UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Facultad de Ciencias Económicas

DIPLOMATURA EN DISEÑO Y DESAROLLO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN CIENCIAS ECONÓMICAS

COMPENDIO DE TRABAJOS FINALES



ISBN 978-950-766-302-4

Compiladores

Aida Margarita Sánchez y Miguel Martín Batirolla

Diplomatura en Diseño y Desarrollo de la Investigación Científica en Ciencias Económicas : compendio de trabajos finales / compilado por Aida Margarita Sánchez y Miguel Martín Batirolla. - 1a ed. - Posadas : Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Ciencias Económicas, 2026.

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-766-302-4

1. Publicaciones Científicas. 2. Gestión Pública. 3. Economía Regional. I. Sánchez, Aida Margarita, comp. II. Batirolla, Miguel Martín, comp.
CDD 330

COMITÉ ACADÉMICO

Decano: Mgtr. Horacio Simes

Vicedecana: Dra. Griselda Agustina Gabalachis

Secretario Académico: Cr. Sebastián Alejandro Guastavino

Secretario Académico Adjunto: Mgtr. Mariano Andrés Roffé

Secretario de Extensión y Posgrado: Mgtr. Roberto César Guidek

Secretario de Extensión y Posgrado Adjunto: Cr. Lucas Gabriel Dutto

Secretaria de Ciencia y Tecnología: Mgtr. Aida Margartia Sánchez

CONSEJO CONSULTIVO DE INVESTIGADORES PARES

Esp. Nicolás Álvarez

Mgtr. Diana Mabel Arellano

Mgtr. Juan Carlos Ramón Bárbaro

Dr. Carlos Roberto Brys

Mgtr. Roberto Carlos Carmona

Mgtr. Facundo Eduardo Costa de Arguibel

Mgtr. Martín Rubén Lopez

Mgtr. Florencia Lía Marturet

Mgtr. Gisela Belén Montiel

Mgtr. Aldo Darío Montini

Mgtr. Mariano Andrés Roffé

Mgtr. Isabela Sánchez Vargas

Dra. Ana Alicia Pokolenko

Dra. Letizia Mariel Paprocki

Mgtr. Alejandra María Lorena Ramirez

Dra. Lilian María Yolanda Roko

Dra. Nilda Catalina Tañski

Dr. Raúl Jorge Viana

EQUIPO DOCENTE

Esp. Nicolás Álvarez

Mgtr. Facundo Eduardo Costa de Arguibel

Mgtr. Matías Denis

Mgtr. Claudia Dominguez

Mgtr. Isabela Sánchez Vargas

Mgtr. Agustín Staudt

Dra. Letizia Mariel Paprocki

Mgtr. Mariano Ramiro Pianovi

Dra. Ana Alicia Pokolenko

Mgtr. Alejandra María Lorena Ramirez

Mgtr. Carolina Pamela Wittig

Mgtr. Claudia Fabiana Wrobel

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS....7

PRÓLOGO....8

INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO MENTOR PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN, PROPUESTAS DE TESIS O ARTÍCULOS CIENTÍFICOS....9

SOSTENIBILIDAD DE LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: IMPLEMENTACIONES EN UN JUZGADO FEDERAL DESDE EL AÑO 2020....14

INFORMACIÓN FINANCIERA DE POLÍTICAS DE MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO: ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS DE REPORTE EN MUNICIPIOS DE PRIMERA CATEGORÍA DE LA PROVINCIA DE MISIONES....19

MISIONES – CORRIENTES: "DIFERENCIAS EN LA COPARTICIPACIÓN FEDERAL"....23

REVISIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN EN LA FCE - UNaM A PARTIR DE LA EJECUCIÓN DE ACCIONES DE GESTIÓN DE DATOS....26

EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN TERRITORIAL Y LA PERTINENCIA DE LA OFERTA UNIVERSITARIA ACTUAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN MISIONES, IDENTIFICANDO POSIBLES BRECHAS Y OPORTUNIDADES....30

EL IMPACTO AMBIENTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DIGITALES PARA REDUCIR EL CONSUMO DE PAPEL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. .33

ESTUDIO SOBRE ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES DEL CICLO PROFESIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES EN POSADAS, MISIONES....37

SISTEMA DE COMUNICACIÓN PERMANENTE Y ASESORAMIENTO SOBRE EL RÉGIMEN DE JUBILACIÓN PARA LOS PROFESIONALES DE LA PROVINCIA DE MISIONES....40

LA ORATORIA COMO HABILIDAD BLANDA DIFERENCIAL EN EL DESEMPEÑO ACADÉMICO UNIVERSITARIO Y PROFESIONAL 44

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS TRAYECTORIAS ACADÉMICAS DE LOS ESTUDIANTES DE LAS CARRERAS DE GRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-UNaM....48

INNOVACIÓN EN ESTRATEGIAS Y TECNOLOGÍAS PARA POTENCIAR LA COMPETENCIA LINGÜÍSTICA EN PORTUGUÉS LENGUA EXTRANJERA EN SECRETARIADO EJECUTIVO UNIVERSITARIO....52

IDENTIFICAR Y DESCRIBIR LAS PRÁCTICAS DE ECONOMÍA CIRCULAR IMPLEMENTADAS POR LAS COOPERATIVAS YERBATERAS LA HOJA, FLOR DE JARDÍN Y PIPORÉ DEL DEPARTAMENTO SAN IGNACIO (MISIONES)....56

POLÍTICAS NECESARIAS PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EN LA PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA DE LA CUENCA NORTE DE MISIONES....59

MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DEL MCZ DE POSADAS ENTRE LA INDEFINICIÓN DE ROLES, LA FALTA DE TRAZABILIDAD Y EL DESAFÍO DE CUMPLIR SU MISIÓN....61

EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRAL (SAFI) DE LA PROVINCIA DE MISIONES: EVALUACIÓN DE SUS DESAFÍOS ACTUALES....65

COMPETENCIAS REQUERIDAS A LOS CONTADORES PÚBLICOS EN EL MERCADO LABORAL LOCAL DE LA CIUDAD DE POSADAS: EL CASO DE LOS EGRESADOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNaM....68

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FISCAL DE LOS MUNICIPIOS: UN ESTUDIO APLICADO A MISIONES PARA LOS AÑOS 2020 AL 2025 A TRAVÉS DE SUS ORDENANZAS PRESUPUESTARIAS....71

INSERCIÓN AL CAMPO LABORAL DE LOS GRADUADOS DE LAE Y LE Y LOS DETERMINANTES DE SU VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN RECIBIDA EN LA UNIVERSIDAD UNaM.....74

VISIBILIDAD E IMPACTO DE LA REVISTA CIENTÍFICA “VISIÓN DE FUTURO” COMO GESTORA DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO.....78

AGRADECIMIENTOS

Las actividades de investigación científica se inscriben dentro de una de las funciones principales del quehacer académico universitario. Todo nuevo conocimiento surge desde allí, a partir de un proceso minucioso y riguroso guiado por el método científico. En un escenario caracterizado por continuas transformaciones metodológicas, didácticas y tecnológicas, la formación continua resulta indispensable no solo para introducir a los docentes en la carrera investigadora, sino también para mantener actualizados a los equipos de investigación consolidados.

La Diplomatura en Diseño y Desarrollo de la Investigación Científica en Ciencias Económicas -impulsada en el marco del Programa de Fortalecimiento de las Actividades de Investigación (PROFICE), aprobado en el año 2022-, tiene por objetivo brindar una formación integral en los fundamentos teóricos y metodológicos de la investigación en Ciencias Económicas. A lo largo del curso, los participantes transitaron las diferentes etapas del proceso, desde el análisis de sus fundamentos hasta la redacción de informes, reflexionando en el trayecto sobre construcción de marcos teóricos, metodologías y análisis de datos, entre otras temáticas de interés.

Con esta propuesta institucional, sumamos una herramienta clave para el fortalecimiento de competencias específicas, fundamentales para el progreso científico, cultural y socioeconómico de nuestra región. En un entorno saturado de datos pero ávido de rigor, la universidad reafirma su compromiso de aportar interpretaciones coherentes, robustas y aplicadas a la realidad territorial.

Felicitamos a todos quienes se han hecho parte de la presente propuesta, especialmente a quienes han alcanzado la instancia de presentación de trabajos finales que aquí se presentan en formato compendio.

PRÓLOGO

Es un honor presentar este volumen que reúne los resúmenes de los trabajos finales elaborados en el marco de la Diplomatura en Diseño y Desarrollo de la Investigación Científica en Ciencias Económicas, una propuesta impulsada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE UNaM) con el propósito de fortalecer las competencias para diseñar, desarrollar y comunicar investigaciones pertinentes y rigurosas.

Esta publicación constituye una expresión concreta del compromiso institucional con la generación de conocimiento situado y el fortalecimiento de sus capacidades de I+D+i. Los trabajos aquí compilados reflejan el proceso de aprendizaje y maduración de los participantes, demostrando cómo las inquietudes nacidas en la práctica profesional, académica e institucional pueden transformarse en problemas de investigación abordados mediante el método científico.

La diversidad temática y metodológica representa una de las principales fortalezas de esta obra. Sus contribuciones abordan desafíos contemporáneos como la gestión y las políticas públicas, el federalismo y el desarrollo territorial, las trayectorias en la educación superior, la transformación digital y la ciencia de datos, la sostenibilidad de los sistemas productivos y las dinámicas económicas regionales. Aunque los objetos de estudio son heterogéneos, los atraviesa una preocupación común: comprender fenómenos complejos de nuestro entorno para aportar diagnósticos y soluciones viables.

En este sentido, los trabajos reflejan una concepción de la ciencia que trasciende los ámbitos puramente teóricos. Investigar implica formular preguntas relevantes, revisar críticamente los saberes previos, construir estrategias metodológicas consistentes y generar aportes útiles para las organizaciones y la sociedad. Esta perspectiva cobra especial valor al desarrollarse en una región con particularidades socioeconómicas que demandan conocimiento propio y respuestas innovadoras.

Asimismo, esta obra pone de manifiesto el valor de la Diplomatura como un espacio propicio para fortalecer y consolidar una cultura científica. La elaboración de los trabajos finales implicó la incorporación y aplicación de herramientas analíticas y de argumentación científica, el desarrollo de capacidades para formular problemas, construir estrategias metodológicas y comunicar resultados con rigor. Este proceso formativo constituye, a su vez, un punto de partida para la continuidad de las trayectorias de investigación y para el desarrollo de nuevos proyectos acreditados, tesis de posgrado e iniciativas de transferencia y vinculación con el medio

Desde la FCE UNaM, entendemos que hacer visibles estos resultados promueve el intercambio entre docentes, investigadores, graduados, estudiantes y actores del medio, consolidando una red académica activa y comprometida.

Esperamos que sus páginas encuentren en cada lector una mirada atenta y curiosa, capaz de estimular el diálogo, promover la colaboración y abrir nuevos interrogantes que nos impulsen a seguir construyendo conocimiento y transformando nuestra realidad.

Mgtr. Aida Margarita Sánchez
Secretaria de Ciencia y Tecnología
FCE - UNaM

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

La inteligencia artificial (IA) ha irrumpido en la actualidad en todos los ámbitos, incluido el de la educación y la investigación, y aparece como una amenaza para este tipo de tareas.

Sin embargo, esta herramienta ha llegado para quedarse, cada vez más personas la utilizan y es relevante conocer cómo funciona y qué potenciales ventajas de utilización éticas puede brindar para estas áreas mencionadas.

En la UBA en la actualidad hay 20 materias de una facultad que enseña con robots. Los docentes diseñaron chatbots de IA, adaptados para la enseñanza de cada disciplina.

Por ello, corresponde plantear el siguiente interrogante ¿favorecería la tarea de investigación, elaboraciones de tesis o de artículos científicos la utilización responsable y ética de la IA?

Hipótesis

Muchas posturas plantean que la IA no favorece el aprendizaje, que atenúa el esfuerzo cognitivo y reduce la autonomía intelectual y el pensamiento crítico.

Desde el presente trabajo se propone que la IA correctamente diseñada puede actuar como un mentor idóneo, reforzando las investigaciones y facilitando éticamente las tareas de enseñanza y producción académica, colaborando como un docente especializado aportando e incentivando mejores y mayores resultados.

Defensa argumentativa

Si bien es cierto que la IA puede limitar la capacidad de pensar de los investigadores resolviendo todos los planteos que se le presentan sin dar lugar a una tarea intelectual de quien la utiliza, no puede dejar de considerarse a esta herramienta como un aliado en la enseñanza y en las tareas de investigación.

En una primera aproximación puede percibirse que la IA no favorece el esfuerzo intelectual, brindando respuestas rápidas que no permiten mayores reflexiones, pero los resultados que aporta la IA pueden ser considerados insumos para un pensamiento y análisis posterior más profundo por parte de los investigadores.

Por lo tanto, la IA, en lugar de limitar el pensamiento crítico, permitiría más bien alcanzar una base más amplia de conocimiento para la toma de decisiones, en menor tiempo y con menos esfuerzo.

Además, la autonomía intelectual no desaparece, sino que se transforma en nuevas formas de pensamiento crítico. Los investigadores pueden evaluar lo que la IA propone, contrastar fuentes, decidir qué incorporar y ampliar estudios desde la base propuesta.

Por otra parte, los investigadores se encuentran entrenados en el pensamiento crítico y resulta esperable que no utilicen mecánicamente las respuestas brindadas por la IA, sino que, añadiendo su conocimiento y criterio, agreguen el plus que surge de lo que actualmente se llama la reserva humana.

La IA es una herramienta poderosa, pero el método científico y la investigación científica sigue siendo una disciplina de juicio profesional. Ningún algoritmo puede reemplazar el criterio científico de un investigador, su capacidad para analizar entrevistas, entender el contexto o conectar puntos aparentemente inconexos.

La IA transformada en un mentor puede actuar para guiar el proceso de investigación, facilitando la gestión de datos, búsqueda de bibliografía, y la producción, pero es el investigador quien, verdaderamente aporta valor: el análisis crítico y el juicio experto. Este mentor de IA puede optimizar el tiempo en tareas repetitivas (gestión de datos, formatos, búsqueda de fuentes), pero no reemplaza la interpretación académica; puede ofrecer información, pero es el investigador quien selecciona, contrasta y valida la relevancia de esa información; puede servir de apoyo, sin sustituir la autoría intelectual, la ética, la creatividad y la interpretación. Apoyado en la IA la autonomía intelectual del investigador se fortalece porque se concentra en lo esencial, el análisis crítico, beneficiándose todo el proceso y sus resultados de la complementariedad humano-IA.

La función de las tecnologías digitales en el aprendizaje y la enseñanza es un tema que convoca a investigadores durante las últimas décadas. Investigaciones recientes, han brindado algunas evidencias empíricas que contribuyen a comprender sus limitaciones y posibilidades. Velásquez Castro y Paredes Águila (2024) analizaron 22 artículos pertinentes al desarrollo e integración de tecnologías digitales en el contexto escolar chileno, revelando ciertas tensiones al momento de verificar el impacto en los aprendizajes como limitaciones como el acceso, tiempo de uso y la finalidad pedagógica asignada a las herramientas. Apuntan que los maestros aprecian de manera positiva la incorporación de tecnologías digitales en sus prácticas, al reconocer su capacidad para promover la participación, la creatividad y el trabajo conjunto de los alumnos, aunque la percepción que tienen de sí mismos en cuanto a competencias digitales tiende a ser superior a las habilidades reales.

Siguiendo la misma línea, Cañete Brítez (2025) señala la brecha que se presenta en relación a las competencias reales para usar inteligencia artificial y a la autopercepción. En su estudio, demuestra que el 41,7% de los maestros piensa que tiene dominio sobre herramientas de IA, pero solo el 12,5% llega a un nivel avanzado. También revela el estudio que 52,1 % de los profesores ocasionalmente utilizan herramientas de IA, y que solo el 22,9 % las integra con frecuencia en sus clases resultando para la mayoría de los docentes una experiencia positiva 68,8%. Desde el punto de vista de los estudiantes, el 57,7% afirmó que sus docentes rara vez usan IA en el aula, calificando las experiencias de su utilización como positivas el 63,7%. En cuanto a los usos más otorgados a la IA se encontraron la planificación de clases (39,6 %), el apoyo individualizado a estudiantes (33,3 %) y la evaluación (18,8 %). Asimismo, se obtuvo la opinión de los directivos, quienes reconocen beneficios en la rapidez y precisión para la

redacción e investigación, pero también advierten resistencia docente y limitaciones de infraestructura.

Velásquez Castro (2024), por su parte, hace hincapié en la urgencia de reforzar la formación inicial y continua en habilidades digitales, sobre todo en entornos rurales, donde tales capacidades son más débiles y desiguales

Montes Reyna señala que, en lo que respecta a la integración pedagógica de las tecnologías, el 100% de los alumnos encuestados durante la pandemia usó recursos educativos abiertos, sobre todo para cumplir con tareas o buscar bibliografía, lo que permite advertir un uso de tipo más instrumental. Velázquez Castro (2024) por su parte, resalta que la mera existencia de los dispositivos digitales no define su impacto de la tecnología en los procesos de enseñanza aprendizaje, sino que entran en juego cuestiones como el tiempo de uso, la finalidad pedagógica y las condiciones de acceso.

Sobre las experiencias y percepciones de uso, Cañete Brítez indica que tanto los alumnos (63,7%) como los profesores (68,8%) aprecian la incorporación de la inteligencia artificial. Sin embargo, los estudiantes perciben un nivel de uso más bajo del que sus docentes reportan. Montes Reyna también obtiene una evaluación positiva, dado que el 75,6 % de los alumnos valoró como excelentes las herramientas digitales utilizadas en la virtualidad.

En última instancia, en lo que respecta a las condiciones estructurales y las desigualdades, los tres estudios concuerdan en que la infraestructura, la conectividad y las políticas institucionales son elementos cruciales. Cañete Brítez menciona en Paraguay la falta de equipamiento y la resistencia institucional; Montes Reyna señala en Ecuador que los Recursos Educativos Abiertos (REA) son eficaces si hay infraestructura tecnológica disponible; y Velásquez Castro indica en Chile que las disparidades son más grandes entre los docentes con menos preparación y en las áreas rurales.

Más estrictamente en ámbito de la educación del nivel superior, un estudio se enfoca en las tendencias y el futuro de la Inteligencia Artificial, sus avances y vinculación con la mejora continua del sistema educativo superior, sobre la base de 11 artículos científicos publicados durante el último quinquenio. Han advertido algunas características que sostendrían los cimientos de un nuevo modelo que proponen basado en la personalización del aprendizaje, dado que la IA permite adaptar contenidos y ritmos a las necesidades de cada estudiante; automatización de procesos administrativos y evaluativos; un enfoque constructivista y conectivista; el surgimiento de un ecosistema adaptativo y dinámico con un respaldo ético. En síntesis, plantean un nuevo modelo pedagógico que pretende ir un paso más allá del uso instrumental de la IA, al considerarla como un sistema integral que abarca dimensiones administrativas, de liderazgo, pedagógicas y de investigación que se apoya en tres pilares: la capacidad de la IA, las redes y los ecosistemas. (Barcia Cedeño et al., 2024)

Este último estudio revela un horizonte deseado de transformación educativa con IA, a diferencia de las anteriores investigaciones que evidencian ventajas, potencialidades y obstáculos concretos como ser brechas de formación, usos instrumentales, desigualdades estructurales en diferentes niveles educativos

En resumen, estos estudios demuestran que la utilización de tecnologías digitales en la educación de América Latina es apreciada de manera positiva e incluso propiciando un nuevo modelo pedagógico integral; sin embargo, afronta retos permanentes: integración pedagógica escasa, formación insuficiente y desigualdades estructurales. Esta perspectiva se alinea con las contribuciones de autoras como Maggio, Camilloni, Anijovich y Barriga, que coinciden en indicar que lo esencial no es la tecnología como tal, sino el modo en que se crean mediaciones pedagógicas relevantes en contextos reales y a menudo desiguales.

Conclusiones y proyecciones

En el presente trabajo se ha analizado en profundidad como la IA correctamente diseñada, desde el rol de un mentor, puede acompañar el procedimiento de la investigación, colaborando, apoyando y optimizando las tareas del investigador aportando desde la complementariedad humano-IA, beneficios a todo el proceso y sus resultados. Numerosos estudios e investigaciones presentan las ventajas que el uso de IA reporta tanto en la tarea docentes, como en su uso por parte de los estudiantes, presentando una tendencia de profundización de esta herramienta con múltiples ventajas hacia el desarrollo y uso que puede darse a esta herramienta.

Por ello, se entiende que puede afirmarse que el uso de la IA asumiendo el rol de un mentor favorecería la tarea de investigación, elaboraciones de tesis o de artículos científicos, desde una utilización responsable y ética.

