al equipo ConLAd a repensar estos dispositivos bajo nuevas condiciones, particularmente en lo relativo a su sostenibilidad, digitalización y proyección futura.

Como **primera conclusión**: el congreso ha alcanzado un posicionamiento favorable y un reconocido liderazgo en los ámbitos regional, nacional e internacional. Tales características se inscriben dentro de las incumbencias profesionales propias del Licenciado en Administración, particularmente en lo referido a la planificación, organización y gestión estratégica de proyectos y eventos institucionales.

CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN FINAL

- ✚ La experiencia acumulada en los eventos ConLAd, JANEA y ADENAG no solo permite evidenciar la participación del Licenciado en Administración en espacios académicos de alta complejidad, sino que también invita a repensar críticamente el alcance real de su intervención profesional en este tipo de escenarios.
- ✚ Si bien, la presencia de estudiantes, docentes y graduados del campo de la Administración da cuenta de una

práctica consolidada, resulta necesario destacar que la calidad y sostenibilidad de estos eventos no dependen exclusivamente de la voluntad institucional, sino de la incorporación efectiva de criterios de gestión profesionalizada.

En este sentido, la intervención del Licenciado en Administración deja de ser accesoria para convertirse en una condición estructural del éxito organizacional.

✚ Desde una mirada crítica, puede afirmarse que aún persisten ciertos enfoques que subestiman la complejidad de la organización de congresos académicos, reduciéndola a una dimensión meramente operativa. Sin embargo, la evidencia analizada demuestra que estos espacios requieren capacidades estratégicas, de articulación y de toma de decisiones que exceden ampliamente lo técnico-instrumental.

✚ En consecuencia, la organización de eventos académicos debe ser reconocida explícitamente como un campo legítimo de ejercicio profesional del Licenciado en Administración, en tanto integra funciones de planificación, dirección, coordinación y control en contextos dinámicos y de alta interacción institucional.

Asimismo, el impacto de su desempeño no solo se refleja en la eficiencia operativa del congreso, sino también en la generación de valor institucional, la

proyección académica y la consolidación de redes de conocimiento. Ello implica asumir un rol activo en la identificación anticipada de problemáticas, la gestión de riesgos y la implementación de soluciones innovadoras que fortalezcan la calidad del evento.

✚ Este posicionamiento amplía las posibilidades de inserción profesional, permitiendo al Licenciado en Administración desempeñarse como agente estratégico en diversos ámbitos, ya sea como consultor, asesor, docente o emprendedor, en interacción con otros perfiles profesionales y actores institucionales.

Reflexión final

❖ En el marco de las incumbencias profesionales, la gestión de congresos académicos no solo constituye un ámbito de aplicación pertinente, sino también un espacio que interpela y desafía los límites tradicionales del ejercicio del Licenciado en Administración.

❖ Lejos de una visión restringida, su intervención debe ser comprendida como parte de un proceso más amplio de gestión del conocimiento, en el cual convergen dimensiones organizacionales, académicas y sociales. En este sentido, su aporte no se limita a garantizar eficiencia, sino que contribuye a la construcción de espacios de producción, circulación y legitimación del saber.



- ❖ Por ello, reconocer y jerarquizar este campo de acción no solo fortalece la identidad profesional, sino que también posiciona al Licenciado en Administración como un actor clave en la transformación y dinamización de las instituciones educativas y científicas en contextos cada vez más complejos y exigentes.

REFERENCIAS/FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ibarra, E. – 2023 “La administración de congresos académicos en el turismo de reuniones” - 9° CONLAD, 12° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní - VOLUMEN V- Enero – Diciembre 2023 - ISSN 2451-6589 – pag.4-43.
- Ibarra, E.- 2018 Un aporte a la práctica profesional durante la formación del Licenciado en Administración, desde los eventos académicos de administración. XXXIV° Congreso Nacional ADENAG - Mar del Plata, 23 y 24 de Mayo de 2018. FCE – Universidad Nacional de Lujan Provincia de Buenos Aires.
<https://adenag.org.ar/>
- Ibarra, E y otros¹² - 2023 Resumen extendido “CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN–CONLAD”- Línea de Trabajo: Administración Gestión, Enseñanza y Desarrollo profesional en Administración -- UNaM 1973-2023 - "50 años generando conocimiento"- Trayectoria de Grupos

Consolidados- Campus Universitario de la UNaM -marzo-abril 2023.

Material de lectura

- Ibarra, E. (2020-2021) Guías teóricas de las cátedras “Principios de Administración y Organización” RCD N° 052/23 “Administración”– FCE-UNaM.
- Ibarra, E. (2021) Guía/material de estudio del “Taller de planificación de Congresos y Eventos” modalidad virtual – Extensión Territorial Puerto Iguazú - FCE-UNaM.

Webs visitadas marzo a junio 2025

- <https://dle.rae.es/incumbencia>
- <https://cpiq.org.ar/ejercicio-profesional/incumbencias-profesionales/#:~:text=de%20este%20modo%2c%20las%20incumbencias,del%20marco%20de%20sus%20incumbencias>
- <https://www.endalia.com/news/7-competencias-para-desarrollo-profesional/Desempeño-y-talento>
- <https://economipedia.com/definiciones/administrador.html>
- <https://www.scielo.org.mx/scielo.php> -

Fuentes documentales

- Universidad Nacional de Misiones Ordenanzas CS N° 034/03 el Sistema de Planeamiento Académico. CS N° 001/04 y CS N° 087/171 Régimen General de Carrera Docente.
- Universidad Nacional de Misiones la Ordenanza CS N° 003/16 Plan de estudios de la Tecnicatura Universitaria en Administración de Emprendimientos Turísticos

¹² Mg. Florencia Lía Marturet y Esp. Lic. Héctor Horacio Holowaty FCE - UNaM

programa “Taller de planificación de Congresos y Eventos” – Disposición FCE-UNaM N° 0798-21; materia del Plan de estudios de la Tecnicatura Universitaria en Administración de Emprendimientos Turísticos RCS N° 003/16 – UNaM

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM Resoluciones del Consejo Directivo. RCD N° 114/10; 106/12;091/16; 0025/22, 0165/2024 aprobación del Plan departamental del Departamento de Administración.

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM Resoluciones del Consejo Directivo. RCD N° 072/24. 097/23. 066/22. 0052/21. 105/20. 046/19. 032/18. 001/17. 036/16. 033/15. 023/14. Declaración de Interés del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro

Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM Resoluciones del Consejo Directivo. RCD N° 148/13. 020/12. 172/10. 140/09. Declaración de Interés de la Jornada de Administración del Nea y Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní

Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM- Planificación de las asignaturas (teoría y práctica): “Principios de Administración y Organización” RCD N° 052/23, “Administración” RCD N° 051/23 – FCE – UNaM, y de planes de estudios de la Licenciatura en Administración.

Ley Nacional N° 20.488 del Ejercicio de las Profesiones relacionadas con las Ciencias Económicas, promulgada el 23 de mayo de 1973



LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN CÁTEDRAS DE ADMINISTRACIÓN

THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ADMINISTRATION COURSES

Área II: Enseñanza de la administración a nivel de grado, posgrado, pre grado y terciario.

Influencia de la Inteligencia Artificial (IA) en la enseñanza: beneficios y desafíos.

SERRANO Susana M sserrano@economicas.unlz.edu.ar

LOGUERCIO Marcelo mloguercio@economicas.unlz.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora – Buenos Aires.

RESUMEN

Durante 2023 y 2024 participamos en cursos organizados por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ sobre inteligencia artificial (IA) y su aplicación en educación. A partir de esa formación, comenzamos a utilizar herramientas como ChatGPT, realizando diversas consultas vinculadas a nuestras materias.

Hacia fines de 2023 y durante 2024, incorporamos la IA en la planificación y desarrollo de clases, así como en actividades prácticas. También incentivamos a los estudiantes a usarla en sus trabajos, con resultados muy positivos. Esta experiencia es la que hoy queremos compartir.

Colaboramos además en la elaboración de actividades del Manual de Organización y Administración de Empresas (Cerra, 2025), utilizado en la Facultad de Ciencias Sociales (FCS-UNLZ).

Consideramos que la IA no debe ser vista como una amenaza, sino como una

oportunidad para potenciar habilidades humanas y contribuir a una sociedad mejor.

Por ello, compartimos nuestra experiencia docente en las materias Principios de Administración (FCE-UNLZ) y Organización y Administración de Empresas (FCS-UNLZ), reflexionando sobre su aplicación pedagógica según las necesidades reales del aula y proponiendo criterios para evaluar su implementación, a más de dos años de su uso masivo en la educación.

Palabras Claves: Inteligencia Artificial- Aplicación -Estudiantes-Administración.

SUMMARY

During 2023 and 2024, we participated in courses organized by the Faculty of Economic Sciences at UNLZ focused on artificial intelligence (AI) and its application in education. Based on that training, we began using tools such as ChatGPT — developed by OpenAI— and consulted it on topics related to our subjects.