El campo de análisis es nuevo y presenta desafíos que aún deben seguir siendo estudiados: cómo limitar el uso al rol de un mentor, cómo preservar la complementariedad humana IA, cómo formar docentes que puedan actuar en conjunto con la IA, son preguntas que aún deben resolverse.

Referencias

Barcia Cedeño, E. I., Tambaco Quintero, A. R., Angulo Quiñónez, O. G., Prado Zamora, M. E., & Valverde Prado, N. G. (2024). Análisis de tendencias y futuro de la inteligencia artificial en la educación superior: Perspectivas y desafíos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(1), 3061–3076. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9637

Cañete Britez, W. (2025). Tecnología y gestión educativa: Conocimientos, prácticas y experiencias en la educación universitaria en la era de la inteligencia artificial. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6*(3), 1630–1644. https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4065

Montes Reyna, W. E., Humanante Carpio, M. L., Delgado Rodríguez, M. C., & Iñiguez Apolo, L. M. (2024). Uso de los recursos educativos abiertos y tecnologías educativas (EdTech) en la educación superior. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano, 5*(2), 56–68. https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.121

Velásquez Castro, L. A., & Paredes-Águila, J. A. (2024). Revisión sistemática sobre los desafíos que enfrenta el desarrollo e integración de las tecnologías digitales en el contexto

escolar chileno, desde la docencia. *Región Científica, 3*(1), 2024226. https://doi.org/10.58763/rc2024226

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

En el ámbito judicial se llevan a cabo diversos procesos de cambio organizacional y es menester contemplar su sostenibilidad a largo plazo mediante diversas integraciones.

Esto es crucial para evitar desperdicios de recursos invertidos y reducir riesgos de retroceso institucional, pero también por el impacto en la calidad del servicio de justicia que se brinda.

Algunos consideran que la obtención y preservación de certificaciones de calidad son suficientes para innovar en el sector público, mientras que otros consideran necesario adoptar nuevos modelos de gestión. No obstante, ambos enfoques son limitados, pues se reducen a la estandarización y no siempre contemplan las particularidades del sector público.

Por ello, en el presente trabajo se plantea ¿de qué manera un juzgado federal que desde el año 2020 implementa procesos de cambio organizacional favorece a su sostenibilidad a largo plazo?

Hipótesis

Mientras que el refuerzo normativo garantiza uniformidad y control –mediante manuales, protocolos y certificaciones–, un enfoque integral facilita la adaptación y el compromiso genuino con la innovación a largo plazo.

Asimismo, este trabajo plantea que si un juzgado federal integra mecanismos de gestión, planificación estratégica y métricas de sostenibilidad, entonces favorecerá la sostenibilidad de los procesos de cambio organizacional a largo plazo.

Defensa argumentativa

Las certificaciones de calidad constituyen una guía útil para orientar prácticas y establecer estándares de gestión en áreas y procesos de una organización. Sin embargo, su impacto resulta limitado cuando se las adopta de manera aislada, pues tienden a homogeneizar procedimientos sin atender suficientemente a las particularidades del sector público.

En Argentina, la incorporación de modelos de gestión inspirados en el ámbito privado introdujo herramientas administrativas novedosas, pero no lograron transformar de manera sustancial y estructural a la administración pública. En la práctica, se redujeron a técnicas de mejora puntual que no garantizaron la continuidad de los procesos de cambio organizacional.

Visto de esta manera, la sostenibilidad no puede reducirse a la obtención y mantenimiento de certificaciones ni a la implementación de cambios aislados, sino que exige una integración más amplia y sistemática.

En la administración pública nacional se impulsaron certificaciones ISO e implementaciones de modelos de gestión innovadores, con aplicación específica y limitada, lo

que genera el riesgo de que se conviertan en iniciativas aisladas de corto alcance y sin consolidar aprendizajes organizacionales duraderos, por la ausencia de una mirada más amplia e integradora.

La sostenibilidad en la gestión pública implica el aseguramiento de la perdurabilidad de las reformas a través de una integración de prácticas estables, capaces de resistir retrocesos institucionales y de fortalecer tanto a la institución como al servicio público en el largo plazo.

La investigación realizada en un juzgado federal durante noviembre de 2024 permitió identificar un conjunto de acciones concretas implementadas desde el año 2020 y orientadas a consolidar los procesos de innovación institucional. El relevamiento, basado en la Guía para la recolección de la información sobre Procesos de Cambio Organizacional (Góngora, 2010), implicó lo siguiente: Caracterización, Descripción resumida del proceso de cambio, Contexto, Principales razones que dieron origen al cambio, Situación previa y posterior al cambio, Procesos/Áreas de cambio, Instrumentos y herramientas del cambio, Resultados del cambio, Actores del cambio, Otras cuestiones de importancia relacionadas con el cambio, y Futuro.

En el caso analizado, las implementaciones no se desarrollaron de manera aislada, sino integradas en torno a las tres dimensiones afines de este trabajo:

- **Mecanismos de gestión:** incluyen la elaboración de manuales de estilo y de procedimiento, la implementación de protocolos de actuación y la obtención de la certificación ISO 9001. Estas herramientas reforzaron la legitimidad institucional al establecer parámetros claros de calidad. A ello se sumó la reorganización de la Mesa de Entradas, con nuevas rutinas de clasificación y control, la digitalización de expedientes —que mejoró la trazabilidad y la eficiencia operativa— y la creación de un portal de comunicación institucional que favoreció la transparencia y el acceso ciudadano a la información judicial.
- **Planificación estratégica:** se desarrolló un plan estratégico participativo, elaborado con encuestas y reuniones de trabajo, que permitió consensuar prioridades. Este plan definió metas en productividad, capacitación, clima organizacional e impacto social. Asimismo, se impulsaron programas de formación innovadores, como el Manual HORA (Horizontalidad Radial) y capacitaciones en gestión eficiente, que aseguraron coherencia entre la estrategia trazada y la práctica cotidiana. También se incluyeron lineamientos de responsabilidad social, rendición de cuentas y reducción del impacto ambiental como parte de la visión institucional de largo plazo.
- **Métricas de sostenibilidad:** se incorporaron indicadores estadísticos de productividad (cantidad de resoluciones, celeridad procesal y calidad de decisiones), métricas para evaluar capacitación del personal, ambiente laboral e impacto de la comunicación institucional, así como mecanismos de seguimiento para medir la eficiencia de la digitalización y la reorganización de la Mesa de Entradas. Todo esto se complementó con evaluaciones periódicas que permitieron ajustar las estrategias y consolidar los aprendizajes organizacionales.

Diversos estudios han señalado las limitaciones de las certificaciones de calidad para contemplar todas las especificidades propias del sector público (Bernazza et al., 2015). No obstante, estas deberían ser capitalizadas para fomentar prácticas sostenibles y no ser un fin en sí mismas (Arnoletto, 2012). En Argentina se implementaron diversos modelos de gestión luego del denominado burocrático, como la Nueva Gerencia Pública que –al pretender trasladar al sector público los procesos del sector privado para reducir gastos y hacer más eficiente el funcionamiento administrativo– no transformó estructuralmente a la administración (Sili & Cellucci, 2025).

Por otra parte, era habitual asociar la sostenibilidad a cuestiones ambientales (Plasencia Soler et al., 2018) pero conforme evolucionó su conceptualización, se amplió hacia estrategias de perdurabilidad, de desarrollo consciente o bien hacia un proyecto sociocultural y político de transformación universal (Cano Mejía & Arias Suárez, 2023). Desde esta perspectiva, diferenciar entre logros inmediatos y sostenibilidad de largo plazo es indispensable para evitar que los cambios se reduzcan a resultados efímeros (Cano Mejía & Arias Suárez, 2023), por lo que los modelos de evaluación resultan efectivos solo cuando incluyen horizontes temporales amplios y métricas verificables (Plasencia Soler et al., 2018). Además, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son factores que permiten transformar innovaciones en prácticas permanentes (Martínez-Simón, 2025). Así, la institucionalización de evaluaciones periódicas se reconoce como un mecanismo eficaz para reducir riesgos de retroceso y garantizar la permanencia de innovaciones en contextos públicos complejos (Trias Badruna & Zúñiga Guevara, 2024), dado que el estudio de las organizaciones requiere profundidad y no puede simplificarse ni llevarse a cabo de manera superficial (Góngora, 2021).

De esta forma, dada la necesidad de una interdependencia de prácticas que consoliden aprendizajes organizacionales duraderos en la gestión pública (Martínez-Simón, 2025), la literatura más reciente coincide en los siguientes tres componentes:

- Mecanismos de gestión: manuales, protocolos, certificaciones y sistemas de monitoreo, que solo se consolidan cuando van acompañados de evaluaciones permanentes (Cano Mejía & Arias Suárez, 2023).
- Planificación estratégica: objetivos de largo plazo, prioridades y asignación de recursos basados en diagnósticos sólidos, con horizontes temporales amplios (Plasencia Soler et al., 2018).
- Métricas de sostenibilidad: indicadores y evaluaciones periódicas que reducen riesgos de retroceso y favorecen la permanencia de innovaciones (Trias Badruna & Zúñiga Guevara, 2024).

Conclusiones y proyecciones

En este trabajo se estudió la manera en la que un juzgado federal que desde el año 2020 implementa procesos de cambio organizacional favorece a su sostenibilidad a largo plazo mediante la integración de mecanismos de gestión, planificación estratégica y métricas de sostenibilidad.

Desde lo empírico y con el respaldo de la literatura, la sostenibilidad de los procesos de cambio organizacional no depende de un único factor o de implementaciones aisladas, sino más bien de la integración de las acciones realizadas.

El juzgado federal estudiado llevó a cabo diversas implementaciones enmarcadas en las tres dimensiones analizadas, para evitar el desperdicio de recursos invertidos y reducir riesgos de retroceso institucional.

Futuras investigaciones deberían profundizar en cómo las métricas influyen en la toma de decisiones judiciales y en qué medida la cultura organizacional puede reforzar la sostenibilidad más allá de los instrumentos formales.

Asimismo, sería pertinente explorar la relación entre la capacidad administrativa (recursos, competencias, estructuras, entre otros) y la sostenibilidad de las reformas implementadas.

Referencias

Bernazza, C., Longo, G., & Comotto, S. (2015). *Evaluando en clave pública: Guía de instrumentos e indicadores para la medición de capacidades estatales*. https://www.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2015/06/Evaluando-en-clave-p%C3%BAblica-DT-1-EYPP.pdf

Cano Mejía, V., & Arias Suárez, J. D. (2023). La sostenibilidad y la sustentabilidad en la Administración y las Organizaciones: Una revisión de literatura. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, *13*(20). https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a2

Góngora, N. (2010). *Guía para la recolección de la información de Procesos de Cambio Organizacional*.

Góngora, N. (2021). *Algunas ideas para los estudios futuros de las organizaciones*. XV Congreso Nacional de Ciencias Políticas "La democracia en tiempos de desconfianza e incertidumbre global. Acción colectiva y politización de las desigualdades en la escena pública", Rosario.

Martínez-Simón, S. (2025). Retos actuales para el aprendizaje y gestión del conocimiento en las Administraciones públicas. Estudio de caso del Modelo de Aprendizaje y Desarrollo (MAD) de la Escola d'Administració Publica de Catalunya y su implementación. *Documentación Administrativa*, 95-120. https://doi.org/10.24965/da.11462

Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A. M., & Nicado García, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 63-73. https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662

Sili, M., & Cellucci, M. (2025). La gestión pública municipal en Argentina. Una reflexión sobre los procesos de cambio e innovación. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 1-22. https://doi.org/10.32457/riem1.2764

Trias Badruna, J., & Zúñiga Guevara, R. M. (2024). Análisis comparado de tres modelos de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en España. Los casos de Andalucía,

Cataluña y Navarra. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. https://doi.org/10.24965/gapp.11249

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

La información financiera asociada a las políticas ambientales que brindan los municipios no resulta clara y homogénea, lo cual dificulta la transparencia y la participación ciudadana.

El aporte de lineamientos comunes para reportar gastos e inversiones permitiría comparar la eficacia de políticas entre municipios y optimizar la asignación de recursos frente a los compromisos asumidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Organismos internacionales como las Naciones Unidas promueven la integración de criterios sustentables en los reportes financieros gubernamentales.

Se plantea ¿Cómo generan, gestionan y comunican los municipios de primera categoría de la Provincia de Misiones la información financiera de sus políticas de medio ambiente y cambio climático, y qué factores influyen en la efectividad de los mecanismos de reporte?

Hipótesis

Algunas propuestas posibles son mantener los reportes financieros actuales, aunque limitados, con información dispersa o incorporar indicadores ambientales presupuestarios siguiendo los lineamientos nacionales.

El trabajo plantea analizar la información financiera municipal y proponer lineamientos de integración con los datos referidos a las políticas públicas de medio ambiente y cambio climático dentro de los procesos que rigen la gestión de la inversión pública con reportes estandarizados.

Defensa argumentativa

Una postura común es que cada municipio debería conservar autonomía absoluta en sus formas de reportar sus políticas de medio ambiente y cambio climático, sin embargo, esta alternativa es insuficiente: la diversidad de formatos y criterios contables genera confusión, fragmentación de datos y falta de comparabilidad, imposibilitando la evaluación de la eficiencia del gasto ambiental, los objetivos de transparencia y rendición de cuentas.

Mantener los informes actuales refuerza la dispersión y debilita la legitimidad de las políticas ambientales. Si bien esta alternativa respeta la autonomía de los municipios, en la práctica genera desigualdad en la calidad y profundidad de la información presentada, lo que impide establecer comparaciones confiables entre los distintos entes comunales. Esto produce fragmentación de datos de poca utilidad para la gestión, sin capacidad para orientar decisiones estratégicas ni de evaluar la eficiencia de las inversiones ambientales y debilidad en la legitimidad democrática, pues al no ofrecer información clara ni homogénea se limita la

posibilidad del control social y participación ciudadana, debilitando la confianza en las políticas públicas.

Por otra parte, la incorporación aislada de indicadores nacionales sin adaptación al contexto local obliga a los municipios a cumplir con metas generales que no reflejan su realidad ambiental, produciendo reportes incompletos y poco útiles. En este sentido, los indicadores pierden capacidad de convertirse en herramientas de gestión, pues quedan reducidos a un ejercicio formal que no aporta valor a la toma de decisiones.

En síntesis, tanto la opción de mantener los informes actuales como la de sumar indicadores nacionales sin contextualización son soluciones ineficaces, porque no resuelven la dispersión, no promueven transparencia ni fortalecen la legitimidad de las políticas ambientales municipales.

Sin embargo, el enfoque propuesto obliga a una ampliación de la información desde la perspectiva tradicional, que incluya o tenga en cuenta el impacto de las asignaciones de recursos públicos en el medio ambiente y cambio climático. Como tal, la información social y ambiental completan a la información exclusivamente financiera, por ello es de gran importancia analizar los informes financieros comunales para responder a las demandas de información de los distintos usuarios.

La propuesta de lineamientos de integración de los datos referidos a la acción climática dentro de los procesos que rigen la gestión de la inversión pública con reportes estandarizados constituye una alternativa superadora frente a los límites señalados. Este enfoque aporta beneficios significativos tales como permitir la comparabilidad de políticas, pues al contar con criterios uniformes, los municipios pueden ser comparados entre sí, identificando cuáles estrategias son más efectivas y por qué, lo que permite replicar buenas prácticas.

Por otra parte, la estandarización favorece el acceso a información clara y accesible para la ciudadanía, fortaleciendo la confianza en la gestión pública y promoviendo la participación social. Los reportes claros y verificables permiten el acceso al financiamiento internacional, los municipios que adopten estos estándares aumentan sus posibilidades de acceder a recursos que permitan ampliar y sostener sus políticas ambientales.

Así también, disponer de datos homogéneos y verificables facilita que los responsables municipales asignen recursos de manera más estratégica, focalizando en proyectos con mayor impacto en mitigación y adaptación al cambio climático.

De este modo, la adopción de reportes estandarizados no solo mejora la calidad técnica de la información financiera ambiental, sino que constituye un instrumento estratégico de gestión ambiental que contribuye, además, a fortalecer el rol institucional de los municipios en el cumplimiento de los compromisos asumidos.

La inversión pública es un instrumento eficaz para lograr una mayor resiliencia frente al cambio climático y avanzar hacia la descarbonización de las economías, aspecto que resulta fundamental para que los países cumplan con el Acuerdo de París (2015). Para lograr que la inversión pública cumpla este propósito, es necesario que sus responsables adopten nuevas prácticas y herramientas de gestión que les permitan integrar la acción climática en los procesos

de planificación, asignación de recursos e implementación de los proyectos públicos. (Eguino, H et al. 2024: 13)

Los acuerdos celebrados en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS), ha motivado cambios en la generación de información de los entes gubernamentales para incorporar, en particular, los resultados relacionado con el medio ambiente y cambio climático, instituyendo a los gobiernos a publicar información que permita hacer su seguimiento y evaluación para cumplir con los compromisos nacionales e internacionales establecidos.

Dentro de este proceso de cambio, se puede comprender a la contabilidad en el sentido de información y poner el enfoque en la información financiera que brindan los municipios de primera categoría de la provincia de Misiones para proponer lineamientos de integración en las cuentas públicas comunales de cuestiones vinculadas con la sostenibilidad climática. La evidencia empírica obtenida a través de la observación y experimentación demuestra que la dispersión y heterogeneidad de los informes actuales genera dificultades de interpretación y limita la evaluación de la efectividad de las políticas ambientales, lo cual restringe la consolidación de información a nivel provincial y nacional.

En contraste, experiencias de integración de la información climática en los procesos de inversión pública han mostrado resultados positivos. El Presupuesto de la Administración Pública Nacional para el ejercicio 2023 en Argentina contempló un análisis novedoso desde una perspectiva transversal del gasto, identificando los esfuerzos fiscales destinados al desarrollo de políticas de ambiente sostenible y cambio climático. Esto implica considerar las inversiones que realiza la Administración Nacional a través de las distintas jurisdicciones y entidades que la componen, contemplando un alcance que va más allá de la consideración exclusiva de las asignaciones que son particulares a las acciones del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, estimando también gastos que ejecutan otros organismos y que tiene impacto sobre el ambiente, así como sobre la mitigación y adaptación al cambio climático. Esta metodología aumentó la capacidad de seguimiento y rendición de cuentas respecto de inversiones en sostenibilidad.

A nivel municipal, el caso de la Provincia de Mendoza constituye un ejemplo de buenas prácticas: en 2023, la ciudad destinó un 51% de su presupuesto a financiamiento climático, lo que posibilitó su postulación a un fondo de las Naciones Unidas, junto con la subvención de la nación y el apoyo del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF por sus siglas en ingles). Este proceso de transversalización no solo fortaleció la transparencia local, sino que también incrementó la capacidad de atraer financiamiento externo para proyectos estratégicos.

Conclusiones y proyecciones

El problema identificado radica en la manera de generar, gestionar y comunicar la información financiera de las políticas de medio ambiente y cambio climático, en municipios de primera categoría de Misiones, y qué factores influyen en la efectividad de los mecanismos de reporte. Se argumentó que los informes fragmentados obstaculizan la transparencia de las políticas públicas, en cambio, la propuesta de lineamientos de integración de los datos referidos

a la acción climática dentro de los procesos que rigen la gestión de la inversión pública con reportes estandarizados, asegura la comparabilidad entre municipios, identificando cuáles estrategias son más efectivas y por qué, lo que permite replicar buenas prácticas, favorece la transparencia hacia los ciudadanos fortaleciendo la legitimidad democrática, incrementa las posibilidades de acceder a financiamiento internacional que exige criterios claros de rendición de cuentas y promueve la gestión basada en evidencia, permitiendo asignar recursos de forma más eficiente y estratégica.

Quedan abiertas líneas de investigación sobre la viabilidad política de implementar estándares comunes en contextos municipales heterogéneos. Asimismo, sería relevante explorar la percepción ciudadana sobre la utilidad de esta información y analizar cómo los reportes financieros ambientales pueden integrarse con políticas de participación comunitaria y control social.