By the end of 2023 and throughout 2024, we started incorporating AI into class planning and activities.

We also encouraged students to use it in their assignments, obtaining very positive results. This is the experience we want to share today.

We also collaborated in the development of activities included in the Manual of Organization and Business Administration (Cerra, 2025), used in the Faculty of Social Sciences (FCS-UNLZ).

We believe AI should not be seen as a threat, but as an opportunity to enhance human abilities and contribute to a better society.

For this reason, we share our teaching experience in the courses *Principles of Administration* (FCE-UNLZ) and *Organization and Business Administration* (FCS-UNLZ), reflecting on the pedagogical use of AI based on real classroom needs and offering tools to assess its implementation, over two years into its widespread use in education.

Keyword: Intelligence Artificial-Application-Sudents- Administration.]

INTRODUCCIÓN

La ética constituye un pilar fundamental en el desarrollo y uso de la inteligencia artificial (IA). Su aplicación responsable puede contribuir significativamente al progreso científico, a la innovación en diversos campos y a la mejora de la calidad de vida. Sin embargo, un uso inadecuado puede generar riesgos éticos, sociales y

culturales que afecten a las personas y a la sociedad en su conjunto.

Por ello, organismos internacionales como la UNESCO (2021) y la Comisión Europea (2022) han elaborado marcos regulatorios y recomendaciones destinadas a promover un desarrollo de la IA centrado en la persona, en el respeto de los derechos humanos y en la reducción de desigualdades.

La UNESCO (2021) formuló la Recomendación sobre la ética de la IA, enfatizando valores como dignidad humana, justicia social, transparencia y sostenibilidad.

La Comisión Europea ha ido más allá con la Artificial Intelligence Act, estableciendo exigencias claras sobre evaluación de conformidad, transparencia algorítmica, monitoreo post-lanzamiento y gestión de datos personales.

A nivel global, estudios como el de Jin, Yan, Echeverría, Gašević y Martínez-Maldonado (2024) analizan estrategias institucionales de adopción de IA en 40 universidades de distintas regiones, subrayando que se prioriza la integridad académica, la innovación pedagógica y la equidad.

En Tsinghua, China, Yan, Wu, Pi y Zhang (2025) investigaron la percepción de estudiantes hacia la IA en educación superior, identificando que, si bien valoran su utilidad y facilidad de manejo, también expresan preocupaciones respecto a la precisión de la información, la dependencia excesiva y cuestiones éticas.

Un estudio en la Hong Kong University of Science and Technology encontró una adopción significativa de ChatGPT entre estudiantes: muchos perciben mejoras en su aprendizaje y desarrollo profesional, aunque hay variaciones según género, disciplina y nivel académico (Chak, 2024).

En un colegio selectivo de Estados Unidos, Contractor y Reyes (2025) documentaron que más del 80 % de los estudiantes utilizaba IA académicamente —por ejemplo, para explicaciones o generación de ensayos— y que las políticas institucionales influyen en los patrones de uso, aunque pueden generar impactos desiguales entre distintos grupos.

En el ámbito educativo, y particularmente en la universidad, la incorporación de la IA abre nuevas posibilidades para transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Un ejemplo concreto de aplicación ética y socialmente valiosa es el caso de Natalí Lilienthal, una joven argentina, ingeniera en informática del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), que diseñó un robot llamado Tooly equipado con IA para asistir a adultos mayores. Según informó Clarín (2025), el robot puede dialogar con los usuarios, responder al tacto y enviar notificaciones a familiares en caso de necesitar ayuda, demostrando cómo la IA, cuando se orienta al bien común, puede convertirse en un recurso inclusivo y humanizador.

En Argentina, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI, 2025) advierte que, si bien las universidades locales han

adoptado IA de forma creciente, muchas lo han hecho de manera fragmentada, sin estrategias institucionales sólidas.

En la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ), más de 340 estudiantes y docentes participaron en una encuesta sobre el uso académico de IA generativa. Las herramientas fueron valoradas por su funcionalidad y eficiencia, aunque en los bordes se perciben preocupaciones relacionadas con la confianza, la precisión y los aspectos éticos (Guerschberg & Gutiérrez, 2024).

Durante 2023 y 2024, tuvimos la oportunidad de participar en cursos organizados por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), donde se exploraron diferentes formas de integrar estas tecnologías en la educación.

En dichos espacios, interactuamos con ChatGPT, desarrollado por OpenAI (2022), experimentando su potencial mediante preguntas vinculadas a nuestras asignaturas. Esta experiencia nos permitió utilizar la IA en la planificación y desarrollo de clases, así como en el acompañamiento de estudiantes en actividades prácticas.

Los resultados fueron satisfactorios y alentaron la reflexión sobre los alcances, límites y responsabilidades que implica el uso de estas herramientas en la formación de futuros profesionales en Escuelas de Administración.

Entre los principales desafíos identificados se encuentran la necesidad de garantizar la privacidad de los datos, evitar sesgos en la



información y preparar tanto a docentes como estudiantes para un uso crítico y ético de la IA. En este sentido, consideramos fundamental compartir este recorrido y las reflexiones que surgen de la incorporación ética y pedagógica de la inteligencia artificial, especialmente en asignaturas vinculadas con los principios y la organización administrativa.

Este trabajo se enmarca en una transformación educativa orientada a fortalecer las competencias colaborativas, la alfabetización digital y la responsabilidad social en los contextos universitarios actuales.

MARCO TEÓRICO

La inteligencia artificial (IA) es un campo de estudio dentro de la informática que busca desarrollar sistemas capaces de realizar tareas que, en general, requieren inteligencia humana, como el aprendizaje, la toma de decisiones, el reconocimiento de patrones y el procesamiento del lenguaje natural (Russell & Norvig, 2021). Desde sus orígenes en la década de 1950, la IA ha evolucionado en múltiples subcampos, como el aprendizaje automático (machine learning), redes neuronales, procesamiento del lenguaje natural, y sistemas expertos

En el contexto universitario, la IA ha comenzado a ocupar un lugar relevante, permitiendo nuevas formas de interacción entre estudiantes y docentes, automatización de procesos, retroalimentación personalizada, y análisis del desempeño estudiantil (Luckin et al.,

2016). Herramientas como ChatGPT, Google Bard o asistentes virtuales especializados permiten mejorar la experiencia educativa a través del acceso rápido a información, generación de ideas y mejora en la redacción y comprensión de textos complejos (Holmes et al., 2022).

El trabajo en equipo es una competencia transversal fundamental en la formación universitaria. Involucra habilidades de colaboración, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo, y organización (Johnson & Johnson, 2017).

Las estrategias colaborativas fomentan la co-construcción del conocimiento y el aprendizaje activo.

Según Salas et al. (2005), los equipos efectivos se caracterizan por objetivos compartidos, roles claros y una comunicación fluida.

La IA puede integrarse en el trabajo grupal a través de múltiples formas:

- ✓ Asistentes virtuales que apoyan la planificación y organización de tareas.
- ✓ Plataformas que asignan roles automáticamente y monitorean la participación (como Trello con IA).
- ✓ Herramientas de redacción colaborativa con sugerencias automáticas (Google Docs con Smart Compose o IA como Notion AI).
- ✓ Evaluaciones automáticas de aportes individuales al equipo.
- ✓ Simulaciones y análisis de datos para toma de decisiones grupales.

Este uso de la IA potencia la autonomía de los estudiantes, mejora la coordinación y

permite una evaluación más objetiva de las contribuciones individuales al trabajo grupal (Zawacki-Richter et al., 2019).

Si bien la IA aporta beneficios, también genera desafíos: dependencia tecnológica, sesgos en los algoritmos, acceso desigual a herramientas, y la necesidad de una alfabetización digital crítica.

En entornos educativos, es crucial establecer criterios de uso ético, fomentando la autoría, el pensamiento crítico y la colaboración genuina (Williamson & Eynon, 2020).

“Según se expresa en el diario “Clarín, en la parte relacionada con “Sociedad” página Nro. 40 del domingo 31 de diciembre de 2023

“El uso en la campaña de las imágenes hechas con IA fue una de las varias formas en que se metió esta tecnología en nuestras vidas en este 2023, un año que estuvo marcado por el acceso a nivel general de un tipo de herramienta que, pronosticaron referentes, será parte del día a día en un futuro cercano”.

MÉTODOS

El trabajo se basó en la integración de herramientas de inteligencia artificial, particularmente ChatGPT, en el diseño didáctico aplicado a un grupo de estudiantes universitarios.

Se utilizaron consultas a ChatGPT para generar ideas iniciales, definir conceptos

clave y obtener ejemplos que sirvieron como base para la elaboración de los contenidos.