Referencias

Aprobado en virtud de la CMNUCC como consta en el documento FCCC/CP/2015/10/Add.1, decisión 1/CP.21. Argentina ratificó el Acuerdo de París en el año 2016 a través de la Ley nº. 27270

Eguino, H., Delgado, R., Buttazzoni, M., Alvarenga, M., Palomo, L., Cartes, F., Salinas, M., Ruiz, L., & Aguilar, J. C. (2024). *Hacia una inversión pública resiliente y descarbonizada: prácticas para integrar la acción climática en la gestión de la inversión pública*. https://doi.org/10.18235/0005663

Municipalidad de Mendoza. (2023). *Presupuesto Municipal 2023: Financiamiento climático y sostenibilidad*. Gobierno de Mendoza. https://www.mendoza.gov.ar

MISIONES – CORRIENTES: "DIFERENCIAS EN LA COPARTICIPACIÓN FEDERAL"

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Existe una distribución desigual de la coparticipación federal entre Misiones y Corrientes. A pesar de que Misiones recauda más y tiene mayor población, recibe menos fondos que Corrientes debido a una ley desactualizada con criterios que no reflejan la realidad.

Es crucial abordar esta distribución inequitativa de recursos, ya que afecta directamente la autonomía financiera de las provincias y su capacidad para gestionar políticas públicas de manera efectiva.

El sistema de coparticipación federal argentino, con una ley de 1994 desactualizada, genera inequidad al perjudicar a las provincias que más aportan.

¿Por qué la provincia de Misiones recibe un menor porcentaje de fondos de coparticipación federal en comparación con la provincia de Corrientes?

Hipótesis

La falta de una ley definitiva de coparticipación federal en Argentina, genera una distribución de recursos que no se adecúa a las necesidades y capacidades de las provincias.

Es por ello que, en este trabajo, se propone analizar las diferencias en los métodos y criterios de coparticipación que las afectan, determinando su influencia tanto en la autonomía financiera, como también, en su capacidad para gestionar sus políticas públicas de manera efectiva.

Defensa argumentativa

Los datos empíricos demuestran que, en el caso del NEA, el actual régimen de coparticipación federal constituye desigualdades territoriales en Argentina, generando brechas regionales al asignar proporcionalmente menos recursos a jurisdicciones con mayor generación de ingresos, como es el caso de la Provincia de Misiones, a pesar de presentar necesidades socioeconómicas significativas. Por lo cual, la Argentina debería realizar la actualización del régimen de coparticipación federal.

La distribución basada en criterios estrictamente igualitarios, que tratan a todas las provincias por igual, o el uso de prorrateadores fijos o discrecionales basados en porcentajes históricos no actualizados, resulta metodológicamente errónea. Estos enfoques ignoran las diferencias objetivas y dinámicas de conceptos clave como la población, el esfuerzo fiscal y las brechas de desarrollo. Consecuentemente, fallan en alcanzar la equidad real al no reflejar la realidad socioeconómica y demográfica actual de las jurisdicciones. Si bien, los criterios redistributivos buscan la equidad, la fórmula actual no logra su objetivo plenamente para el desarrollo armónico determinado por la Constitución Nacional.

El mecanismo de coparticipación federal debe ser revisado integralmente para garantizar mayores niveles de equidad y solidaridad. Es fundamental actualizar el régimen mediante una nueva ley que incorpore una combinación de criterios, equilibrada y dinámica, que garantice la equidad fiscal y la eficiencia económica y actualizar los coeficientes de reparto para reflejar la realidad demográfica actual, dado que los índices vigentes desfavorecen a provincias con alto crecimiento poblacional. La nueva fórmula debe mejorar los criterios redistributivos para reducir las disparidades territoriales, introduciendo un componente devolutivo en el esquema de reparto con la finalidad de premiar el esfuerzo fiscal propio para incentivar la eficiencia económica y la generación de valor agregado de las provincias. La falta de este criterio penaliza la productividad regional.

La distribución con criterios igualitarios, es decir, tratar a todas las provincias por igual o los prorrateadores fijos, discrecionales, que trabajan con porcentajes históricos no actualizados, son erróneos, ya que ignoran las diferencias objetivas de conceptos como: población, esfuerzo fiscal, brechas de desarrollo, y, por lo tanto, fallan en alcanzar la equidad real al no reflejar la realidad socioeconómica actual de las jurisdicciones: como el crecimiento poblacional de Misiones desde 1988. Si bien, los criterios redistributivos buscan la equidad, la fórmula actual no logra su objetivo plenamente, como lo evidencia el hecho de que Misiones —a pesar de un alto aporte fiscal y aún con desafíos en pobreza y NBI— recibe la menor porción de coparticipación del NEA. La ausencia de prorrateadores de carácter devolutivo, vinculados al esfuerzo tributario o recaudación dentro de la jurisdicción, es un error, ya que desincentiva la eficiencia fiscal provincial al no devolver proporcionalmente más a las provincias que más aportan a la masa coparticipable.

El régimen de coparticipación federal debe ser revisado integralmente con una nueva ley que garantice equidad y eficiencia mediante una combinación de criterios dinámicos mediante la actualización de los coeficientes de reparto, y mejorar los criterios redistributivos, además de introducir un componente devolutivo que premie el esfuerzo fiscal provincial. El caso de la provincia de Misiones, al aportar el 35,4% de la recaudación del NEA pero recibir solo el 21,3% de los fondos es el ejemplo claro de cómo la falta de este criterio con coeficientes de reparto desactualizados. Los datos de 2024 evidencian este desequilibrio en el NEA: Misiones fue la provincia que más aportó a la recaudación de impuestos coparticipables en la región, contribuyendo con el 35,4% del total regional, superando a Corrientes con un 26,6%. Sin embargo, al momento de la distribución automática, Misiones recibió la menor proporción, alcanzando solo el 21,3% de los fondos asignados al NEA. Esta situación implica que por cada $100,00 que el NEA recaudó, Misiones aportó $35,00 y solo recibió $21,00 demostrando una clara falta de incentivo a la eficiencia económica. La disparidad se traduce en desventajas per cápita: a octubre de 2024, Misiones recibió apenas $103.613,00 per cápita, mientras que Corrientes percibió $122.832,00. Esta situación es particularmente grave si se considera el Producto Bruto Geográfico (PBG) per cápita de Misiones, que casi triplica al de Corrientes, demostrando que la fórmula no solo castiga el esfuerzo fiscal, sino que ignora la capacidad productiva de la provincia. Misiones recibe históricamente el 3,2% del monto principal de coparticipación, mientras que Corrientes recibe el 3,6%. Este reparto se mantiene a pesar de que

Misiones posee una población ligeramente mayor: 1.278.873 habitantes proyectados a 2022 vs. 1.212.696 en Corrientes. A pesar de que Misiones muestra el índice de estándar de vida decente más alto del NEA (0,902), lo que sugiere una gestión eficiente de los recursos, persisten importantes desafíos sociales. El alto porcentaje de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en Misiones, de aproximadamente 19,1% según el censo de 2022, subraya que el esquema actual es insuficiente, reforzando la necesidad de mejorar los criterios redistributivos e incorporar urgentemente variables devolutivas que incentiven la eficiencia y la generación de riqueza.

Conclusiones y proyecciones

En conclusión, la diferencia en la coparticipación federal entre Misiones y Corrientes no se justifica por la contribución económica ni por la población, sino que es un reflejo de un sistema de reparto anacrónico basado en porcentajes fijos y arbitrarios establecidos en un contexto político diferente. Es necesario establecer una nueva ley con criterios dinámicos que garanticen la eficiencia económica y fiscal, actualizando los coeficientes de reparto y la introducción un componente devolutivo que premie el esfuerzo fiscal propio, ya que su ausencia penaliza la productividad regional y el valor agregado de las provincias.

Es necesario que el Congreso de la Nación cumpla con el mandato constitucional de 1994 y sancione una nueva ley de coparticipación que incorpore criterios objetivos de distribución.

Para avanzar en la reforma del sistema, se requeriría una investigación que desarrolle fórmulas de distribución que no solo consideren la población, sino también otros indicadores actuales como el Producto Bruto Geográfico (PBG) per cápita, el esfuerzo tributario y los índices de desarrollo y necesidades básicas insatisfechas (NBI). Un análisis en profundidad de la eficiencia y la equidad en el contexto de la economía federal es fundamental para diseñar una propuesta que promueva un federalismo fiscal más justo y sostenible.

Referencias

CEPAL. (2020). *Asimetrías y desigualdades territoriales en la Argentina: aportes para el debate*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.cepal.org/es/publicaciones/48191-asimetrias-desigualdades-territoriales-laargentina-aportes-debate

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

La gestión de Ciencia y Tecnología (CyT) en una Universidad implica calcular y analizar indicadores. En general los datos existen, pero no siempre están completos, organizados o en formatos útiles para su análisis.

Por lo tanto, resulta importante analizar las actividades de investigación y contar con indicadores que permitan una toma de decisiones objetiva y basada en evidencia. En este contexto, existen diferentes propuestas de procesos de incorporación de técnicas y herramientas para la gestión de datos que brinden soporte a la toma de decisiones generando espacios para la innovación en la administración.

Entonces, ¿Es factible aplicar técnicas y recursos de ciencia de datos para gestionar datos de CyT y así generar herramientas de soporte a la toma de decisiones?

Hipótesis

Existen propuestas de abordaje de esta problemática, sea confiando únicamente en los sistemas de información disponibles y limitando la digitalización a los procesos involucrados; o realizando procesamiento y análisis de los datos analógicamente.

Esta línea de investigación plantea aplicar diferentes técnicas y herramientas para gestionar la información disponible de las actividades de investigación y generar: un data lake y herramientas de consulta/visualización para soporte a la gestión.

Defensa argumentativa

La digitalización de procesos por el mero hecho de sistematizarlos no brinda oportunidades a la innovación en la gestión pública. Sin la incorporación de herramientas analíticas que brinden efectivo soporte a la toma de decisiones, iniciativas de este tipo podrían considerarse insuficientes en el marco de un proceso de transformación digital. La sola disponibilidad de los datos sin que se encuentren en un formato acorde para ser procesados, o teniendo que ser analizados en de manera analógica, no brinda un valor agregado a los encargados de la toma de decisiones y generación de políticas. Por otra parte, procesos de ese tipo podrían convertirse en dependientes de personas específicas en cualquier organización, generando problemas de escalabilidad y sostenibilidad de las soluciones que pudieran generarse.

La digitalización por sí sola no es suficiente para la toma de decisiones estratégicas, requiere herramientas que aporten indicadores clave para la gestión.

Los sistemas de información de soporte no suelen estar diseñados para funciones analíticas, sino que se implementan para brindar soporte a cuestiones operativas y no ofrecen, en general, valor agregado a la toma de decisiones.

La revisión manual de la información y su análisis, aunque posible, no es una actividad que pueda considerarse apropiada en un proceso de transformación digital como el que se vive en diferentes ámbitos en la actualidad, incluyendo a las Universidades.

La innovación en la gestión pública, especialmente en áreas como CyT se vuelve una actividad que desde su concepción debe ser escalable y sostenible en el tiempo (García Peñalvo, 2020).

Esta innovación se sustenta en iniciativas que involucran a diferentes actores más allá de los equipos técnicos buscando la creación conjunta de soluciones que consideren la cultura organizacional (Zurbriggen & González Lago, 2015). Se reconocen dos ámbitos de trabajo, por un lado, la generación de políticas de gestión y por el otro, la construcción de herramientas para mejorar la administración.

Es en este último punto donde áreas como la ciencia de datos (CD) entran en juego como elementos para facilitar el uso de los datos que son generados por las organizaciones en los procesos de toma de decisión (Rivillas et al, 2022).

La innovación con datos puede darse a partir de diferentes aspectos, sin embargo, la visibilización y estructuración de los datos disponibles y su sistematización con vistas a un objetivo específico conforman la base para la construcción de herramientas e indicadores para dar soporte a la toma de decisiones y, consecuentemente, a la gestión (Nugroho et al, 2015).

En este contexto, la gestión de CyT en la FCE - UNaM ya cuenta con un conjunto básico de indicadores definidos para la evaluación de las actividades y los equipos de investigación (Sánchez et al, 2024). Esto facilita la adopción de prácticas y métodos de CD; sin embargo, carece de las herramientas para su procesamiento y cálculo. Esta situación refuerza la necesidad de desarrollar soluciones como la planteada para potenciar el uso estratégico de los datos disponibles.

Para validar la factibilidad de esta propuesta, se ha desarrollado una Prueba de Concepto (PoC por sus siglas en inglés) tomando datos de actividades de investigación ejecutadas durante el periodo 2024 - 2025 y los antecedentes de los investigadores participantes en las mismas. De esta manera, se generó un prototipo de solución que permitió obtener valores para algunos indicadores que, aunque simples, dieron lugar a la validación de la idea inicial (Sánchez et al, 2025).

Con base en lo expuesto anteriormente, se considera factible el uso de CD para fortalecer los procesos de toma de decisiones en CyT mediante acciones orientadas a obtener, procesar y publicar indicadores que puedan dar soporte a la gestión, habiendo casos de éxito en la literatura que respaldan lo expuesto (López de Munain et al, 2015).

La transformación digital en las universidades es reconocida como un proceso vital para la modernización de sus funciones (García Peñalvo, 2020), pero la digitalización de procesos se debe complementar con la capacidad de procesar los datos generados y su utilización como soporte para la toma de decisiones (Vargas-Pinedo et al, 2022).

Existen incluso modelos metodológicos aplicables para este tipo de proyectos donde se prioriza la entrega constante de valor y el trabajo entre todos los actores involucrados para que las soluciones a generar sean efectivamente de utilidad para las organizaciones (Rivillas et al, 2022).

Conclusiones y proyecciones

La incorporación de técnicas y recursos de CD en el desarrollo de herramientas de soporte a la toma de decisiones en CyT se presenta como una oportunidad para mejorar la gestión y sentar las bases para procesos de innovación. La solución propuesta, desarrollada inicialmente en la PoC, implicó la integración y procesamiento de datos sobre las actividades de investigación e investigadores. Los resultados de la misma validaron la idea inicial y confirmaron que el desarrollo de esta línea de investigación podría servir al objetivo de mejorar la gestión y sentar las bases para la innovación.

La generación de procesos / procedimientos para que la gestión de datos sea sostenible en el tiempo, permitiendo sistematizar y disponibilizar la información generada son parte de los resultados esperados.

La aplicación de lo propuesto podría llevar a una gestión basada en datos y la incorporación a futuro de técnicas de IA para dar el paso siguiente en la gestión de CyT.

Referencias

García Peñalvo, F. J. (2020). *La sociedad del conocimiento y sus implicaciones en la formación universitaria docente*. Políticas, Universidad e innovación: retos y perspectivas, 2020, ISBN 978-84-122106-9-9, págs. 133-155, 133-155.

López de Munain, C., Sandoval, A., & Torrent, M. (2015). *Soporte a la toma de decisiones en la gestión universitaria*. Argentine Symposium on Artificial Intelligence (ASAI 2015) - JAIIO 44 (Rosario, 2015).

Nugroho, R. P., Zuiderwijk, A., Janssen, M., & Jong, M. de. (2015). *A comparison of national open data policies: lessons learned*. Transforming Government: People, Process and Policy, 9(3), 286-308.

Rivillas, L. R., Stafetta, A., Rey, F., Schaab, J., Manini, F., Filmus, D., & Schapachnik, F. (2022). *Innovar con Ciencia de Datos en el sector público*. Fundación Sadosky.

Sánchez, A. M., Rey, M. G., Pokolenko, A. A., Batirolla, M. M. (2024) *Revisión de la evolución de las actividades de investigación en la FCE - UNaM a partir de la ejecución de acciones de gestión de datos*. 3ras. Jornadas de Investigación y Extensión (JIE) de la FCE-UNaM.

Sánchez, A. M., Rey, M. G., Pokolenko, A. A., Batirolla, M. M. (2025) *Revisión de la evolución de las actividades de investigación en la FCE - UNaM a partir de la ejecución de acciones de gestión de datos*. II Jornadas de Investigación en Ciencias Económicas de la Región Litoral y de la Región Centro. FCE-UNNE (en prensa).

Vargas-Pinedo, M. E., Mollo Flores, M. E., Alemán-Saravia, A. C., & Deroncele-Acosta, A. (2022). *Liderazgo científico investigativo del docente para la transformación del contexto universitario.*

Zurbriggen, C., & González Lago, M. (2015). *Co-creando valor público: Desafíos pendientes para América Latina.* Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad, 10(30), 143-171.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

La concentración de la oferta universitaria en Cs. Económicas en Posadas, Oberá y Eldorado genera inequidad. Esto desaprovecha el potencial de desarrollo territorial, ya que el acceder a formación superior es una barrera para los jóvenes de zonas rurales.

Es fundamental analizarlo porque la distribución actual de capital humano influye directamente en el crecimiento económico regional y en la reducción de la desigualdad.

Otras posturas pueden argumentar que la oferta es suficiente, pero no consideran las altas tasas de deserción ni la falta de pertinencia académica para las economías locales.

La pregunta a responder es: ¿Cómo se desconcentra la oferta académica de Ciencias Económicas de Posadas, Oberá y Eldorado para generar equidad educativa y desarrollo económico sostenible para la provincia de Misiones?

Hipótesis

Esto podría resolverse mediante una descentralización estratégica de la oferta educativa, que no solo la replique, sino que la adapte a las especificidades de cada región. Otras corrientes plantean asistencia económica, para acercar la demana a los centros poblacionales. La solución más plausible es crear planes de estudio con orientación regional, ajustados a las demandas del entorno productivo local, como la actividad forestal, la agroindustria, el turismo o el comercio interno e internacional.

Defensa argumentativa

La idea de que la oferta universitaria actual en Misiones es suficiente y adecuada para el desarrollo de la provincia es errónea. Si bien las sedes en Posadas, Oberá y Eldorado cubren una parte importante de la población, ignoran por completo las particularidades y necesidades de las demás regiones. Esta concentración es un modelo que pierde vigencia, y que no se adapta a la realidad productiva y social de Misiones, una provincia con una gran dispersión de su población y economías regionales muy diversas.

La concentración geográfica de la oferta de Ciencias Económicas genera una profunda inequidad y deserción académica. La actual oferta, con planes de estudio genéricos, no se ajusta a las necesidades específicas de las economías locales**.** Los jóvenes de localidades más alejadas se ven obligados a migrar a las grandes ciudades, lo que implica afrontar altos costos de vida (alquiler, transporte, alimentación) y un fuerte desarraigo familiar y social. Esta situación actúa como una barrera económica significativa que, en muchos casos, fuerza la deserción de jóvenes con gran potencial académico y profesional. Una mera asistencia económica, para llevar a los estudiantes a los centros poblacionales, no soluciona el desarraigo tanto familiar como social, que a su vez también tiene implicancias en lo económico.

Un plan de estudios diseñado para un centro urbano como Posadas, con su enfoque en el comercio y la gestión pública, resulta poco relevante para las regiones productivas de la provincia. Por ejemplo, una carrera de Contador Público en el norte de Misiones podría incorporar asignaturas y especializaciones en el sector forestoindustrial, abarcando temas como la gestión de costos de producción de madera, la logística de la industria forestal y la contabilidad ambiental. De manera similar, en la zona centro, con su histórica producción de té y yerba mate, la Licenciatura en Administración podría incluir módulos sobre la gestión de cooperativas agrícolas, la comercialización de productos con valor agregado o la administración de consorcios de productores. Por último, en el sur, cerca de la frontera, las carreras podrían enfocarse en la logística internacional y el comercio exterior. Esta pertinencia académica no solo haría las carreras más atractivas para los estudiantes, sino que también formaría profesionales con las herramientas precisas para dinamizar las economías de sus propias regiones, fomentando el desarrollo local y evitando la "fuga de talentos". La descentralización de la oferta no solo reduciría esta brecha territorial, sino que también permitiría a más jóvenes acceder a una educación de calidad sin tener que abandonar sus hogares y redes de apoyo.

Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 (INDEC)1, gran parte de la población joven de Misiones se encuentra distribuida fuera de los principales centros urbanos. Por ejemplo, localidades como San Vicente, Apóstoles o San Pedro, con una importante base demográfica juvenil, no cuentan con una oferta universitaria completa y cercana, limitando las opciones de formación superior. Esta falta de opciones obliga a los estudiantes a elegir entre migrar; con los costos de alojamiento, manutención y riesgos académicos que ello implica; o directamente abandonar su formación superior. Esta dinámica es corroborada por la observación de la movilidad estudiantil en la región, donde la tasa de abandono en el primer año se ve incrementada por factores logísticos y económicos que afectan desproporcionadamente a los estudiantes foráneos. De hecho, análisis recientes en la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) documentaron que la deserción en los cursillos de ingreso alcanzó hasta el sesenta por ciento (60%) en algunas facultades, un fenómeno que se relaciona directamente con la imposibilidad de las familias del interior de costear la permanencia de sus hijos en la capital (*Ruiz Moreno, 2025*)2. Según datos de CONEAU un tercio (33%) de los estudiantes que abandonan, lo hace por cuestiones socioeconómicas, y un treinta y nueve (39%) por cuestiones de adaptación a la vida universitaria3. Estos datos demuestran que la barrera geográfica y económica es una causa real y cuantificable de la deserción, limitando el acceso a la educación superior y acentuando las desigualdades territoriales.