La información proporcionada por la IA fue analizada y contrastada con marcos teóricos previamente estudiados y con la experiencia profesional del equipo docente.

Se realizaron ajustes para asegurar la pertinencia pedagógica y disciplinar del material.

La propuesta didáctica se personalizó considerando las características del grupo, tales como nivel académico, motivaciones y contexto, adaptando las estrategias y recursos.

La intervención se aplicó en aulas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ), generando espacios de participación activa y promoviendo el pensamiento crítico.

El impacto se evaluó mediante instrumentos cualitativos (observaciones y devoluciones) y cuantitativos (evaluaciones y encuestas), identificando fortalezas y áreas de mejora, así como el potencial de la IA como recurso educativo.

DESARROLLO

A fines de 2023, 2024 y primer cuatrimestre de 2025, se incorporó la inteligencia artificial en la planificación y desarrollo de clases en la comisión 3 de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLZ), en la materia Principios de Administración, sobre uno de los temas del programa “Responsabilidad Social Empresaria” y también en la “Evolución de las ideas”.



Por otra parte, para el primer cuatrimestre de 2025 en el Manual de Organización y Administración que posee la cátedra se diseñaron casos para trabajar con estudiantes en la Facultad de Ciencias Sociales de la UNLZ

Se aplicó una propuesta práctica basada en el trabajo en equipo apoyado por IA, cuyos resultados fueron satisfactorios.

Los estudiantes trabajaron en equipos investigando temas relacionados con Escuelas y responsabilidad social mediante herramientas de IA como ChatGPT y otras disponibles en dispositivos móviles. Se les entregaron cinco casos para analizar, discutir y proponer soluciones que luego debían exponer ante el resto del grupo, generando un espacio de debate y evaluación colectiva, con incentivos simbólicos para fomentar la participación.

Entre los casos trabajados se encuentran:

Caso 1: Fábrica textil y condiciones laborales

Descripción del problema:

Una fábrica textil en la región contrata mano de obra local, pero los trabajadores se quejan de malas condiciones laborales, como largos horarios de trabajo sin descansos adecuados, salarios bajos y falta de equipo de protección.

Caso 2: Empresa de tecnología y sostenibilidad ambiental

Descripción del problema:

Una empresa de tecnología que produce dispositivos electrónicos ha recibido

críticas por el alto nivel de residuos electrónicos que genera y la falta de reciclaje de los componentes usados.

Caso 3: Empresa alimentaria y comunidad local

Descripción del problema:

Una empresa de alimentos opera en una zona rural, pero no colabora con la comunidad local, lo que genera descontento entre los residentes.

Los agricultores locales se ven obligados a vender sus productos a intermediarios a precios bajos, y la empresa no ha implementado proyectos sociales en la zona.

Caso 4: Supermercado y trato justo a los empleados

Descripción del problema:

Un supermercado de una cadena nacional no respeta los derechos laborales de sus empleados, como el derecho a formación continua, el acceso a beneficios sociales y el trato ético por parte de los gerentes.

Caso 5: Constructora e impacto ambiental

Descripción del problema:

Una empresa constructora planea desarrollar un gran complejo de edificios en una zona cercana a un parque natural, lo que podría afectar negativamente al ecosistema local.

Los estudiantes también trabajaron con consignas relacionadas con las escuelas clásicas de administración, analizando casos como:



- **La Empresa Familiar y la Profesionalización:** Abordando problemas de gestión, resistencia al cambio y profesionalización, aplicando teorías clásicas y contemporáneas de administración.
- **La Transformación Digital en el Sector Público:** Analizando la resistencia al cambio y estrategias para implementar la digitalización en entornos organizacionales.
- **Escuelas Clásicas:** Ejemplo de eficiencia productiva en empresas textiles, aplicando principios de Taylor y Fayol para mejorar la gestión.

Este enfoque práctico fue complementado con materiales de estudio, videos y el uso opcional de inteligencia artificial, promoviendo la integración tecnológica y el análisis crítico.

A continuación, se detallan los casos relacionados con la Evolución de las ideas donde se describe el mismo, se exponen preguntas para reflexionar y luego posibles soluciones. Esto fue incluido en el Manual Organización y Estructuras de Antonio Cerra (2025) de los cuales somos colaboradores docentes en la Facultad de Ciencias Sociales.

Caso 1: La Empresa Familiar y la Profesionalización

Contexto "Textil del Sur S.A." es una empresa familiar en Buenos Aires, dirigida por la familia Gómez desde 1985. Con el

crecimiento de la empresa, han surgido problemas de gestión:

- Falta de planificación estratégica.
- Dificultades en la toma de decisiones.
- Resistencia a la incorporación de nuevas tecnologías.
- Quejas por favoritismos en los ascensos.