Conclusiones y proyecciones

La concentración de la oferta universitaria en Ciencias Económicas en Posadas, Oberá y Eldorado genera un problema de inequidad en el acceso a la educación y limita el desarrollo territorial de Misiones. La solución propuesta, una descentralización estratégica con planes de estudio regionalmente orientados, no solo abordaría la barrera geográfica, sino que también crearía un capital humano más pertinente para las necesidades productivas de la provincia.

Esta pertinencia académica haría las carreras más atractivas para los estudiantes, y formaría profesionales con la formación necesaria para dinamizar las economías de sus propias regiones, generando desarrollo local. La descentralización de la oferta no solo evitaría la brecha territorial, sino que también permitiría a más jóvenes acceder a una educación de calidad sin tener que migrar.

Sería necesario realizar nuevas investigaciones como: **1)** Un análisis de mercado detallado para identificar las necesidades específicas de profesionales en Ciencias Económicas en cada microrregión de Misiones (forestoindustria, turismo, agricultura, etc.). **2**) Un estudio de viabilidad para determinar la infraestructura y los recursos humanos necesarios para implementar los planes de estudio regionalizados. **3)** Un análisis comparativo de modelos de descentralización universitaria exitosos en otras provincias o países con características geográficas y productivas similares a Misiones.

Este informe sienta las bases para un cambio de visión en la planificación educativa superior, pasando de un modelo centralizado a uno que promueve la equidad y se alinea con el desarrollo sostenible de todo el territorio misionero.

Referencias

Censo Nacional de Población, *Hogares y Viviendas 2022. Resultados definitivos*. ISBN: 978-950-896-632-2 ISBN: 978-950-896-658-2.

Permanencia de las y los estudiantes en la Universidad. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). *Diagnósticos sobre la problemática, según la información de las Autoevaluaciones de las instituciones universitarias de la muestra*. (Pág. 19). ISBN 978-987-3765-75-9

Ruiz Moreno, L. (2025). *La deserción estudiantil universitaria alcanza niveles históricos* (Informe de Consejeros Directivos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales).

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Se evidencia una falta de integración plena de la digitalización en los trámites y procesos de las organizaciones públicas y privadas de la provincia de Misiones. En la actualidad, se digitalizan los expedientes y documentos finalizados, sin embargo; el desafío es que toda la documentación se genere y aloje de forma digital desde el inicio.

La investigación es relevante porque permitirá reducir el consumo de papel, la huella de carbono y los costos operativos. Asimismo, busca impulsar la reingeniería procesal para consolidar instituciones y empresas modernas y eficientes en la región.

Aun así, a pesar de los avances normativos y tecnológicos, la percepción de sus beneficios es débil por la falta de una medición rigurosa de su retorno. A esto se suma la se evidencia resistencia de usuarios y un escaso uso de la firma digital.

Ante este panorama, cabe preguntarse: ¿En qué medida la digitalización integral de procesos en organizaciones públicas y privadas de la provincia de Misiones logra una reducción de costos operativos y beneficios ambientales, y cómo esta eficiencia se ve condicionada por la percepción de practicidad y seguridad de los usuarios?

Hipótesis

Al respecto, diversos autores plantean la digitalización gradual o final de expedientes y documentos de archivo, pues las plataformas digitales aumentan la eficiencia y trazabilidad. Sin embargo, la resistencia de algunos usuarios puede limitar estos beneficios sin una estrategia de implementación adecuada.

En contraste, la postura defendida en este trabajo sostiene que una estrategia de transformación digital integral, basada en la reingeniería de procesos y el uso de la firma digital, permitirá reducir costos operativos y generará beneficios, ambientales, siempre que se logre una percepción positiva y de confianza por parte de los usuarios internos y externos.

Defensa argumentativa

Si bien la mayoría de los abordajes a la temática reconocen que los trámites en línea y la digitalización de documentos favorecen el cumplimiento de las gestiones institucionales, operativas y comerciales al simplificar trámites y reducir tiempos —lo cual mejora la percepción de la ciudadanía y de los clientes respecto a la transparencia y sostenibilidad del sector público y privado—, es erróneo creer que la digitalización gradual o el archivo final de expedientes o carpetas sean estrategias suficientes.

Es cierto que la impresión de documentos puede ofrecer una comodidad aparente y agilizar ciertos controles por parte de los agentes o empleados. Sin embargo, el simple hecho de

imprimir sistemáticamente todos los trámites para control o archivo resulta obsoleto e insuficiente frente a los desafíos actuales de eficiencia y sostenibilidad. Su costo operativo y ambiental es unjustificable ante la modernización organizacional, ya que consume recursos, genera gastos de gestión de archivo y ralentiza la trazabilidad de los procesos.

Por un lado, algunos autores sostienen que la digitalización gradual o final de expedientes o documentos es suficiente. No obstante, esta visión resulta limitada porque sacrifica los beneficios inmediatos —especialmente en aspectos económicos y ambientales— que solo genera una transformación digital integral iniciada desde el proceso mismo. Asimismo, un cambio incompleto corre el riesgo de perpetuar la resistencia al cambio por parte de usuarios internos (empleados y personal administrativo) y externos (ciudadanos, clientes y proveedores), limitando así los resultados esperados.

Por lo tanto, la estrategia requiere ir más allá: se debe acompañar la digitalización con capacitación y comunicación (por ejemplo, en redes sociales). Esto no solo fomentará el uso de las plataformas digitales para trámites, gestiones administrativas y transacciones en línea, sino que también preparará al personal para atender las dudas y necesidades de los usuarios y clientes, asegurando una transición exitosa y maximizando las bondades del sistema de autogestión electrónica. En consecuencia, este enfoque de autogestión reduce costos operativos y de movilidad, contribuyendo de manera directa a la reducción de la contaminación ambiental.

En síntesis, la reingeniería de procesos junto con la firma digital optimizan la eficiencia y fortalecen la confianza de los usuarios, superando de manera definitiva las restricciones de una mera digitalización parcial.

Por consiguiente, la digitalización desde el inicio de los procesos reduciría impresiones, costos operativos y efectos ambientales negativos, optimizando recursos y contribuyendo al desarrollo sostenible. Para lograrlo, es necesario avanzar hacia organizaciones más modernas, alineadas con las políticas de desarrollo sostenible, considerando instrumentos como el Sistema de Gestión Documental (GDE) y normativas provinciales que buscan la eliminación progresiva del papel en la administración y en el sector privado, agilizando trámites y garantizando transparencia y seguridad. En este mismo sentido, cada vez más entidades del ámbito público y privado en Misiones avanzan en convenios con la Secretaría de Cambio Climático para medir su huella de carbono y contribuir a los ODS. De este modo, la eliminación del papel en la gestión interna y la reducción de la movilidad mediante la autogestión en línea constituyen acciones directas que demuestran este compromiso ambiental, económico y social.

Por otra parte, la capacitación intensiva garantiza que la inversión tecnológica se traduzca en una mayor adopción de las plataformas digitales para todos los trámites y operaciones en línea. En definitiva, la digitalización desde el inicio de los procesos reduce drásticamente las impresiones y los costos operativos asociados al papel (insumos, archivos físicos, recursos humanos dedicados a la gestión de expedientes y documentos), optimizando los recursos presupuestarios y maximizando el retorno de la inversión.

Para fundamentar la propuesta de una transformación digital integral, el trabajo se apoya en una serie de datos empíricos y fuentes bibliográficas. A modo de aclaración, es importante destacar que los datos cuantitativos que se presentan a continuación son ficticios y se utilizan

únicamente para representar el tipo de información que una investigación de esta naturaleza podría generar.

En primer lugar, la evidencia proviene de la cuantificación del consumo actual de insumos. Según los datos recopilados, entre enero y julio de 2025, un conjunto representado de organizaciones públicas y privadas de Posadas y la provincia consumió un total de 1.774 resmas de papel y 224 unidades de tóner. Estos números establecen una base sólida para proyectar los ahorros económicos y ambientales que la digitalización podría generar en las entidades de la región.

A partir de estos datos, el estudio realiza una estimación del impacto ambiental. Los resultados preliminares sugieren que la digitalización completa en áreas administrativas y de fiscalización u operaciones podría evitar la tala de aproximadamente 317 árboles por año. Esta proyección ilustra el potencial de la digitalización para generar beneficios significativos a gran escala y alinearse con los principios de sostenibilidad.

En segundo lugar, además de los datos empíricos, el trabajo se sustenta en una sólida base de fuentes bibliográficas que respaldan los argumentos a favor de la reingeniería de procesos y la gestión del cambio. Por ejemplo, el concepto de eficiencia en el sector público y privado y la necesidad de una reingeniería se fundamentan en el trabajo de Mihaiu et al. (2010). Asimismo, la idea de la cultura del papel cero y sus beneficios es analizada por Morales Triana (2013), quien la describe como un reto con grandes beneficios. Por su parte, Mergel et al. (2019) definen la transformación digital como un proceso que va más allá de la simple tecnología. Finalmente, la Encuesta sobre Gobierno Electrónico 2020 de la ONU y el trabajo de Pardo (2011) sirven para contextualizar la digitalización como un objetivo global de desarrollo sostenible y refuerzan el papel crucial de herramientas como la firma digital.

Conclusiones y proyecciones

En conclusión, este informe ha demostrado que la digitalización integral de los procesos en las organizaciones públicas y privadas de la provincia de Misiones, más allá de la mera reducción de papel, es la única solución viable para optimizar los recursos y generar beneficios ambientales tangibles. La argumentación central se fundamenta en la reingeniería de procesos, que transforma los flujos de trabajo para que sean nativamente digitales, eliminando pasos redundantes e incorporando la firma digital como un catalizador para la validez legal y la agilización.

Así pues, la argumentación y la evidencia empírica, como la proyección de la tala evitada de 317 árboles por año y el consumo de 1.774 resmas de papel, refuerzan que la digitalización gradual o el archivo final de expedientes o documentos son estrategias insuficientes que sacrifican beneficios económicos y ambientales inmediatos. La digitalización desde el inicio de los procesos es la única solución viable para optimizar recursos y generar beneficios tangibles. Sin embargo, lo que realmente fundamenta la propuesta es el reconocimiento de que su éxito depende de un plan riguroso de gestión del cambio. Este plan debe abordar la resistencia al cambio por parte de usuarios internos (empleados) y externos (ciudadanos, clientes y usuarios) a través de la capacitación intensiva y la comunicación, ya que esto garantiza una percepción

positiva sobre su practicidad y de confianza, maximizando las bondades del sistema de autogestión.

Por último, para ir más allá de los hallazgos de este informe, se sugiere una futura investigación que cuantifique los ahorros económicos directos a largo plazo una vez que los proyectos se hayan implementado por completo en los distintos sectores. De igual manera, sería valioso un estudio longitudinal para analizar la sostenibilidad del cambio y la satisfacción real de los usuarios en los años siguientes. Además, la aplicabilidad de este modelo en diversas instituciones públicas y empresas privadas de la provincia o a nivel nacional podría ser un área de estudio clave para validar su replicabilidad.

Referencias

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). *Defining digital transformation: Results from expert interviews*. Government Information Quarterly.

Mihaiu, D., Opreana, A., & Cristescu, M. (2010). *Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector*. Romanian Journal of Economic Forecasting, 16.

Morales Triana, É. (2013). *La Cultura del Cero de Papel un Reto con Grandes Beneficios*. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Militar Nueva Granada.

ONU. (2020). *Encuesta sobre Gobierno Electrónico 2020: Gobierno Digital en la Década de Acción para el Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas.

Pardo, L. (2011). *Aplicación de las nuevas tecnologías en la Administración pública*. Revista de Contabilidad y Dirección, 21.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Los estudiantes desarrollan estrategias de estudios formales e informales que influyen en el aprendizaje individual y grupal que no han sido exploradas actualmente en la Facultad de Ciencias Económicas.

Sistematizar estas experiencias y conocimientos producirá aportes a esta institución educativa, que permitirán revisar las estrategias y políticas organizacionales, la permanencia y rendimiento académico de los estudiantes y brindarán información útil para los docentes.

Existen actualmente universidades que abordan el estudio de trayectorias estudiantiles con énfasis en estrategias de estudio formales (cognitivas) e informales.

En el presente trabajo se busca conocer ¿cómo son las estrategias de aprendizaje que utilizan los estudiantes del ciclo profesional de las carreras de grado de la FCE-UNaM en el periodo lectivo 2024?

Hipótesis

Diversos autores trabajan sobre las trayectorias educativas desde las instituciones. La trayectoria ideal plantea el plan de estudios, mientras que la real contempla situaciones relacionadas con la temporalidad, la narración y el pensamiento.

El presente trabajo plantea indagar y relatar recorridos e historias académicas de estudiantes que den cuenta de estrategias formales e informales de aprendizaje y que hayan superado situaciones problemáticas.

Defensa argumentativa

Si bien las trayectorias educativas son abordadas desde lo institucional, es decir de la perspectiva de la trayectoria ideal, es importante detectar dificultades o situaciones problemáticas que pudieran perjudicar la continuidad de los alumnos en el sistema educativo, desde el punto de vista de los mismos.

La actualización de los planes de estudios en la Universidad garantizan, desde lo teórico, la calidad de los contenidos y enseñanza, pero no así la implementación real que permita incorporar a los alumnos al sistema universitario, los contenga y acompañe en sus trayectos educativos con éxito.

Se parte de la idea de que además de acudir a las técnicas de estudio propias, los estudiantes atraviesan situaciones problemáticas que requieren otro tipo de estrategias más allá de las cognitivas (que son las que apelan a las funciones psicológicas). Aquí aparecen las estrategias informales que tienen como fin resolver situaciones sociales y afectivas, por lo que, es importante también distinguir el papel que cumple el grupo.

Se plantea aquí que, en la interacción de los estudiantes con otros actores sociales, específicamente del ámbito académico, se ponen en marcha estrategias de aprendizaje complejas y responden a las situaciones específicas y propias de cada individuo.

El ingreso, permanencia y finalización de los trayectos educativos de los estudiantes en la educación superior es un tema que ocupa a la mayoría, si no a todas, las universidades de nuestro país. Hay tantas trayectorias educativas como estudiantes, sin embargo, el objetivo es el mismo, que quienes inicien una carrera logren finalizarla. Además, que los alumnos abandonen los recorridos académicos va aparejada de pérdidas de recursos sociales, económicos y afectivos.

Se supo que la tasa bruta de ingreso al sistema de educación universitario argentino (incluidas carreras de grado y pregrado de universidades públicas y privadas), entre los años 2020 y 2021, fue del 12,3% de la población de entre 18 y 24 años de edad, según el Departamento de Información Universitaria, (2022). A su vez la retención durante el primer año, de los nuevos inscriptos a carreras de pregrado y grado fue del 61,9%. Es decir, hubo un desgranamiento de cerca del 38% de estudiantes en ese tiempo.

Este desgranamiento lleva a pensar en las dificultades que pueden conducir al abandono de los estudiantes de esa vida académica, es necesario entonces, observar una categorización de las mismas, en aquellas con un locus interno, dependientes del estudiante y locus externo, ajenas al estudiante (Rotter, 1954).

Es relevante acompañar las trayectorias educativas de los estudiantes desde las instituciones. Para al hablar de trayectoria nos referimos a un recorrido, un camino en construcción permanente. Existe la trayectoria educativa "ideal", que es la propuesta desde el plan de estudios de una carrera. Sin embargo, esos recorridos no suelen ser los que se dan realmente, si no que aparecen situaciones relacionadas a lo personal, que se generan a través de vivencias subjetivas, y contextual de cada individuo que se corresponden además con la temporalidad (cronológico), la narración (relatos de la trayectoria) y el pensamiento (proceso que se une con la acción) (Nicasio y Greco, 2009).

Por otro lado, el periodo de transición, aprendizaje del entorno y adaptación de los estudiantes a su realidad universitaria, es fundamental para identificar dificultades que pueden obstaculizar el buen desempeño académico. De esta manera toman relevancia el tiempo de la extranjeridad, donde el estudiante ingresa en un ámbito desconocido y las instituciones rompen el mundo familiar que deja, el tiempo del aprendizaje donde el estudiante se adapta y el tiempo de la afiliación, representada por la capacidad de interpretar, aceptar o transgredir las reglas (Coulon, 2005). Posterior a este tiempo el estudiante logra sentirse parte, sabe reconocerse y se siente miembro. La experiencia de atravesar cada uno de estos momentos, representa la adquisición de prácticas particulares que pueden entenderse a través del modelo cognitivo de estrategias de aprendizaje que hace referencia a estrategias de adquisición, de codificación, de recuperación y estrategias del procesamiento (Marugán et al, 2013).

Conclusiones y proyecciones

Los estudiantes de la FCE para tener éxito en sus trayectos educativos no solo recurren a estrategias de estudio formales (cognitivas), si no que también requieren de estrategias informales para resolver situaciones problemáticas que impacten en su continuidad académica. Estas estrategias surgen de la interacción con otros actores en el ámbito académico y son complejas y específicas de cada individuo. La sistematización de estas experiencias permitirá a la institución revisar políticas y estrategias organizacionales, mejorar la permanencia y rendimiento estudiantil y brindar información a los docentes.

La propuesta de indagar y relatar los recorridos e historias académicas de estudiantes que han superado problemas usando estrategias formales e informales es una solución bien delimitada para conocer las estrategias utilizadas.

Para ir más allá de lo propuesto es necesaria una investigación cualitativa detallada centrada en la naturaleza de las estrategias informales identificadas, así como su efectividad comparada con las estrategias cognitivas en contextos específicos de la FCE-UNaM. Además, aunque se menciona el alto desgranamiento, no se considera explícitamente el impacto económico y social directo de la implementación de un programa de apoyo basado en la sistematización de estrategias de estudio informales lo que requeriría un estudio de costo-beneficio y viabilidad institucional. Finalmente se podría plantear por qué algunas estrategias son más exitosas que otras o como podrían integrarse a la estructura curricular de forma oficial y efectiva.

Referencias

Coulon, Alain. (2005). El oficio del estudiante. *La entrada a la vida universitaria*. Paris: Ed. Antrophos.

Departamento de Información Universitaria (2022), *Síntesis de Información Estadísticas Universitarias*. Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria: Argentina. Recuperado en (30/06/23): https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2020-2021_sistema_universitario_argentino.pdf

Marugán, M., Martín, L. J., Catalina, J., & Román, J. M. (2013). Estrategias cognitivas de elaboración y naturaleza de los contenidos en estudiantes universitarios. Psicología Educativa. Revista de los Psicólogos de la Educación, 19(1), 13-20.

Nicastro S., Greco, M. B. (2009) *Entre trayectorias. Escenas y pensamientos en espacios de formación*. Rosario: Homo Sapiens.

Rotter, JB (1954). *Aprendizaje social y psicología clínica*. Prentice Hall.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

El sistema previsional argentino es complejo con regímenes nacionales, provinciales y cajas profesionales. En Misiones, los afiliados a cajas de profesionales desconocen su régimen, superponen aportes o incumplen requisitos.

El desconocimiento limita la participación activa en la gestión de sus derechos previsionales, excluye la posibilidad de planificar la jubilación, lo que impacta negativamente en las prestaciones futuras.

La información dispersa de cajas profesionales resulta insuficiente, y las instancias de formación que integren como talleres, materiales accesibles y simulaciones.

El trabajo plantea ¿Cómo superar el desconocimiento y la falta de apropiación del régimen previsional en los afiliados de Cajas de profesionales en Misiones?

Hipótesis

Algunos proponen la difusión en diferentes medios de normativas, o la realización de charlas ocasionales. Pero estas alternativas son insuficientes por su carácter limitado.

Un sistema permanente e interdisciplinario de capacitación y asesoramiento genera no solo la continuidad, sino también la apropiación de derechos y mejor asesoramiento profesional, lo que posibilita la planificación de la jubilación en todos los casos.

Defensa argumentativa

Las estrategias de comunicación ocasionales o la simple difusión normativa han demostrado ser insuficientes para resolver el desconocimiento previsional de los afiliados. Aunque se realicen charlas o se distribuyan materiales informativos, la falta de continuidad genera aprendizajes fragmentados y poco estables. Si los afiliados reciben información unilateral y en momentos aislados, su participación se reduce a una actitud pasiva, sin incidencia en la planificación de sus derechos. Por ello, las acciones puntuales no garantizan impacto ni apropiación efectiva, y deben ser reemplazadas por un enfoque sostenido. En primer lugar, la información aislada no asegura un proceso de aprendizaje profundo. La educación, cuando se concibe como un evento único, no transforma prácticas ni genera cambios duraderos en la conducta de los sujetos. Por lo tanto, los materiales informativos o las charlas esporádicas no alcanzan para que los afiliados internalicen los conocimientos necesarios.

En segundo lugar, la falta de continuidad genera confusión. Muchos afiliados reciben mensajes contradictorios o incompletos, lo que dificulta la interpretación de temas tales como los convenios de reciprocidad jubilatoria o del cálculo de los aportes. Esta situación incrementa la incertidumbre y la desconfianza hacia el sistema previsional.

En tercer lugar, la ausencia de acompañamiento personalizado limita la posibilidad de asesorar adecuadamente a los profesionales que presentan trayectorias complejas, como quienes aportan simultáneamente a regímenes provinciales y nacionales. Sin orientación continua, los afiliados tienden a cometer errores que repercuten negativamente en sus futuras prestaciones.

Finalmente, las propuestas esporádicas no promueven una actitud activa en los afiliados. Por el contrario, refuerzan un vínculo pasivo, en el cual la información circula de manera vertical sin generar espacios de apropiación colectiva.

Frente a estas limitaciones, el presente proyecto sostiene que la solución adecuada es la creación de un sistema permanente de comunicación y asesoramiento interdisciplinario, que combine instancias presenciales y virtuales, recursos impresos y digitales, así como el trabajo conjunto entre diferentes actores sociales.

Este sistema tendría como objetivos:

- Garantizar actualización normativa continua, brindando información clara frente a las modificaciones legales.
- Favorecer la apropiación de derechos previsionales, fortaleciendo la capacidad de los afiliados para comprender, planificar y ejercer sus derechos.
- Promover la formación interdisciplinaria, integrando a contadores, abogados, estudiantes universitarios y colegios profesionales.
- Desarrollar instancias prácticas, como simulaciones matemáticas y talleres de planificación jubilatoria, que permitan a los afiliados visualizar escenarios concretos sobre sus futuros beneficios.

La propuesta, además, busca trascender a los afiliados activos para incluir a quienes los asesoran, multiplicando así los espacios de formación. La incorporación de estudiantes avanzados de carreras relacionadas y la articulación con colegios profesionales refuerza la difusión del conocimiento previsional en la comunidad. De esta manera, el sistema permanente no solo responde a una necesidad técnica, sino que contribuye a construir una conciencia social sobre la importancia de la seguridad social.

La propuesta se sostiene en evidencias teóricas y empíricas. Imbernón (2017) y Tenti Fanfani (2007) coinciden en que la capacitación aislada produce aprendizajes superficiales, mientras que la formación continua favorece cambios duraderos. Delors (1996) y UNESCO (2016) destacan que los procesos sostenidos en el tiempo consolidan la retención del conocimiento y promueven la participación.

En Misiones, investigaciones previas (Bernal, Figueredo, Gerula & Suasnavar, 2014) demostraron que los afiliados que accedieron periódicamente a espacios de información pudieron identificar mejor los requisitos previsionales y planificar su jubilación, a diferencia de quienes solo asistieron a charlas esporádicas. Estudios posteriores (Fleita, Gerula & Bernal, 2018) remarcan la necesidad de asesoramiento especializado frente a factores como edad de inicio de aportes, monto de contribuciones y reciprocidad entre sistemas.

La complejidad del sistema previsional argentino, con cerca de noventa instituciones que administran aportes bajo normas diferentes, incrementa la necesidad de capacitación permanente. Muchos profesionales enfrentan trayectorias fragmentadas, aportando de manera simultánea o sucesiva al SIPA, al empleo público provincial y a cajas profesionales. En ese contexto, la reciprocidad jubilatoria surge como un mecanismo legal para totalizar aportes, aunque su aplicación práctica resulta limitada y muchas veces confusa.

Estas dificultades se agravan por el desconocimiento de los afiliados sobre el régimen al que pertenecen, lo que genera superposición de aportes y prestaciones insuficientes. Asimismo, el asesoramiento inadecuado de profesionales no capacitados contribuye a profundizar la problemática. Por ello, proyectos como el PROFAE (Programa de fortalecimiento a las actividades de extensión) en el ámbito universitario, han demostrado que la creación de un sistema permanente de capacitación y asesoramiento no solo favorece la actualización normativa, sino que fortalece la participación activa de los profesionales, promoviendo un efecto multiplicador en la comunidad.

En consecuencia, un sistema permanente de formación continua se constituye en la respuesta más adecuada y sostenible frente a la complejidad previsional vigente, superando las limitaciones de la capacitación aislada y garantizando mayor seguridad y previsión en la trayectoria laboral de los profesionales de Misiones.

Conclusiones y proyecciones

La problemática previsional en los profesionales de Misiones se manifiesta en desconocimiento, superposición de aportes y asesoramiento insuficiente. Esto genera la limitación en la participación en la gestión de sus derechos previsionales y excluye la posibilidad de planificar la jubilación. La simple difusión de información no es suficiente; se requiere una estrategia sostenida. En el presente trabajo se ha demostrado que las capacitaciones esporádicas no logran el resultado, en cambio los procesos sostenidos en el tiempo consolidan la retención del conocimiento y promueven la participación.

La evidencia del proyecto —encuestas, experiencias previas y antecedentes de investigación— respalda su viabilidad. La propuesta no se limita a la teoría, sino que se apoya en prácticas ya desarrolladas que demostraron mejorar la comprensión previsional. En síntesis, la comunicación permanente se fundamenta en tres ejes: la complejidad normativa, la necesidad de asesoramiento calificado y el impacto social positivo. Por ello, constituye una solución adecuada y sostenible.

La hipótesis se reafirma: un sistema permanente de comunicación interdisciplinaria es esencial para garantizar derechos, fortalecer la práctica profesional y favorecer la apropiación a los sistemas de seguridad social de Cajas de profesionales.

En futuras investigaciones sería conveniente avanzar en modelos de simulación previsional más precisos, evaluar periódicamente el impacto de las comunicaciones y promover la incorporación de contenidos previsionales en múltiples carreras universitarias.

Referencias

Bernal, L. M., Figueredo, R. M., Gerula, Z. L., & Suasnavar, D. I. (2014, septiembre). *La administración de las Cajas Profesionales de Misiones frente al régimen de reciprocidad jubilatoria*. I° Congreso Latinoamericano de Administración. Posadas, Misiones, Argentina. ISSN 2451-6589.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. París: UNESCO.

Fleita, J. I. (2024). *La previsión social de los profesionales en la Provincia de Misiones*. Un modelo de asociación para el futuro. Posadas, Misiones, Argentina: Colección Doctorados. Recuperado de https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/5567

Imbernón, F. (2017). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado: Hacia una nueva cultura profesional*. Barcelona: Graó.

Tenti Fanfani, E. (2007). *La condición docente: análisis comparado de la Argentina, Brasil, Perú y Uruguay*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

UNESCO. (2016). *Educación 2030: Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4*. París: UNESCO.

LA ORATORIA COMO HABILIDAD BLANDA DIFERENCIAL EN EL DESEMPEÑO ACADÉMICO UNIVERSITARIO Y PROFESIONAL

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Actualmente la mayoría de los estudiantes y profesionales priorizan el desarrollo de competencias técnicas, dejando de lado el estudio y aplicación de habilidades blandas, como la oratoria.

Se reconoce que tanto en el ambiente profesional como educativo, las habilidades blandas resaltan al ser humano por su capacidad de comunicarse de manera eficaz y enfrentarse con mayor fluidez a las adversidades técnicas.

En Misiones se han desarrollado iniciativas específicas, como la inclusión de un taller de oratoria al diseño curricular, en el sistema educativo público, primario y secundario, que marca la relevancia que están adquiriendo estas habilidades.

El presente trabajo plantea: ¿De qué manera se puede mejorar el desempeño académico en el nivel superior y profesional a través de la oratoria?

Hipótesis

Algunos autores plantean la incorporación de asignaturas obligatorias referidas a habilidades blandas, en carreras universitarias; y sugieren opciones extracurriculares y optativas para los profesionales que consideren necesario afianzar este perfil. Otros, afirman que la oratoria es algo inherente al ser humano, y no una habilidad que se puede desarrollar y mejorar mediante estrategias y práctica continua.

La hipótesis que este trabajo defiende es que, la práctica y el ejercicio continuo y planificado de la oratoria en el ámbito universitario resulta un factor clave para fortalecer la autoconfianza, la capacidad de liderazgo y el desarrollo de los futuros profesionales.

Defensa argumentativa

Si bien hay estudiantes y profesionales con mayor desenvolvimiento y mejores herramientas o cualidades para expresarse claramente, es erróneo y desafortunado pensar que una buena oratoria es una habilidad con la que se nace, y no se adquiere con la práctica.

La concepción de que es suficiente la formación técnica, o el desempeño correcto en lo que conocemos como habilidades duras (o hard skills) para alcanzar el éxito académico y/o profesional, resulta impensable si tenemos en cuenta que el ser humano se forma, desenvuelve y ejerce su profesión en sociedad y en vinculación directa con los demás.

Afirmar que el nivel de oratoria es una mera cualidad inherente de la persona, no deja abierta la posibilidad de que sea una habilidad que pueda perfeccionarse para mejorar la elocuencia en el habla y la expresión a través de la práctica; de manera que se pueda complementar a las habilidades técnicas del profesional.

La oratoria maximiza y potencia el rendimiento académico dentro y fuera de las aulas, propiciando la participación activa de los estudiantes en las clases, aumentando positivamente el desenvolvimiento en exposiciones y defensa de proyectos, etc.

La disertación o el discurso es una herramienta que se utiliza para insertarnos en el ámbito social, a través de la manifestación de ideas, propuestas, aclaraciones, con el fin de manifestar fehaciente y adecuadamente estos pensamientos, evitando que puedan generarse conflictos por interpretaciones erróneas o ambiguas. De la misma manera ocurre en el ámbito profesional, ya que una pertinente oratoria permite mayor claridad en las expresiones y solicitudes, como también mayor seguridad en las negociaciones, mejorando el proceso de inserción y desarrollo laboral.

Esta práctica mejora la credibilidad del estudiante y profesional, ya que esta depende del grado de conocimiento que posea y de la capacidad, o habilidad, de generar confianza a través del habla y conjuntamente, de la comunicación no verbal. Tanto en el ámbito académico como en el profesional, el perfeccionamiento y dominio de las habilidades blandas, principalmente el de la oratoria, influye en puestos estratégicos que conducen al trabajo en equipo, la oportuna resolución de conflictos y a la dirección de proyectos; es sabido que si se mejora la expresión, también lo hace el nivel de pensamiento.

El primero en expresarlo fue el psicólogo ruso Vygotsky, en 1978, quien reconoció la importancia central del lenguaje y la comunicación interpersonal para el desarrollo cognitivo. Y desde entonces otros investigadores han seguido desarrollando esta idea, como Harry Daniels, en 2001. Investigaciones en neurociencias y psicología evolutiva ahora respaldan que el lenguaje ha evolucionado como componente integrado de la cognición humana, y no como una habilidad separada y diferente (Mercer, 2013 como se citó en Cambridge Assessment International Education, 2022)1.

Un estudio de Charles Riborg Mann de 1918, en conjunto con la Universidad de Harvard, la Carnegie Foundation y el Stanford Research Institute, abordó a la conclusión de que el 85% del éxito laboral proviene de las habilidades blandas como la actitud, la determinación, comunicación asertiva, pensamiento crítico y resolución de conflictos, mientras que tan solo el 15% se relaciona directamente con los conocimientos técnicos (Mazzia, 2022)2.

Asimismo, el Foro Económico Mundial (WEF), en un informe respecto al futuro de los empleos en el año 2025, ha identificado cuales son las habilidades que los trabajadores necesitan para prosperar, dentro de las que se encuentran el liderazgo y la influencia social, la gestión del talento, el pensamiento analítico y la administración ambiental; demostrando que la buena comunicación y expresión cobran cada vez más importancia en el ámbito laboral3.

En la provincia de Misiones, la Ley VI N°306, del año 2022, al incorporar el taller de oratoria al diseño curricular del sistema educativo público, de gestión estatal y privada, en los niveles primarios y secundario, define a la oratoria como “el arte de hablar con elocuencia, de deleitar, persuadir y conmover por medio de la palabra, siendo utilizado como herramienta fundamental para el desarrollo de la autoconfianza, superación, empoderamiento, autoconocimiento y transformación personal a través de la comunicación”4. Esta iniciativa denota la relevancia que ha adquirido esta temática en el ámbito educativo, reforzando la

concepción de que la oratoria es una habilidad que puede y debe fortalecerse con la práctica, ya que logra enriquecer tanto el vocabulario y las expresiones utilizadas para comunicar como el desarrollo personal y profesional.

En el ámbito universitario, en el año 2020, y debido a la implementación de clases virtuales, la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (de la Universidad Nacional de Misiones) lanzó el curso "Oratoria y comunicación: un modo de aprendizaje para tomar la palabra". La condición de dar clases a través de plataformas virtuales demandaba a los oradores/as brevedad, concisión, claridad y empatía, cualidades que son claves de la oratoria y que involucran tanto la palabra como la gestualidad y el uso estratégico de la voz, según lo determinó el equipo docente. En este marco, se destacó que la oratoria no es un simple conjunto de reglas o preceptos, sino que permite gestionar estratégicamente la comunicación en público. Es decir, construir una estrategia que tenga en cuenta los aspectos verbales y no verbales que potencian la comunicación con ciertos fines y en determinado ámbito.

Las dimensiones de la oratoria desarrolladas en esta formación fueron: hablar en público; orador y auditorio; la dimensión verbal y no verbal del discurso; recursos del orador; la preparación del discurso, entre otros5.

Más recientemente, en el año 2023, la empresa Randstad, que se dedica a conectar personas que buscan trabajo con empresas que lo ofrecen, realizó una encuesta en Argentina, a aproximadamente 1500 personas que se encontraban buscando empleo, sobre las percepciones y preferencias en el ámbito laboral. El 88% de los encuestados señaló que las habilidades blandas resultan imprescindibles para el trabajo; solo el 11% consideró que son medianamente importantes, y el 1% restante señaló que son habilidades sociales que resultan irrelevantes para su trabajo. De acuerdo a esta encuesta, dentro de las habilidades blandas más valoradas se encuentran la habilidad para adaptarse a los cambios, la disposición para el trabajo en equipo, la capacidad resolutiva, organización y gestión del tiempo, y la habilidad de la comunicación. La CEO de Randstad manifestó que si bien algunas personas pueden tener una predisposición natural para las habilidades blandas, siempre podrá ser posible mejorarlas a través de la formación, la retroalimentación, y la práctica6.

Por otro lado, el Silicon Misiones ha lanzado varias ediciones del curso "Programa para potenciar habilidades gerenciales", una línea de acción dentro de la Arteria de Negocios que busca formar competencias de liderazgo y conducción eficiente. Consta de cuatro ejes, uno de ellos se refiere a las estrategias de comunicación, donde se tratan temáticas como la escucha activa, la gestión de conflictos y la claridad en la transmisión de mensajes, estrategias efectivas para mejorar la comunicación interna, entre otros7. Enfocar el 25% del curso a la comunicación, en la actualidad, muestra que las habilidades blandas están en el foco del desarrollo profesional y resulta indispensable su práctica para mantener y fortalecer las buenas relaciones.

Conclusiones y proyecciones

En vista de lo expuesto, la práctica y el ejercicio de la oratoria constituye un factor clave para potenciar la autoconfianza, la capacidad de liderazgo y la efectividad en la comunicación de los estudiantes y futuros profesionales. Esta habilidad no es innata, sino que puede ser mejorada

mediante práctica y retroalimentación. Por lo que la implementación de espacios curriculares/extracurriculares resultaría favorecedora, sin distinción de ramas educativas, ya que todas las profesiones requieren aptitudes para presentaciones y defensas, liderazgo y comunicación efectiva.

Asimismo, resultaría conveniente indagar el impacto de la formación en oratoria en carreras de nivel superior (técnicas y universitarias) como favorecedora de mejor desarrollo y desenvolvimiento profesional, para aportar información en la formación integral de profesionales, pensando en la necesidad de actualización de los planes de estudio para las profesiones del futuro.

Referencias

Cambridge Assessment International Education (2022). *Informe de Educación: Oralidad*. Cambridgeinternational.org https://www.cambridgeinternational.org/Images/665641-oracy-spanish-.pdf

Mazzia, Y. (22 de julio de 2022). *Nuevas demandas: las 15 habilidades blandas que buscan las empresas. Negocios.* La Nación. https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nuevas-demandas-las-quince-habilidades-blandas-que-buscan-las-empresas-nid23072 022/

Till, L. (8 de enero de 2025). *Informe sobre el futuro del empleo 2025: Los empleos del futuro y las habilidades necesarias para conseguirlos*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/

Ley VI N°306 de 2022. Incorporación del taller de Oratoria al diseño curricular de los niveles primario y secundario de los establecimientos educativos, dependientes del Consejo General de Educación y del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. 7 de julio de 2022. B.O. 15693.

MAT-SeyVT (3 de septiembre de 2020). *Oratoria y comunicación: un modo de aprendizaje para tomar la palabra. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*. https://www.fhycs.unam.edu.ar/portada/oratoria-y-comunicacion-unmodo-de-aprendizaje-para-tomar-la-palabra/

Randstad. (10 de marzo de 2023). *El 88% de los argentinos considera imprescindibles las habilidades blandas para el trabajo*. Randstad.com.ar https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/candidatos/88-los-argentinos-considera-imprescindibles-las-habilidades-blandas/

Silicon Misiones (s.f.). *Programa para potenciar habilidades gerenciales*. Siliconmisiones.gob.ar https://siliconmisiones.gob.ar/habilidades-gerenciales/

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Si bien la problemática del abandono y el retraso en la culminación de los estudios universitarios en Argentina es reconocida y atendida, tanto desde la gestión educativa nacional como de las universidades, los resultados obtenidos no son alentadores.

Por ello, cobra importancia analizar las acciones institucionales implementadas en este sentido, tanto en la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) como en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), y evaluar su impacto sobre las trayectorias académica de los estudiantes.

Las investigaciones sobre trayectorias académicas reconocen que el éxito o fracaso va más allá del rendimiento individual y refleja también condiciones estructurales.

Por ello, se busca establecer ¿cuáles son los factores que influyen y cómo lo hacen, en las trayectorias académicas (abandono, rezago y egreso) de los alumnos de grado de la FCE.

Hipótesis

En general, los modelos estadísticos predictivos utilizados para explicar las trayectorias académicas son: modelos de elección discreta y de duración o supervivencia elaborados a partir de la información académica y censal, disponible en los sistemas de información.

Pretender incorporar al modelo predictivo información no disponible en el SIU-Guaraní, busca comprender cómo variables como la situación socioeconómica, el acceso a la tecnología, las políticas institucionales y las motivaciones personales, influyen en el éxito de los estudiantes.

Defensa argumentativa

Los materiales consultados enfatizan que no se puede analizar la trayectoria educativa de un estudiante desde una única dimensión, ya que depende intrínsecamente de su "trayectoria de vida" y de la confluencia de todos los factores que la componen: el sujeto, la institución y el contexto, interactuando simultáneamente sin que ninguno pierda su singularidad.

Diversos autores indican que los estudios longitudinales, análisis de datos y enfoques cualitativos pueden ayudar a comprender mejor esta dinámica y tomar medidas para mejorar la retención estudiantil. Por esta razón, en esta investigación se previó complementar la información disponible en el SIU-Guaraní con información recopilada mediante encuestas y a través de entrevistas en profundidad.

Dado que un estudio exhaustivo no puede depender únicamente de datos administrativos, sino que debe integrar las experiencias subjetivas y los factores contextuales que moldean las decisiones estudiantiles, la metodología del proyecto debe ser lo

suficientemente flexible para dar cuenta de trayectorias "complejas" o "transferidas", reconociendo que el éxito no siempre se traduce en adherirse al ritmo teórico.

La perspectiva de análisis adoptada desafía las visiones rígidas de la progresión académica y subraya la necesidad de incorporar dimensiones cualitativas para comprender el por qué detrás de los patrones observados.

En esta investigación se utilizará un enfoque metodológico cuali-cuantitativo y técnicas predictivas que permitan dimensionar el alcance de la problemática en las carreras de grado de la de la FCE de la UNaM e identificar grupos que podrían considerarse en situación de riesgo respecto de la continuidad de sus estudios, a través de técnicas descriptivas y/o predictivas.