La empresa debe decidir cómo mejorar su organización sin perder su identidad familiar.

Preguntas para Reflexionar

1. ¿Qué modelo organizacional sería más adecuado para mejorar la gestión?
2. ¿Cómo puede ayudar la Escuela Burocrática (Weber) a profesionalizar la empresa?
3. ¿Qué aportes pueden hacer la Escuela de Relaciones Humanas (mayo) y la Escuela Sociológica en este contexto?

Posibles Soluciones

- Escuela Burocrática: Definir roles y responsabilidades, establecer reglas formales y mejorar la estructura organizativa.
- Escuela de Relaciones Humanas: Capacitar líderes, mejorar la comunicación y fomentar el trabajo en equipo.
- Escuela Sociológica: Analizar cómo el cambio organizacional afecta la identidad familiar y diseñar



estrategias para combinar tradición con modernización.

Caso 2: La Transformación Digital en el Sector Público

Contexto El Ministerio de Transporte de Argentina inicia un programa de digitalización para reducir trámites burocráticos.

Sin embargo, hay resistencia entre los empleados más antiguos debido a:

- Falta de capacitación en nuevas tecnologías.
- Miedo a perder el empleo por la automatización.
- Escasa comunicación sobre los beneficios del cambio.

El Ministerio necesita implementar la digitalización sin generar conflictos internos.

Preguntas para Reflexionar

1. ¿Qué teoría organizacional explica la resistencia al cambio?
2. ¿Cómo puede ayudar la Escuela Psicológica a reducir la ansiedad de los empleados?
3. ¿Cómo se puede aplicar la Escuela de Sistemas para que la transformación digital sea exitosa?

Posibles Soluciones

- Escuela Psicológica (Maslow, Herzberg): Capacitación, incentivos y asegurar estabilidad laboral.

- Teoría de Sistemas: Ver la organización como un sistema interconectado donde el cambio se implemente progresivamente.
- Escuela de Relaciones Humanas: Incluir a los empleados en el proceso de cambio para generar confianza y compromiso.

Escuelas Clásicas

Caso 3: La Eficiencia en la Producción de una Empresa Textil

Contexto: La empresa "Industrias del Norte S.A." en Tucumán se dedica a la confección de indumentaria y busca mejorar su eficiencia productiva. Actualmente enfrenta problemas como:

- Procesos poco estructurados.
- Desperdicio de materiales.
- Retrasos en las entregas.

Para solucionar estos problemas, la empresa considera aplicar principios de la **Administración Científica** (Taylor) y de la **Administración Industrial y General** (Fayol).

Preguntas para Reflexionar

1. ¿Cómo pueden los estudios de tiempos y movimientos mejorar la eficiencia en la producción?
2. ¿Qué principios de la Administración Industrial y General pueden optimizar la gestión de la empresa?
3. ¿Cómo se pueden combinar ambos enfoques para lograr una organización más eficiente?

Posibles Soluciones

- **Administración Científica:**
Implementar estudios de tiempos y movimientos para estandarizar procesos y reducir desperdicios.
- **Administración Industrial y General:**
Aplicar principios de planificación,

organización, dirección y control para mejorar la coordinación interna.

- **Capacitación del personal:** Entrenar a los empleados en técnicas de producción más eficientes y en el uso óptimo de materiales.

Tabla 1 Casos extraídos y adaptados de Chatgpt aplicados a equipos de estudiantes