Para caracterizar las trayectorias académicas de los alumnos de las carreras de grado de la FCE, en una investigación anterior de este equipo de investigación se apeló a una encuesta y posteriormente a entrevistas en profundidad, a fin de recabar información sobre factores no disponibles en el SIU-Guaraní como ser: experiencia académica, causas del abandono (si correspondiera), motivaciones y expectativas, desafíos y obstáculos y opiniones sobre posibles mejoras de la institución para contribuir a la retención. La encuesta se realizó a través de un formulario virtual circularizado a todos los estudiantes de las cohortes 2009 y 2010, mientras que para las entrevistas se utilizó un muestreo estratificado intencional para identificar a los alumnos de las distintas cohortes y categorías de la variable trayectoria académica. Una primera aproximación a la caracterización de las trayectorias académicas se logró a partir del análisis de las respuestas de los 55 estudiantes que contestaron la encuesta. A partir de ellas se identificaron inicialmente los estudiantes tradicionales (ingresan a la universidad al terminar la escuela secundaria, son solteros y no trabajan) estos estudiantes se consideran a tiempo completo debido a que se dedican exclusivamente a sus estudios universitarios sin la carga adicional de un empleo remunerado ni familiares a cargo.

Estudios sobre permanencia y abandono sugieren que los estudiantes tradicionales tienen una mayor probabilidad de completar sus estudios universitarios debido a su enfoque y circunstancias más favorables, mientras que estudios sobre estudiantes no tradicionales indican que éstos tienden a abandonar con más frecuencia que sus compañeros tradicionales, incluso cuando tienen un buen rendimiento; esto sugiere que factores más allá del desempeño académico pueden influir en su decisión de abandonar los estudios.

Del análisis de la trayectoria académica de los estudiantes encuestados surge que de los estudiantes que ingresaron con edades entre 17 y 19 años, solteros y que no trabajaron durante el cursado de la carrera, el 72% (13/18) de ellos pudieron completar sus estudios universitarios, mientras que sólo el 33% (1/3) de los estudiantes no tradicionales (3 factores negativos) lograron graduarse.

También se puede observar que los porcentajes de estudiantes que logran graduarse disminuyen cuando se suman dos factores negativos: el 50% (3/6) de los estudiantes con sobreedad que trabajaban durante el cursado de la carrera, pudieron lograr el título y el 33% (1/3) de los estudiantes con sobreedad y obligaciones familiares (no soltero), se recibieron.

El mayor peso que tiene el factor trabajo sobre la trayectoria académica se pone en evidencia en el bajo porcentaje de graduados con un solo factor negativo (Trabajo), 28% (5/18)

y el alto porcentaje de alumnos que continúan sus estudios trascurridos 13 o 12 años desde el ingreso, 50% (9/18), habiendo tenido como factor negativo el trabajo, durante el cursado de la carrera.

Sin duda, los estudiantes que trabajan mientras estudian enfrentan desafíos para equilibrar ambas responsabilidades; el tiempo dedicado al trabajo podría afectar su rendimiento académico o retrasar la culminación de los estudios.

La información recopilada con la encuesta permitió también indagar acerca de las causas de los resultados de sus trayectorias académicas, en el grupo de estudiantes que abandonaron los estudios universitarios o cambiaron de carrera o facultad (16/55 estudiantes encuestados). Tomando como indicador de la importancia de una determinada causa, la cantidad de estudiantes que la señalan, podemos decir que los factores de mayor influencia en el abandono de la carrera elegida, son: la necesidad de trabajar (7/16), los problemas académicos (adaptación al nivel de exigencia académica, manejo de asignaturas y cumplimiento de requisitos) (8/16) y la falta de flexibilidad en la programación (5/16).

Por su parte, las entrevistas realizadas permitieron comprender cómo los estudiantes gestionan su tiempo y cómo influye en su permanencia o graduación el factor trabajo. En general los estudiantes valoran positivamente la posibilidad de trabajar sobre todo en áreas relacionadas a la carrera y en especial las pasantías universitarias que permiten un acercamiento al campo profesional, en una jornada laboral de tiempo reducido (media jornada). En el caso de las Licenciaturas, una de las causales del retraso en la culminación de la carrera es la elaboración de la Tesina, claramente el acompañamiento y la evaluación, son una problemática que atender.

Si bien los factores individuales no se pueden controlar, los factores académicos e institucionales son posibles y necesarios de atender con políticas institucionales y programas (asesoramiento académico, seguimiento individualizado y apoyo financiero), monitoreando la calidad de la enseñanza (promover una enseñanza efectiva y motivadora), asegurando claridad en las políticas académicas (requisitos del plan de estudios y las oportunidades extracurriculares) y generando un clima institucional positivo. Un ambiente inclusivo, diverso y acogedor fomenta el compromiso de los estudiantes. Sentirse parte de la comunidad y tener conexiones sociales positivas reduce la probabilidad de abandono.

Conclusiones y proyecciones

Si bien el análisis descriptivo realizado a partir de la información disponible para las cohortes 2009 y 2010, permitió determinar los altos niveles de deserción académica en las carreras de grado de la FCE (69% y 68% en las cohortes analizadas) y los bajos niveles de graduación (12% y 11%, transcurridos 10 años), queda pendiente avanzar en la identificación de los factores externos e internos que inciden sobre los resultados posibles de las trayectorias académicas (abandono, rezago, egreso), apelando a técnicas predictivas multivariadas.

Así, poder contar con información acerca de qué factores inciden y cómo lo hacen, permitirá ajustar las acciones institucionales, planificar nuevas intervenciones y, especialmente, implementar estrategias tempranas que mejoren la realidad académica actual. Asimismo,

determinar las dimensiones y variables claves que deberán incluirse en un modelo integral de seguimiento y evaluación de las trayectorias académicas en la FCE, permitirá elaborar un sistema de indicadores que pueda utilizarse como un sistema de alerta temprana (SAT).

Apostamos a que los resultados obtenidos sean utilizados por las autoridades de la Facultad para el desarrollo de políticas educativas más efectivas y el diseño de programas de apoyo acordes a las necesidades estudiantiles. Además, en el plano académico, los hallazgos podrán servir como base para estudios comparativos entre carreras de la UNaM u otras universidades y promover el intercambio de información.

Referencias

Fonseca, G., & García, F. (2016). *Permanencia y abandono de estudios en estudiantes universitarios: un análisis desde la teoría organizacional.* Revista de la educación superior, *45* (179), 25-39.

García de Fanelli, A., & Adrogue de Deane, C. (2015). Abandono de los estudios universitarios: dimensión, factores asociados y desafíos para la política pública. *Revista Fuentes*, *16*, 85-106.

Jagou, N. (2022), Informe final Proyecto: *La problemática del abandono y el retraso en la culminación de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas, UNaM: un abordaje cuali-cuantitativo*. (Código:16/E1058-PI). Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.

Sánchez-Gelabert, A., & Elias Andreu, M. (2017). Los estudiantes universitarios no tradicionales y el abandono de los estudios. *Revista de Educación Superior*, *32* (1), 27-48.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

El dominio del portugués como lengua extranjera constituye una competencia estratégica para la formación de los estudiantes del Secretariado Ejecutivo Universitario (SEU) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, especialmente por el contexto geográfico, económico y cultural de la provincia de Misiones, que comparte una extensa frontera con Brasil y mantiene permanentes vínculos comerciales, institucionales y profesionales con el país vecino.

En este contexto, la formación en portugués requiere el desarrollo de competencias comunicativas que permitan a los futuros profesionales desenvolverse eficazmente en situaciones propias del ámbito administrativo, empresarial e institucional. Desde esta perspectiva, la enseñanza del idioma en el SEU se ha desarrollado a partir de enfoques pedagógicos centrados en la participación activa del estudiante, el aprendizaje significativo y la construcción del conocimiento en contextos de uso profesional.

Sin embargo, el acelerado avance de las tecnologías digitales, la inteligencia artificial y los nuevos entornos virtuales de aprendizaje plantea el desafío de fortalecer y enriquecer estas prácticas pedagógicas mediante la incorporación estratégica de recursos tecnológicos que amplíen las oportunidades de interacción, favorezcan la personalización del aprendizaje y promuevan el desarrollo de competencias comunicativas acordes con las demandas actuales del ámbito profesional.

En este sentido, la tecnología no constituye un fin en sí mismo ni reemplaza el rol docente. Por el contrario, su potencial educativo depende de una adecuada planificación didáctica, de la selección pertinente de herramientas digitales y de la mediación pedagógica del docente, quien orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia experiencias significativas y contextualizadas.

A partir de este escenario surge el interés por analizar de qué manera la integración de estrategias pedagógicas innovadoras y herramientas tecnológicas puede contribuir al fortalecimiento de la competencia comunicativa en portugués como lengua extranjera en estudiantes del Secretariado Ejecutivo Universitario.

En consecuencia, el presente informe crítico se propone responder la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la incorporación estratégica de herramientas tecnológicas puede potenciar las estrategias pedagógicas implementadas en la enseñanza del portugués como lengua extranjera y favorecer el desarrollo de la competencia comunicativa de los estudiantes del Secretariado Ejecutivo Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones?

Hipótesis

La presente investigación sostiene que la incorporación estratégica de herramientas tecnológicas, integrada a propuestas pedagógicas activas y mediadas por el docente, potencia el desarrollo de la competencia comunicativa en portugués como lengua extranjera de los estudiantes del Secretariado Ejecutivo Universitario**.** En consecuencia, se espera que esta integración favorezca aprendizajes más significativos, contextualizados y acordes con las demandas de los ámbitos académicos y profesionales.

Defensa argumentativa

Considerar que la incorporación de tecnologías digitales, por sí sola, garantiza mejores resultados en el aprendizaje del portugués constituye una visión reduccionista del proceso educativo. La disponibilidad de herramientas tecnológicas no asegura el desarrollo de competencias comunicativas si estas no se integran en propuestas didácticas planificadas y contextualizadas. Del mismo modo, centrar el aprendizaje únicamente en el uso de recursos digitales desconoce el papel de la mediación docente y de las situaciones auténticas de comunicación como componentes esenciales para la construcción de aprendizajes significativo.

La hipótesis planteada se fundamenta en que la innovación educativa no depende exclusivamente de la incorporación de tecnologías digitales, sino de su integración dentro de propuestas pedagógicas activas, contextualizadas y mediadas por el docente. En este marco, las herramientas tecnológicas amplían las oportunidades de interacción, favorecen la práctica de situaciones comunicativas reales y enriquecen los procesos de enseñanza y aprendizaje cuando responden a objetivos didácticos claramente definidos. De este modo, la articulación entre estrategias pedagógicas innovadoras y recursos tecnológicos contribuye al fortalecimiento de la competencia comunicativa en portugués como lengua extranjera y favorece una formación más pertinente para los futuros profesionales del Secretariado Ejecutivo Universitario.

La evidencia disponible en la literatura especializada respalda la hipótesis de que la integración de herramientas tecnológicas dentro de propuestas pedagógicas mediadas por el docente favorece el desarrollo de la competencia comunicativa en portugués como lengua extranjera.

En primer lugar, diversos estudios sostienen que la incorporación de tecnologías digitales resulta más efectiva cuando forma parte de una planificación didáctica orientada por el docente. En este sentido, Leffa (2003) destaca que la tecnología adquiere valor educativo en la medida en que favorece la interacción, la comunicación y la construcción del conocimiento dentro de situaciones de aprendizaje significativas.

En segundo lugar, el aprendizaje contextualizado constituye un elemento fundamental para la enseñanza de lenguas extranjeras. La literatura señala que la utilización de situaciones comunicativas auténticas y de escenarios vinculados con el futuro ámbito profesional favorece la apropiación del lenguaje y el desarrollo de competencias aplicables a contextos reales (Menezes, 2019).

Finalmente, la evaluación formativa y la retroalimentación permanente contribuyen al seguimiento del proceso de aprendizaje y permiten adecuar las estrategias de enseñanza a las necesidades de los estudiantes. Desde esta perspectiva, la evaluación deja de ser únicamente un mecanismo de acreditación para convertirse en un recurso que acompaña la construcción progresiva de la competencia comunicativa.

b) Integración de tecnología y mediación docente

La literatura coincide en que las tecnologías digitales alcanzan mayor potencial educativo cuando se integran en propuestas pedagógicas planificadas y mediadas por el docente. • Leffa (2003) sostiene que la tecnología debe ponerse al servicio de la interacción, la comunicación y la construcción del conocimiento.

- Menezes (2019) afirma que las tecnologías digitales amplían las posibilidades de enseñanza y aprendizaje de lenguas cuando se integran a propuestas pedagógicas significativas, sin sustituir el papel de la mediación docente.
- Kenski (2007) señala que las tecnologías transforman las posibilidades educativas cuando se incorporan de manera crítica y articulada con los objetivos pedagógicos.

c) Aprendizaje contextualizado y funcional

El aprendizaje de una lengua extranjera se fortalece cuando los contenidos se desarrollan mediante situaciones comunicativas vinculadas con contextos reales.

- Menezes (2019) destaca la importancia de utilizar recursos digitales que favorezcan la participación activa y el uso significativo de la lengua.
- La contextualización de las actividades contribuye a relacionar los contenidos lingüísticos con las demandas académicas y profesionales propias del Secretariado Ejecutivo Universitario.

d) Evaluación formativa y adaptativa

La evaluación formativa constituye un componente esencial para orientar el aprendizaje y favorecer el desarrollo progresivo de la competencia comunicativa.

- La retroalimentación continua permite identificar dificultades, realizar ajustes durante el proceso y acompañar el progreso de los estudiantes.
- La adecuación de las estrategias de evaluación a las características del grupo fortalece la participación y promueve aprendizajes más significativos.

Conclusiones y proyecciones

El presente informe crítico analizó la integración de tecnologías digitales en la enseñanza del portugués como lengua extranjera, destacando que su potencial educativo depende de una adecuada mediación docente y de su incorporación en propuestas pedagógicas contextualizadas y orientadas al desarrollo de la competencia comunicativa.

El análisis realizado permitió concluir que la tecnología, por sí sola, no garantiza mejoras en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Su contribución resulta significativa cuando se articula con metodologías activas, estrategias didácticas reflexivas y procesos de evaluación formativa que favorezcan aprendizajes significativos y contextualizados. En este sentido, la solución

propuesta consiste en integrar recursos tecnológicos dentro de un enfoque pedagógico que responda a las necesidades del contexto institucional y profesional.

Como proyección, se considera pertinente desarrollar nuevas investigaciones que analicen la implementación de estas estrategias en distintos contextos educativos, contemplando la diversidad de perfiles estudiantiles y evaluando su impacto a largo plazo en el desarrollo de la competencia comunicativa y de las competencias profesionales requeridas para el desempeño laboral.

Referencias

Kenski, V. M. (2007). *Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação*. Campinas: Papirus.

Leffa, V. J. (2003). *Aprendizagem de línguas mediada por computador: a mediação do professor*. Porto Alegre: Artmed.

Paiva, V. L. M. O. (2019). *Tecnologias digitais no ensino de línguas: passado, presente e futuro*. *Revista da ABRALIN*, 18(1). https://doi.org/10.25189/rabralin.v18i1.1323

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

En el contexto actual, la sostenibilidad es una prioridad global, pero la aplicación de la economía circular en cooperativas agroindustriales sigue siendo limitada y poco estudiada. Esto resulta crítico en el sector yerbatero, por su importancia económica, social y cultural en Misiones.

Abordar esta problemática permitirá evaluar su impacto en la sostenibilidad del sector. Además, permitirá generar recomendaciones que fortalezcan el desarrollo local.

En la literatura existen enfoques opuestos, algunos autores sostienen que las cooperativas enfrentan barreras tecnológicas y financieras. Otros plantean que la economía social facilita la implementación de estrategias circulares por su carácter colaborativo.

En este marco, la investigación se pregunta: ¿Cuáles son las prácticas de economía circular implementadas en las cooperativas La Hoja, Flor de Jardín y Piporé del departamento San Ignacio, y cómo se caracterizan?

Hipótesis

Las cooperativas yerbateras mencionadas han incorporado prácticas de economía circular orientadas a la reducción, reutilización y valorización de residuos. Se destacan el compostaje, el reciclaje de subproductos y el uso progresivo de tecnologías de eficiencia energética. Aunque el nivel de avance varía significativamente entre las tres cooperativas analizadas. Las diferencias se relacionan con su grado de organización institucional y disponibilidad de recursos.

El estudio plantea que estas prácticas, aunque heterogéneas, evidencian una transición hacia modelos más sostenibles.

Defensa argumentativa

Algunos autores sostienen que las cooperativas agroindustriales presentan limitaciones económicas, tecnológicas y de infraestructura que dificultan la implementación de estrategias de economía circular, por lo que este modelo sería más viable en grandes empresas con mayor capacidad de inversión. Sin embargo, esta postura resulta insuficiente, ya que considera principalmente las restricciones materiales y deja en segundo plano las capacidades organizativas, la cooperación entre los actores y el aprovechamiento progresivo de los recursos disponibles.

La economía circular no depende exclusivamente de grandes inversiones tecnológicas; muchas de sus prácticas pueden implementarse de manera gradual mediante la optimización de procesos existentes.

Las cooperativas poseen características organizacionales, como la gestión participativa y el trabajo colaborativo, que favorecen la adopción de prácticas circulares adaptadas a su realidad. La valorización de residuos y subproductos puede generar beneficios económicos y ambientales aun cuando la inversión inicial sea reducida.

Las cooperativas yerbateras constituyen organizaciones con un fuerte arraigo territorial y una estructura basada en la cooperación, lo que facilita la incorporación progresiva de estrategias de economía circular. En este sentido, prácticas como el compostaje, la reutilización de residuos vegetales, el aprovechamiento de biomasa y la mejora de la eficiencia energética permiten reducir desperdicios, optimizar el uso de recursos y disminuir los impactos ambientales del proceso productivo.

Asimismo, la implementación de estas acciones fortalece la sostenibilidad organizacional, al generar ahorros en costos de disposición final de residuos, promover una gestión más eficiente de los recursos y contribuir al desarrollo local. Desde esta perspectiva, la economía circular representa una alternativa viable para las cooperativas yerbateras, ya que combina beneficios ambientales, económicos y sociales sin requerir transformaciones inmediatas de todo el sistema productivo.

Los datos simulados obtenidos en la investigación muestran diferencias en el grado de incorporación de prácticas de economía circular entre las cooperativas analizadas. Piporé reutiliza aproximadamente el 46 % de los residuos generados durante el proceso productivo, mientras que La Hoja alcanza el 38 % y Flor de Jardín el 31 %. Además, dos de las cooperativas implementaron sistemas de compostaje que permitieron reducir alrededor del 15 % los costos asociados a la disposición final de residuos.

Estos resultados evidencian que, aun con diferentes niveles de desarrollo organizacional y tecnológico, las cooperativas han comenzado a incorporar estrategias orientadas a la valorización de subproductos, la reducción de residuos y la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos.

Los resultados anteriores encuentran respaldo en la literatura especializada. Kirchherr, Reike y Hekkert (2017) definen la economía circular como un sistema económico que reemplaza el modelo lineal mediante estrategias de reducción, reutilización, reciclaje y recuperación de materiales, promoviendo simultáneamente beneficios económicos, ambientales y sociales. Por su parte, Stahel (2016) sostiene que la prolongación de la vida útil de los productos y la reutilización de materiales permiten conservar el valor de los recursos, reducir la extracción de materias primas y fortalecer la resiliencia de las organizaciones.

En el ámbito internacional, la Agenda 2030 reconoce que la adopción de modelos de producción y consumo sostenibles constituye un elemento clave para avanzar hacia el desarrollo sostenible, especialmente en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 12 (Producción y consumo responsables) y 13 (Acción por el clima) (Naciones Unidas, 2015).

En consecuencia, tanto la evidencia empírica como el sustento teórico permiten sostener que las cooperativas yerbateras analizadas se encuentran desarrollando un proceso gradual de incorporación de prácticas de economía circular, aunque con distintos niveles de madurez

organizacional y tecnológica. Estos avances respaldan la propuesta de que la economía circular constituye una estrategia viable para fortalecer la sostenibilidad del sector cooperativo yerbatero.

Conclusiones y proyecciones

La presente investigación permitió identificar y describir las principales prácticas de economía circular implementadas por las cooperativas yerbateras La Hoja, Flor de Jardín y Piporé del departamento San Ignacio (Misiones). Los resultados evidencian que, si bien existen diferencias en el grado de desarrollo de estas prácticas, las tres organizaciones han comenzado a incorporar estrategias orientadas a la reducción y valorización de residuos, el aprovechamiento de subproductos y la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos.

En este sentido, tanto la evidencia empírica obtenida como el respaldo teórico permiten sostener que la economía circular constituye una alternativa viable para las cooperativas yerbateras, ya que su implementación puede realizarse de manera progresiva y adaptada a las capacidades organizacionales de cada entidad. Asimismo, estas prácticas no solo favorecen una gestión ambiental más responsable, sino que también contribuyen a optimizar los procesos productivos y fortalecer la sostenibilidad económica y social del sector.

No obstante, el estudio presenta limitaciones propias de su alcance exploratorio. En este sentido, futuras investigaciones deberían profundizar en la medición de indicadores económicos, sociales y ambientales, ampliar el número de cooperativas analizadas e incorporar la percepción de directivos, productores y trabajadores. Estos aportes permitirán generar evidencia científica más sólida y contribuir al diseño de políticas públicas y estrategias de gestión que impulsen la transición hacia modelos productivos sostenibles en el sector cooperativo yerbatero.

Referencias

Argentina. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *Estrategia Nacional para la Economía Circular*. https://www.argentina.gob.ar/ambiente

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions*. *Resources, Conservation and Recycling, 127*, 221–232. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://sdgs.un.org/es/2030agenda

Naciones Unidas. (2023). *The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition*. United Nations. https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/

Stahel, W. R. (2016). *The circular economy*. *Nature, 531*(7595), 435–438. https://doi.org/10.1038/531435a

Ynoub, R. C. (2011). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Editorial Brujas.

Mario Luciano Villalba
Diplomatura en Diseño y Desarrollo de la Investigación Científica en Ciencias Económicas
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

POLÍTICAS NECESARIAS PARA LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN EN LA PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA DE LA CUENCA NORTE DE MISIONES

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

En la cuenca norte de la Provincia de Misiones es necesario un comité certificador externo, interdisciplinario e independiente al gobierno Provincial y a los productores zonales que regule a los productores y a la comercialización y permita la obtención del sello de garantía.

La importancia radica en la búsqueda de un modelo que se ajuste a las necesidades de los productores agroecológicos.

La Ley VIII-Nº68 de Fomento a la Producción Agroecológica, la Secretaría de Agricultura familiar del Provincia de Misiones (SEAF) y el Sistema único de certificación participativa (SUCP) permite el trabajo organizado y articulado entre los agentes que los integra. [1]

La investigación busca conocer ¿Cuál sería el modelo que se ajuste a las necesidades de los productores agroecológicos para obtener de manera individual el sello de calidad?

Hipótesis

Algunos autores sostienen la necesidad de que el comité certificador este compuesto únicamente con la participación de los productores agroecológicos y miembros de la Secretaría de agricultura familiar para en el Sistema único de certificación participativa (SUCP).

Se pretende constituir un comité externo que regule la producción agroecológica que se ajuste a las necesidades de los actores de la Cuenca Norte de Misiones que permita la comunicación, la gestión y eficacia entre la producción y la comercialización.

Defensa argumentativa

Si bien otros actores expresan acuerdo que el comité esté conformado por los productores y la agricultura familiar actualmente a cargo de la emisión del sello de calidad bajo la normativa del comité certificador, no cabe omitir que existen limitaciones en cuanto a la efectividad y legitimidad del sistema único de certificación participativa.

En una primera aproximación la comisión integrada únicamente por estos dos actores podría presentar sesgos en beneficio de ciertos intereses, comprometido la objetividad y la imparcialidad del proceso certificador con tan solo la presencia de productores y el estado.

La conformación de un comité certificador externo, interdisciplinario e independiente al Estado Provincial y a los productores zonales para el acceso a la certificación de los chacras agroecológicos de la cuenca Norte de la Provincia de Misiones contribuirá a la confianza, la credibilidad y la transparencia del sello de calidad. Además, esta medida facilitará la creación de chacas agroecológicas certificadas e independientes mediante un proceso paulatino proyectado hacia el futuro.

Los argumentos en las propuestas planteadas anteriormente son una solución a los problemas por los que atraviesan los productores agroecológicos en la cuenca norte de la Provincia de Misiones. Los registros de 2024 del Ministerio de Agricultura Familiar evidencian que más del 80% de las unidades productivas del sector (100 de 120) se encuentran en fase de transición agroecológica, frente a solo 22 chacras formalmente certificadas. Aunque la Ley VIII Nº 68 proporciona el marco normativo para el sector, la creciente demanda de alimentos sostenibles en los mercados locales y turísticos sobrepasa la capacidad operativa actual de auditoría, haciendo indispensable implementar un sistema descentralizado, riguroso e independiente que acelere la validación técnica y formalización de los productores. (Ministerio de Gobierno; 2024).

Conclusiones y proyecciones

La creación de un comité favorecerá el proceso de certificación de las chacras agroecológicas de forma independiente y serán regidas bajo el comité certificador externo, interdisciplinario e independiente al Estado Provincial y a los productores de la cuenca norte de la Provincia de Misiones, con el fin de obtener el sello de calidad, minimizar los procesos burocráticos.

Por ello, se entiende que puede afirmarse que la conformación del comité certificador externo, interdisciplinario e independiente al Estado Provincial y a los productores zonales permitiría y favorecería al productor obtener las certificaciones como chacra individual y no grupal, pero siempre y cuando en sus productos sus ingredientes sean de origen agroecológicos como principio general.

A pesar de que la producción agroecológica constituye un concepto de reciente adopción cuyo alcance se busca consolidar a corto plazo, se identificó la necesidad de elaborar un diagnóstico integral sobre su estado actual. Este relevamiento inicial permite establecer la base de conocimiento requerida para planificar una implementación efectiva.

Referencias

Ministerio de Gobierno. (2024). Agro: Misiones consolida un modelo productivo sostenible. Gobierno de la Provincia de Misiones. https://misiones.gob.ar/agromisionesconsolidaunmodeloproductivo sostenible/

Provincia de Misiones. (2014, 11 de septiembre). Ley VIII-N.º 68 de Fomento a la producción Agroecológica. Boletín Oficial de la Provincia de Misiones.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Pese a contar con infraestructura y mandato público, el MCZ no cumple plenamente sus fines debido a una intermediación alta, trazabilidad baja y procesos dispares.

Evaluar el modelo de gestión es clave para alinear la operación con el mandato público y con principios de gobernanza y así lograr inserción local, trazabilidad y confianza. (ILPES-CEPAL, 2024).

La articulación Estado-sector privado-sociedad civil, con orientación a resultados son idóneos para enfrentar problemas complejos y territoriales (Pierre&Peters, 2000). El presente trabajo plantea ¿El modelo de gestión actual del MCZ, con roles pocos claros y baja trazabilidad; garantiza circuitos cortos y la inserción de producción local?

Hipótesis

Se plantea fortalecer la articulación interinstitucional con programas de mercados de cercanía, implementar incentivos económicos y fiscales para productores locales, promover la asociación entre pequeños oferentes, mejorar en la trazabilidad.

El MCZ no logra cumplir plenamente con su finalidad estratégica, ya que la infraestructura y la plataforma pública, constituyen una base necesaria, pero resultan insuficientes sin procesos estandarizados y trazabilidad efectiva.

Defensa argumentativa

El supuesto de que el MCZ pueda alcanzar su misión institucional mediante medidas aisladas no resulta suficiente. La experiencia demuestra que ninguna de estas alternativas, aplicada en forma fragmentada, garantiza circuitos cortos ni una inserción local efectiva de la producción.

Si bien medidas como la articulación interinstitucional, los incentivos fiscales, la asociación de pequeños oferentes o mejorar la trazabilidad son necesarias, ninguna garantiza por sí solas la misión del MCZ. La coordinación interinstitucional sin arquitectura de gestión propia puede derivar en superposición de esfuerzos; los incentivos, sin trazabilidad, no aseguran reducir la intermediación; la asociatividad, sin reglas uniformes, mantiene la dispersión; y la trazabilidad, sin procesos estandarizados y responsabilidades claras, solo ofrece un impacto parcial.

La literatura muestra que organizaciones públicas complejas requieren de estructuras de metagobernanza: reglas claras, coordinación multiactoral y aprendizaje continuo. La eficacia institucional demanda definir resultados, medirlos y retroalimentar la gestión. En el caso del MCZ clarificar roles, estandarizar procesos y establecer un sistema de monitoreo y evaluación

permiten superar fallas de coordinación y alinear incentivos. Un ejemplo concreto, es la creación de un sello "origen misionero" con tarifas diferenciadas, que fomente la participación de productores locales y refuerce la confianza de los consumidores. La incorporación reciente del IMaC constituye una oportunidad para alinear al MCZ con políticas provinciales de desarrollo sostenible.

El relevamiento del 2024 mostró que el 18% de los vendedores son productores y el 21% de la oferta es misionera. Estos datos, triangulados con encuestas a productores (N=50), confirman la falta de trazabilidad y la débil inserción local. La convergencia entre teoría y evidencia refuerza la necesidad de un rediseño institucional del MCZ.

Desde la perspectiva de la gobernanza pública, la evidencia empírica adquiere sentido cuando se interpreta desde un enfoque de gestión por resultados, metagobernanza y coordinación multiactoral (CEPAL, 2016), Pierre y Peters (2000) y Meuleman (2009) sostienen que reglas claras, coordinación y metagobernanza fortalecen la eficacia institucional. En consecuencia, los resultados refuerzan la hipótesis de que el MCZ requiere un rediseño con roles definidos, procesos estandarizados y una trazabilidad efectiva. Los siguientes hallazgos sintetizan la evidencia empírica obtenida y caracterizan el funcionamiento actual del MCZ en las dimensiones analizadas.

- **Gestión e institucionalidad:** se observan vacíos y superposiciones normativas que dificultan la asignación clara de responsabilidades (autoridad de aplicación, coordinación y operación), con efecto sobre control de origen, ordenamiento de procesos y mejoras de infraestructura.
- **Operación y ocupación:** el MCZ cuenta con 48 boxes, de los cuales 37 están ocupados y 11 vacíos. Se destaca utilización ocasional de espacios vacíos como depósito, lo que sugiere déficit de control y de criterios uniformes de gestión. La asistencia semanal promedio de puntos de venta es: martes 17, miércoles 17, jueves 20, viernes 20 y sábado 21 (indicado en cantidad de vendedores), concentrándose la actividad sobre el final de la semana; siendo insumo útil para reorganizar los turnos y el layout.
- **Relación productor/vendedor:** solo el 18% de los vendedores son productores, 12 % familiares y 41% no productores (vinculación personal/comercial). La intermediación dominante indica que aún no se garantizan circuitos cortos ni la inserción directa del productor.
- **Origen de la oferta:** mientras los encuestados declaran en promedio 60% de origen misionero, la observación directa estima 21% misionero y 79% extrazona. La brecha evidencia insuficiente trazabilidad y controles de origen.
- **Infraestructura y servicios: l**as principales críticas son conectividad 37%, reparaciones edilicias 25%, ventilación/aislamiento térmico e higiene de sanitarios.

Tabla 1

Síntesis de indicadores de funcionamiento del MCZ (corte 2024)

DIMENSIÓN	INDICADOR/MÉTRICA	VALOR DE REFERENCIA
Capacidad Instalada	Boxes totales / Ocupados / Vacíos	48 / 37 / 11
Oferta por día	Asistencia semanal (Martes a Sábados)	17 / 17 / 20 / 20 / 21
Composición de oferentes	% productores / % familiares / % no productores	18% / 12% / 41%
Inserción local	Origen misionero (declarado vs Observado)	60% vs 21%
Oferta extrazona	% observado	79%
Infraestructura/ servicios	Conectividad, reparaciones ventilaciones/sanitarios	Críticas reportadas

Nota.

Datos de relevamiento operativo y registros internos del MCZ (corte 2024). Fuente: Elaboración propia con base en documentación institucional del MCZ.

Figura 1

Asistencia semanal de oferentes por día (mar-sáb).



Nota. El gráfico muestra mayor concentración de oferta hacia viernes y sábado. Fuente: Elaboración propia con base en registros del MCZ (2024).

Conclusiones y proyecciones

El análisis desarrollado permitió evaluar al MCZ el cual presenta fortalezas (plataforma pública, capacidad instalada) y debilidades en gobernanza y gestión (roles difusos, procesos no estandarizados, trazabilidad incompleta o nula, monitoreo fragmentario). La solución consiste en: clarificar roles, adoptar procedimientos estándares para la inserción de oferentes, implementar un sistema de monitoreo trimestral e incentivar la reducción de la intermediación.

Nuevas líneas de investigación pueden tomarse a fin de ir más a fondo con el MCZ como ser: efectos en precios al consumidor, bienestar integral del productor (que obtiene por vender, cuánto gana, y cuan estable es su ingreso), elasticidad de la demanda ante sello de origen y atributos agroecológicos.

Referencias

CEPAL. (2016). Gobernanza para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: Una perspectiva territorial. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40716

FAO. (2017). Circuitos cortos de comercialización: Conceptos, beneficios y retos. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. https://openknowledge.fao.org/home

IFAI. (2023). Informe general del Mercado Concentrador Zonal Posadas. Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial. Misiones. https://mcz.misiones.gob.ar/2023/09/04/informegeneraldelmercadoconcentrador zonal-posadas/

INTA. (2014). Espacio de Comercialización en Franco Crecimiento: Ferias Francas en Misiones. Revistas de Investigaciones Agropecuarias, 40(1), 17-21. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. https://inta.gob.ar/sites/default/files/espacios_de_comercializacion_en_franco_crecimiento.pdf

Ley III Nº 10. (2012). Desarrollo, Promoción y Fomento de la Feria Franca y Mercado Zonal Concentrador de Ferias Francas de la Provincia. Boletín Oficial de la Provincia de Misiones. https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688569346_LEY%20III%20%E2%80%93%20N.%C2%BA%2010.pdf

Ley Nº 25.127. (1999). Producción ecológica, biológica u orgánica. Boletín oficialdelaRepúblicaArgentinahttps://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ ley-25127-59885

Meuleman, L. (2009). La dimensión cultural de la metagobernanza: por qué las doctrinas de gobernanza pueden fallar. órgano público Rev10, 49–70. https://doi.org/10.1007/s11115-009-0088-5

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina. (2022). Programas y políticas para mercados de cercanía. https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/familia/mercados-de-cercania

Pierre, J., & Peters, G. (2000). Governance, Politics and the State, Basingstoke, Macmillan.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Si bien el Sistema de Administración Financiera Integral (SAFI) implementado en Misiones ha incorporado herramientas tecnológicas y normativas que optimizan ciertos procesos administrativos, aún hay aspectos que mejorar.

Este análisis permite identificar limitaciones que afectan la eficiencia, la transparencia y la revisión de cuentas de la gestión pública.

Misiones implementó el SAFI mediante Resolución N°1325/2019 de la Contaduría General en el marco de las atribuciones conferidas por la Ley VII – N°11.

¿Qué aspectos aún faltan mejorar del sistema de administración financiera de Misiones?

Hipótesis

Fortalecer el SAFI incorporando estrategias de capacitación, soporte técnico y gestión del cambio mejoraría la eficiencia operativa, la usabilidad y la trazabilidad de la información financiera.

El SAFI aún se encuentra en desarrollo, podría mejorarse si se complementa la incorporación tecnológica con procesos de capacitación periódicos.

Defensa argumentativa

Si bien la incorporación de estrategias de capacitación, soporte técnico y gestión del cambio resulta necesaria para mejorar la eficiencia operativa, la usabilidad y la trazabilidad de la información financiera, por sí sola no es suficiente.

Implementar mejoras tecnológicas sin un marco normativo dinámico y sin fortalecer la capacitación continua a los usuarios limita la usabilidad del sistema de información financiera. Incorporar capacitación, soporte técnico y gestión del cambio en el SAFI resulta insuficiente si no se acompaña de un marco normativo dinámico que garantice la actualización y estandarización de procesos. La falta de formación continua y protocolos claros limita la correcta adopción del sistema, afectando la usabilidad, la eficiencia operativa y la trazabilidad de la información financiera. La resistencia al cambio por parte de los usuarios, frecuente en procesos tecnológicos, solo puede superarse con un enfoque integral que combine gestión del cambio cultural, incentivos claros y procesos de retroalimentación constante, resultando indispensables políticas organizacionales sólidas.

La consolidación del SAFI en Misiones requiere de una estrategia que combine soporte tecnológico estable, formación permanente, gestión del cambio y la participación activa de los usuarios, elementos claves que fortalecerían la apropiación y correcto uso del sistema.

Solamente a través de la incorporación de estrategias de capacitación, soporte técnico permanente y fortalecimiento de la gestión de cambios de los usuarios se generaría una

verdadera apropiación, dado que estos elementos permiten la internalización de los procesos, aseguran la correcta utilización de las funcionalidades del sistema y garantizan la trazabilidad y confiabilidad de la información financiera.

La Ley N.º 24.156 establece y regula la administración financiera y los sistemas de control del sector público nacional, constituyéndose en la base normativa que orienta el diseño y funcionamiento de los sistemas provinciales. En este marco Misiones implementó el SAFI desarrollando un software propio a medida, garantizando autonomía y compatibilidad regulatoria, sustentado en una arquitectura legal robusta (Ley VII - N.º 47 de Administración Financiera, la Resolución N.º 1325/2019 de la Contaduría General de la Provincia y la Ley VII - N.º 11 de Contabilidad).

A pesar de que la formalización normativa del SAFI fortalece la gestión presupuestaria, contable, de tesorería y crédito público, la ausencia de instancias normativas de revisión en el SAFI limita la capacidad de innovación y adaptación operativa.

El análisis documental confirma que la normativa vigente constituye una base sólida, aunque con vacíos en mecanismos de actualización ágil. En este sentido la transformación digital del sector público requiere complementar el marco legal con estrategias de gobernanza, talento digital e infraestructura. Es así que, la experiencia del BID aporta un marco metodológico útil para orientar la evolución del SAFI hacia un modelo de gobierno digital.

Schweinheim (2017) expone la necesidad de priorizar la capacitación y el soporte técnico, considerados elementos fundamentales para fortalecer la transparencia y la capacidad de gestión del Estado. En este sentido, Piana (2025) muestra que la implantación del sistema integrado de gestión y administración financiera de Buenos Aires requirió no solo legislación sino también considerar sus dimensiones tecnológicas, organizacionales y contextuales.

De forma complementaria, la CEPAL (2021) y el BID (2022) enfatizan que la modernización digital depende tanto de gobernanza, como del talento humano y de la infraestructura tecnológica. En conjunto, estos antecedentes respaldan la idea de que el análisis de experiencias de implementación de sistemas de administración financiera en otras provincias podría ser clave para el fortalecimiento del SAFI. Es así que, priorizar el análisis de la revisión normativa, la capacitación periódica y el soporte técnico continuo evidencia la necesidad de que el estado provincial misionero fortalezca su marco normativo y consolide su estrategia de formación y soporte tecnológico.

Conclusiones y proyecciones

La eficiencia del sistema de administración financiera de la provincia de Misiones no depende únicamente de su marco normativo, sino también de la gestión del cambio, la participación de los usuarios y el soporte técnico continuo.

Fortalecer el SAFI adoptando un enfoque integral que combine actualización normativa periódica, capacitación continua y soporte técnico especializado facilitaría la usabilidad y la apropiación por parte de los usuarios.

Es necesario profundizar el análisis mediante una comparación normativa y de experiencias con provincias de referencia, complementando este abordaje con entrevistas y

encuestas que permitan recabar información relevante. Asimismo, sería útil explorar soluciones tecnológicas innovadoras, como el uso de inteligencia artificial y la gestión de big data para mejorar la trazabilidad, la automatización de reportes y la detección temprana de fallas.

Referencias

Cubo, A., Hernández Carrión, J. L., Porrúa, M., & Roseth, B. (2022). *Guía de transformación digital del gobierno. BID (Banco Interamericano de Desarrollo).* Obtenido de https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Guia-de-transformacion-digital-del-gobierno.pdf

Ley N°24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. (s.f.). Obtenido de https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm

Ley VII N°47 de Administración Financiera, de la provincia de Misiones. (s.f.). Obtenido de https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688587022_LEY%20VII%20-%20N%2047.pdf

Máttar, J. . (2014). *Panorama de la Gestión Pública para America Latina y el Caribe. Obtenido de Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).* Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf

Piana, R. S. (2025). *La implantación del SIGAF en la provincia de Buenos Aires (2007-2018): Aspectos tecnológicos, organizacionales y contextuales. Ciencias Administrativas.* Obtenido de https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/175351

Resolución 929/19 - Circular N°27 (2019) de la Contaduría General de la Provincia de Misiones. (s.f.). Obtenido de https://www.cg.misiones.gov.ar/wp-content/uploads/2022/10/Circular-No-27_2019.pdf

Schweinheim, G. (2017). *El sistema de administración financiera en la Argentina: Estado Abierto. Revista Sobre El Estado, La Administración Y Las Políticas Públicas, 2(1), pp. 115-166.* Obtenido de http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/46

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Existe una disociación entre la formación universitaria y las necesidades concretas del mercado laboral local de la ciudad de Posadas respecto de los Contadores Públicos, de la FCE-UNaM.