Aspecto	Caso 1: Empresa Familiar y Profesionalización	Caso 2: Transformación Digital en Sector Público	Caso 3: Eficiencia en Producción Textil
Contexto	Empresa familiar "Textil del Sur S.A." en Buenos Aires. Gestión por la familia desde 1985	Ministerio de Transporte de Argentina inicia digitalización.	Empresa "Industrias del Norte S.A." en Tucumán. Confección de indumentaria.
Problemas Identificados	Falta de planificación estratégica. Decisiones poco efectivas. Resistencia a tecnologías. Quejas por favoritismos.	Falta de capacitación. Miedo a la automatización. Escasa comunicación interna.	Procesos desorganizados. Desperdicio de materiales. Retrasos en entregas.
Escuelas Aplicables	Burocrática (Weber). Relaciones Humanas (Mayo) Sociológica	Psicológica (Maslow, Herzberg). Relaciones Humanas. Teoría de Sistemas	Administración Científica (Taylor). Administración General (Fayol).
Preguntas Clave	1. ¿Qué modelo organizacional conviene? 2. ¿Cómo profesionalizar sin perder identidad? 3. ¿Cómo combinar tradición y modernización?	1. ¿Qué teoría explica la resistencia al cambio? 2. ¿Cómo reducir la ansiedad? 3. ¿Cómo aplicar visión sistémica?	1. ¿Cómo mejorar con tiempos y movimientos? 2. ¿Qué principios de Fayol aplicar? 3. ¿Cómo integrar ambos enfoques?
Posibles Soluciones	Claridad en roles y reglas (Weber). Capacitación en liderazgo y comunicación (Mayo). Estrategias de cambio con respeto a la cultura familiar (Sociológica)	Incentivos y estabilidad (Psicológica). Participación del personal (Rel. Humanas). Cambio gradual con visión sistémica (Teoría de Sistemas).	Estandarización y control de procesos (Taylor). Organización y planificación efectiva (Fayol). Capacitación técnica del personal.

Fuente: Tabla elaborada por los autores en base al análisis realizado



RESULTADOS

Se utilizó inteligencia artificial con estudiantes universitarios guiados por los docentes en este caso nosotros, formando equipos que a través del prompt de la consigna, obtuvieron respuesta y en equipo debían reflexionar sobre ella para su posterior exposición y debate con el resto de los integrantes del aula.

Por lo tanto, los actores involucrados fueron: Docentes Universitarios que coordinaron, orientaron y guiaron el uso de herramientas de inteligencia artificial.

Estudiantes universitarios que aplicaron la inteligencia artificial en trabajos en equipo, explorando sus funciones y desarrollando sus habilidades de trabajo grupal, tan necesaria para el desarrollo profesional y laboral.

Las herramientas de inteligencia artificial utilizadas dependía de la familiaridad de sus integrantes, dejándolos en libertad (ChatGPT, Canva, Google Gemini, Meta AI y otras).

Entre los estudiantes se generaron ideas, hubo debate y redacción que luego debieron explicar a todos.

En el equipo se produjo planificación de tareas, asignación de roles, orden de explicación a sus compañeros, o sea organización.

Como consecuencia de lo explicado se produjo mayor autonomía en la gestión de la resolución de la consigna.

- Mejora en la explicación de lo realizado.
- Fortalecimiento de habilidades digitales y comunicativas.
- Se visualizó mucho interés de parte de los estudiantes.

Se produjo entre los integrantes del equipo:

Innovación. Ética. Responsabilidad.

Participación Tecnología. Aprendizaje.

Desafíos y Colaboración

Se evaluaron para posteriores mejoras varios aspectos fortalezas y debilidades entre las que se encuentran:

Comprensión del tema; participación, pensamiento crítico; Uso de IA adecuadamente; adaptación pedagógica, respuesta en equipo, motivación.

Tabla 2: Resumen de palabras

Inovación	Ética	Responsabilidad
Participación Desafíos y colaboración	Tecnología	Aprendizaje

Fuente: Tormenta de ideas



En todo este proceso de enseñanza-aprendizaje tanto docentes como estudiantes consultaron a la Inteligencia artificial con buenos resultados incluyendo en el desarrollo su conocimiento y decisión final.

CONCLUSIONES

La integración de la inteligencia artificial en la educación superior constituye un desafío y una oportunidad a la vez.

Tal como lo destacan los marcos internacionales (UNESCO, 2021; Comisión Europea, 2022), su incorporación requiere lineamientos éticos sólidos que garanticen la centralidad de la persona y el respeto de los derechos fundamentales.

Las experiencias internacionales (Jin et al., 2024; Yan et al., 2025; Contractor & Reyes, 2025) y locales (Guerschberg & Gutiérrez, 2024; OEI, 2025) muestran que la IA ya forma parte de la vida universitaria, aunque con tensiones ligadas a la equidad, la confianza y la precisión de la información.

El caso de Tooly, desarrollado en Argentina (Clarín, 2025), junto con la encuesta realizada en la Universidad Nacional de José C. Paz (Guerschberg & Gutiérrez, 2024), y la experiencia vivida en la UNLZ, evidencian que cuando la IA se orienta al bien común y se aplica de forma crítica, puede enriquecer la enseñanza, facilitar la organización académica y fortalecer el acompañamiento a los estudiantes.

No obstante, es fundamental utilizarla de manera coherente y ética, evitando aplicaciones que puedan perjudicar a otros o generar desinformación.

Nuestra experiencia en la enseñanza universitaria, especialmente en materias relacionadas con la administración, confirma que la IA puede ser una aliada valiosa si se adapta a las necesidades reales del aula y se integra con el conocimiento tradicional.

A más de dos años de su uso masivo y crecimiento constante, la inteligencia artificial representa un nuevo paradigma educativo y un desafío para docentes y estudiantes.

Como señala la literatura especializada, los conflictos y tensiones son inherentes a las organizaciones, pero también constituyen oportunidades de aprendizaje y transformación (Sánchez Fay, 2023; Szychowski, 2021; Ayala, 2022; Lanuque, 2022). No obstante, persisten desafíos relacionados con la privacidad, el riesgo de dependencia y la necesidad de formar tanto a docentes como a estudiantes en un uso reflexivo y ético.

En definitiva, la educación con IA debe entenderse como un proceso en construcción que requiere avanzar con prudencia, combinando innovación tecnológica con acompañamiento pedagógico.



Solo de esta manera será posible formar profesionales capaces de desenvolverse en un mundo en constante transformación, con criterio crítico, responsabilidad social y

competencias digitales acordes a las demandas actuales

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Ayala, J. C. (2022). *Centennials*. Ediciones Pluma Digital.
- Cerra, A. A. (2025). *Organización y administración de empresas* (1ª ed.). [Autoedición]. ISBN 978-631-00-7791-8
- Chak, C. (2024). *Student perceptions of ChatGPT in higher education*. Hong Kong University of Science and Technology. Taylor & Francis Online.
- Clarín. (2025, 4 de enero). *Una joven argentina creó un robot que cuida a adultos mayores*. Clarín, sección Sociedad. <https://www.clarin.com>
- Comisión Europea. (2022). *Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>
- Contractor, Z., & Reyes, G. (2025). *Generative AI in higher education: Evidence from an elite college*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2508.00717>
- Fay Sánchez, S. (2023). *Neuro coaching*. Alta Gerencia Internacional.
- Guerschberg, L., & Gutiérrez, Y. E. (2024). *Representaciones sociales de estudiantes y docentes universitarios sobre los usos académicos de herramientas de inteligencia artificial generativa*. *Campo Universitario*, 5(10). <https://campouniversitario.aduba.org.ar/ojs/index.php/cu/article/view/113>
- Infobae. (2025). *Un reporte demuestra cómo la inteligencia artificial está cambiando la forma de escribir de los universitarios*. Infobae. <https://www.infobae.com>
- Jin, Y., Yan, L., Echeverría, V., Gašević, D., & Martínez-Maldonado, R. (2024). *Generative AI in higher education: A global perspective of institutional adoption policies and guidelines*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2405.11800>
- Lanuque, A. (2021). *Estrés universitario*. Editorial Dunken.
- Lanuque, A. (2022). *Innovadores disruptivos*. Editorial Dunken.
- Lanuque, A., & Tomasino, D. (2022). *La universidad fuera del clóset*. Editorial Dunken.



- López-Regalado, O., Núñez-Rojas, N., López-Gil, O. R., & Lloclla-González, H. (2024). *Artificial intelligence in university education: Systematic review*. Preprint.
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson. <https://apo.org.au/node/63937>
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1956). *A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence*. Dartmouth College. <http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>
- OpenAI. (2022). *ChatGPT* [Modelo de lenguaje de inteligencia artificial]. OpenAI. <https://openai.com/chatgpt>
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2025). *IA en la universidad: Potencial en construcción*. Instituto de Innovación Digital. <https://institutoideinnovaciondigital.ar/ia-en-la-universidad-potencial-en-construccion>
- Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson. (Obra original publicada en 1995).
- Szychowski, P. (2021). *Fundamentos psicológicos para mejorar la enseñanza*. Ediciones Pluma Digital.
- Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), 433–460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379920>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes* (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Souberman, Eds.; A. R. Luria, M. Lopez-Morillas, & M. Cole [with J. V. Wertsch], Trans.). Harvard University Press. (Manuscritos originales ca. 1930–1934).
- Woolf, B. P. (2009). *Building intelligent interactive tutors: Student-centered strategies for revolutionizing e-learning*. Cambridge University Press.
- Yan, Y., Wu, B., Pi, J., & Zhang, X. (2025). *Perceptions of AI in higher education: Insights from students at a top-tier Chinese university*. *Education Sciences*, 15(6), 735. <https://doi.org/10.3390/educsci15060735>