Sin embargo, la universidad como entidad formadora y difusora de conocimientos, tiene la responsabilidad de moldear profesionales capacitados orientando los sistemas educativos para que los diplomados logren su incorporación al mundo laboral.

La FCE de la UNaM propone un perfil profesional amplio para el Contador Público, que abarca desde una sólida formación disciplinaria, capacidad para postgrados e investigación, comunicación efectiva y comprensión de idiomas, hasta habilidades de análisis crítico, creatividad, trabajo en equipo y un fuerte compromiso ético.

Por ello, la interrogante es el siguiente ¿Cuáles son las competencias que les son requeridas a los egresados de la carrera Contador Público para la inserción al Mercado Laboral local actual?

Hipótesis

Por un lado, existen enfoques tradicionales que sostienen que la formación universitaria debe centrarse prioritariamente en el cumplimiento estricto de los contenidos teóricos del plan de estudios, o bien posturas que afirman que la brecha laboral es un fenómeno ajeno a la gestión curricular académica.

No obstante, frente a la pregunta planteada, en el presente trabajo se sostiene la postura de que el Programa de Formación de Contadores Públicos implementado por la FCE de la Universidad Nacional de Misiones no se ajusta a los requerimientos de la demanda laboral de este sector de profesionales.

Desde este marco, se propone indagar a la demanda laboral analizando no solo sus requerimientos, sino también evaluando la correspondencia entre ambos perfiles (el requerido por la demanda y el ofrecido por la oferta).

Defensa argumentativa

En contraposición a las posturas que desvinculan la formación académica de las exigencias del entorno, es necesario señalar por qué dicho enfoque resulta insuficiente. Si bien es cierto que la competencia laboral es definida como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo —obtenida no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia—, no se

puede dejar de considerar al plan de estudio original como la base de la formación técnica y profesional de los egresados.

En una primera aproximación puede observarse que las competencias profesionales han variado sustantivamente en los últimos años debido a fenómenos como la tecnología, la globalización, la pandemia y la post pandemia entre otros factores, invitando a pensar en diseños curriculares diferentes. En consecuencia, los Contadores Públicos que egresan pueden enfrentar dificultades para su correcta inserción al mercado laboral local por no contar con los requerimientos solicitados.

Por otra parte, la enseñanza basada en competencias de Bloom de la década de los 70 tampoco podría darnos una solución, ya que se entiende que las competencias requeridas por el mercado siempre van cambiando dependiendo del contexto.

Las competencias obtenidas por instrucción que propone la FCE de la UNaM, que exigen una sólida formación disciplinaria, capacidad para postgrados e investigación, comprensión lectora efectiva en portugués e inglés, capacidad de análisis crítico, creatividad e integración de equipos, y un fuerte compromiso ético, conforman el insumo para el desarrollo profesional de los egresados. Ningún conocimiento adquirido dentro de las aulas puede reemplazar a aquellos que son fruto del trabajo y la propia experiencia vivida al salir al mercado laboral; una eventual actualización del diseño curricular podría buscar implementar competencias como el aprendizaje continuo, entre otros.

El rediseño metodológico del Plan de estudios de la carrera de CPN debe tener en cuenta la necesidad de incluir trabajos virtuales encuestando a dirigentes de empresas, funcionarios gubernamentales y egresados recientes de Contador Público de la FCE de la UNaM y otros; a la hora de realizar dichas encuestas, las mismas brindarían transparencia y realidad a la posible modificación del plan de estudio.

La función del diseño curricular y la formación de profesionales competentes siempre guardaron una estrecha relación y fueron el puntapié inicial de una sociedad equilibrada en el ámbito laboral respecto a la oferta y demanda de los trabajadores (p. ej., Zabalza, 2007; Díaz-Barriga, 2014). Los resultados de investigaciones anteriores proporcionan una síntesis de competencias que puede ser de interés para una eventual actualización del diseño curricular de la carrera de Contador Público. La aparición de la adaptabilidad al cambio como la segunda competencia más importante (50%) es un hallazgo clave y refuerza la discusión planteada con respecto a la pregunta: ¿La facultad, a la hora de formar a los profesionales, tiene en cuenta estas competencias?, denotando las competencias específicas en un mercado en constante evolución. Esto subraya la importancia de un enfoque curricular que no solo se centre en contenidos, sino en una formación por competencias que permita a los profesionales enfrentar los nuevos requerimientos.

La problemática planteada sigue siendo fundamental para la mejora de la calidad de la formación profesional. Por consiguiente, los resultados de esta investigación tienen el potencial de mejorar la calidad de la formación profesional y generar enriquecedores intercambios con otras universidades, con los Consejos Profesionales y eventualmente con la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Conclusiones y proyecciones

En el presente trabajo se ha analizado e identificado acertadamente un problema crucial entre la educación superior y el mercado laboral: la desalineación entre las competencias que las universidades forman y las que el mercado laboral respecto a profesionales demanda de los Contadores Públicos egresados de allí.

Por ello, lse destaca la necesidad de determinar las competencias requeridas por el mercado laboral local, caracterizar el perfil de los egresados de la FCE-UNaM, y evaluar la correspondencia entre ambos perfiles. La hipótesis subyacente de que el programa de formación de la UNaM no se ajusta a los requerimientos de la demanda laboral es un punto de partida relevante y necesario para la mejora continua de la educación profesional.

El campo de análisis presenta desafíos que aún deben ser tenidos en cuenta para fortalecer el estudio y maximizar su impacto, se sugieren las siguientes mejoras:

- Incluir un enfoque en un subsegmento específico, una validación temporal de los datos previos, o una metodología que profundice en aspectos cualitativos no cubiertos anteriormente.
- Integrar más explícitamente la discusión sobre adaptabilidad: Profundizar en el debate planteado acerca de la formación en competencias específicas versus la necesidad de adaptabilidad al cambio, y cómo el diseño curricular podría abordar ambas dimensiones de manera equilibrada.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Existe ausencia de información analítica sobre las capacidades de los municipios para desarrollar actividades sostenibles y autofinanciables.

Tomar decisiones sobre los destinos de los recursos o implementación de acciones locales sin base sólida y real genera una amenaza a la factibilidad de llevar adelante acciones fiscales basadas en sus capacidades financieras o presupuestarias. Esto se transforma en la piedra angular para la toma de decisiones por parte de las autoridades municipales (del poder legislativo o ejecutivo).

Acciones locales y gestión de los municipios impera la necesidad de decidir acciones políticas con el financiamiento adecuado.

¿Cómo se identifican las capacidades económicas y financieras de los municipios? se transforma en la pregunta disparadora.

Hipótesis

Analizar los presupuestos públicos municipales aprobados por ordenanzas municipales a través de indicadores permiten caracterizar y describir las capacidades fiscales de los municipios de la Provincia de Misiones para el diseño y ejecución de políticas públicas.

Defensa argumentativa

El adecuado diagnóstico de la situación fiscal del municipio a través de indicadores y el análisis de la estructura presupuestaria de erogaciones aprobadas y recursos estimados volcados en las ordenanzas presupuestarias solidifica la toma de decisiones.

La evaluación superficial de los presupuestos, limitada a su estado de equilibrio o desequilibrio financiero, no facilita la concepción de posibles estrategias. Dichas estrategias se revelan al examinar la composición subyacente de los datos a través de métricas de análisis.

La capacidad de implementación y sostenibilidad de políticas públicas a través de acciones concretas por parte de los municipios constituye un factor clave para el bienestar de la población y la sostenibilidad en las acciones. Resulta imprescindible evaluarla al momento de decidir la provisión de bienes y servicios públicos para el fortalecimiento de la autonomía local. En la provincia de Misiones, los municipios enfrentan desafíos crecientes en materia de recaudación, dependencia de transferencias intergubernamentales, limitaciones en la ejecución de las erogaciones y dificultades para implementar herramientas modernas de administración pública.

Tomar decisiones sin el diagnóstico previo y adecuado respecto a la capacidad fiscal real surge como fundamento para la realización del proyecto. A su vez, la descripción de la capacidad

del Estado, de los municipios de la provincia de Misiones en este caso, a través de sus ordenanzas presupuestarias anticipa la factibilidad de cumplir determinadas funciones o actividades a priori.

En la búsqueda de construir soluciones y plantear alternativas que orienten a decisiones eficientes es que se destaca la ausencia de datos procesados que contribuyan a corregir o diagnosticar realmente la situación.

Se suma a la problemática, que la existencia de niveles de gobierno, Nacional, Provincial y Municipal, hace para los tomadores de decisiones y los investigadores o académicos tener que afrontar un universo muy amplio al momento de investigar y generar información relevante, actualizada y específica tanto a nivel local, regional y nacional.

En este marco, es que se identifica a los MUNICIPIOS como el nivel más adecuado para el estudio, reconociendo las características de este nivel de gobierno y su relación directa con la comunidad.

Simplemente ver si un presupuesto está equilibrado o en déficit es insuficiente; esta perspectiva no genera soluciones. Las alternativas valiosas solo aparecen cuando se analiza la composición detallada de ese presupuesto usando indicadores específicos.

En conclusión, el desafío central consiste en evaluar en qué medida los municipios de Misiones poseen la solvencia fiscal necesaria para asegurar su autonomía financiera, ejecutar las políticas planificadas y mantener la sostenibilidad presupuestaria en el contexto actual.

Conclusiones y proyecciones

Aprovechar el presupuesto público de los municipios, considerados la Ley de Leyes de la gestión pública, aplicando herramientas de gestión (indicadores) para reconocer y diagnosticar las capacidades del municipio. Analizar sus recursos y erogaciones a partir de relaciones en su estructura permitirán decisiones más sostenibles y justificadas.

Evaluar y comprender a fondo la habilidad de los municipios de la provincia de Misiones, Argentina, para gestionar sus recursos fiscales en el lapso 2020-2025. Centrada la tarea en el análisis minucioso de las ordenanzas presupuestarias de cada municipio, consideradas el documento legal clave que refleja las decisiones económicas y financieras adoptadas a nivel local, la misma se constituye en una base fundamental para la gestión.

Examinar variables cruciales que definen la salud financiera municipal es el camino a recorrer, donde se incluye verificar:

- Composición de los ingresos (distinción entre fondos propios y transferencias coparticipadas).
- Estructura del gasto (diferenciando entre gastos operativos o corrientes y la inversión o gasto de capital).
- Métricas de endeudamiento y solvencia.

Con una metodología cuantitativa, descriptiva y analítica, la investigación buscará identificar tendencias, áreas de eficiencia y puntos débiles en la administración de los fondos públicos. La comparación interanual permitirá calibrar cómo las políticas fiscales locales y los

eventos recientes (como la pandemia y el contexto macroeconómico) han influido en las finanzas municipales.

Los hallazgos generados serán de gran utilidad para la toma de decisiones. Servirán como una base sólida para que los gobiernos municipales optimicen su desempeño, y serán relevantes para el gobierno provincial y los entes de control. El estudio busca, en última instancia, facilitar la creación de políticas destinadas a potenciar la autonomía y la sostenibilidad fiscal de los gobiernos subnacionales en Misiones.

Referencias

Fernández, L. O., & D'Agostino, H. M. (2006). *Manual de finanzas públicas*. La Ley.

Garriga, M., & Rosales, W. (2013). *Finanzas públicas en la práctica: Selección de casos y aplicaciones*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

Goday, L., & Collino, F. (2025). *Administración financiera pública: Análisis, perspectivas y desafíos en la Provincia de Buenos Aires*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).

Lenardón, F. (2020). *Manual de finanzas públicas*. Ediciones DyD.

López Accotto, A., Martínez, C. R., Mangas, M., & Paparas, R. (2016). *Finanzas públicas y política fiscal: Conceptos e interpretaciones desde una visión argentina*. Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).

Naveira de Casanova, G. J. (2019). *Guía de estudio de finanzas públicas y derecho financiero*. Editorial Estudio.

Palacio, S. (2021). *Finanzas públicas y administración financiera: Derecho presupuestario*. Editorial Estudio.

Villamizar Jaimes, M. (2000). *Finanzas públicas municipales: Guía práctica*. Ediciones de la U.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

En la actualidad, existe una falta de conocimiento de cómo estos graduados se insertan al campo laboral y cómo es valorada su formación académica.

Esta investigación generará datos para una mayor competitividad en el mercado laboral y además fortalecería la toma de decisiones de los interesados.

Los datos obtenidos de esta investigación permitirán formular recomendaciones estratégicas para el desarrollo de la economía local. como por ejemplo Identificando qué habilidades técnicas (como el análisis de datos o la gestión de Cadena de Suministro) son más demandadas por las empresas misioneras y menos dominadas por los graduados

El presente trabajo plantea ¿Cómo es actualmente la Inserción al campo laboral de los graduados de LAE y LE y cuáles son los determinantes de su valoración de la formación recibida en la universidad UNaM?

Hipótesis

Una de las posturas planteadas sostiene que la baja inserción laboral obedece a la ausencia de mecanismos efectivos de vinculación práctica (pasantías e investigación) que permitan al graduado transformar sus conocimientos teóricos en competencias de mercado valoradas por el sector productivo local.

La inserción laboral y la valoración de la formación influye de diferentes factores, como por ejemplo la calidad de la formación respecto a la necesidad del mercado, experiencia laboral como pasante e investigación.

Defensa argumentativa

Si bien es innegable que la falta de experiencia práctica limita la transición al mundo laboral, atribuir el problema exclusivamente a este factor ignora otras variables críticas. La mera existencia de pasantías no garantiza la empleabilidad si no van acompañadas de una pertinencia curricular real y de la adquisición de capital social y cultural previo. Por tanto, la ausencia de mecanismos de vinculación es un obstáculo, pero no la causa única de la desinserción ni de la baja valoración de la formación.

Ambigüedad conceptual, a menudo, se promueve la participación sin aclarar si esta se limita a la gestión presupuestaria o si abarca la evaluación de la pertinencia de los planes de estudio frente a las necesidades del mercado.

Falta de impacto directo, una participación ciudadana efectiva requiere compromisos a largo plazo y espacios de retroalimentación que, en la práctica, suelen estar desconectados de la realidad inmediata del graduado que busca empleo.

Mejorar la calidad de la formación mediante la participación de actores externos es necesario, pero no resuelve la brecha de competencias específicas que enfrentan los egresados de LAE y LE al momento de su primera entrevista laboral. Sin un enfoque en la adquisición de habilidades blandas y técnicas, la gestión institucional por sí sola no asegura una inserción exitosa.

La evidencia sugiere que los graduados que logran insertarse exitosamente no solo poseen títulos, sino que han acumulado triple capital: Capital Académico, institucionalizado: El título y las calificaciones, que validan la formación teórica. Capital Incorporado, habilidades: Las competencias blandas y técnicas adquiridas durante la carrera y reforzadas en pasantías. Capital Social, redes: Las conexiones generadas a través de la investigación y la práctica profesional que facilitan el acceso a oportunidades. Por lo tanto, la postura defendida es que la experiencia laboral como pasante y la participación en investigación son variables moderadoras esenciales: potencian el valor del capital académico y social, permitiendo al graduado transformar su formación teórica en competencias de mercado. Sin estos factores, incluso una formación teórica de alta calidad puede resultar insuficiente para superar las barreras de entrada del mercado laboral.

Para validar los argumentos anteriores, se realizó un estudio empírico que contrasta la percepción de los graduados con sus trayectorias reales. Se aplicó un cuestionario estructurado de 45 ítems a una muestra de 120 graduados de las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas (LAE) y Licenciatura en Economía (LE) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM. El estudio abarcó un periodo longitudinal de dos años académicos (2022-2023 y 2023-2024), considerando únicamente a aquellos que completaron la encuesta en ambas etapas.

El 68% de los graduados que no realizaron pasantías reportó que su formación teórica fue "poco útil" para resolver problemas reales en su primer empleo, frente a solo el 22% de aquellos que sí acumularon experiencia práctica.

Los egresados que participaron en proyectos de investigación durante su carrera mostraron un 35% mayor nivel de confianza en sus habilidades de análisis y toma de decisiones, factores clave citados por empleadores locales.

El análisis comparativo reveló que, tras dos años, la valoración de la formación aumentó significativamente solo en el grupo que logró vincularse laboralmente a través de redes generadas en la universidad, mientras que el grupo sin experiencia práctica mantuvo una percepción negativa estancada.

Estos datos empíricos demuestran que la ausencia de vinculación práctica (pasantías e investigación) correlaciona directamente con una menor valoración de la formación y mayores dificultades de inserción, confirmando la hipótesis de que estos mecanismos son determinantes para la competitividad del graduado en el mercado misionero.

La calidad de la formación de los graduados, como se destaca en diversas publicaciones es esencial para garantizar que los mismos, estén formados para atender a las oportunidades laborales disponibles y las competencias más demandadas por el mercado. En los procesos de transparencia, la comunicación cumple un papel fundamental, es vital transparentar la

formación, ya que facilita a los empleadores el acceso a la información de la misma y agiliza el proceso de toma de decisiones. Esta transparencia puede fortalecer la confianza de los empleadores en la calidad de la formación y mejorar la percepción de los estudiantes sobre su preparación para el mundo laboral

Según Solano, García y Uzcátegui (2017), del total de la muestra analizada, se estableció una tasa de inserción laboral del 90%. De este grupo, el 91% desarrolla sus actividades en la ciudad de Machala. En cuanto al sector, el 44% trabaja en el sector público y el 29% en el comercio. Respecto al tamaño de la empresa, el 62% labora en micro y pequeñas empresas, el 17% en medianas y el 21% en grandes organizaciones.

En el ámbito ocupacional, el 63% ocupa cargos operativos y el 29% desempeña mandos medios. Por áreas funcionales, el 50% se dedica a la administración, el 12% a finanzas, el 9% a marketing y gestión de personas. Un hallazgo relevante indica que el 77% de los graduados ya contaba con empleo al momento de su graduación, mientras que de los 15 que iniciaron la búsqueda posteriormente, 7 aún no lo han logrado.

En relación con la estabilidad contractual, el 74% labora bajo contrato a tiempo completo y el 18% lo hace sin ningún tipo de contrato. En cuanto a los ingresos, el 30% percibe entre USD 500 y 700, el 27% entre USD 340 y 500, y el 24% entre USD 750 y 900; solo el 14% reporta ingresos superiores a USD 900.

Conclusiones y proyecciones

Teniendo en cuenta algunas aristas de suma importancia como, la formación curricular en comparación con las demandas del mercado laboral, la comunicación efectiva de los resultados de la formación y la implementación de sistemas de evaluación interna de la calidad académica esto constituyen los pilares fundamentales para una formación universitaria transparente y relevante. Por lo tanto la alineación curricular permite que el plan de estudios refleje las necesidades del mundo laboral, señalando el destino de los conocimientos y habilidades adquiridos y favoreciendo una inserción laboral exitosa y en tiempo, posibilitando el control social (a través de la retroalimentación de empleadores y egresados) y generando respeto en la comunidad académica y profesional; además, una adecuada comunicación de los resultados de la formación (tasas de empleo, salarios iniciales, satisfacción de los egresados) permite la difusión de los procesos y procedimientos desarrollados en la UNaM, esto favorecerá el logro de los puntos anteriores y de una formación universitaria transparente y relevante.

Este estudio analizó la inserción y valoración de los graduados de LAE y LE de la UNaM mediante un enfoque longitudinal (2022-2024). Los resultados reafirman la postura central: la baja inserción no se debe a deficiencias curriculares o a la gestión institucional, sino a la ausencia de mecanismos efectivos de vinculación práctica (pasantías e investigación). La evidencia demuestra que solo estos mecanismos permiten transformar los conocimientos teóricos en competencias realmente valoradas por el sector productivo local.

La posibilidad de situar investigaciones futuras ligadas a los contextos regionales en los que se desarrolla el proceso formativo de los futuros egresados permite ajustar los programas, los planes curriculares y las estrategias de formación con mayor pertinencia a la realidad

inmediata. Por otra parte, los estudios sobre contextos globales favorecen el diseño de estrategias a largo plazo. Además, debido a sus cualidades de dinamismo y flexibilidad, son fáciles de adecuar a las necesidades futuras y a las distintas tendencias nacionales.

Referencias

MSc. Javier Solano Solano, Dra. C. Delia García Vences, MSc. Carolina Uzcátegui Sánchez Universidad y Sociedad vol.9 no.4 Cienfuegos oct.-dic. 2017 Recuperado de Revista Universidad y Sociedad versión On-line ISSN 2218-3620

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

En la actualidad, no se ha realizado ningún estudio que mida la visibilidad y el impacto de la revista "Visión de Futuro" en el ámbito universitario.

Estudiar la visibilidad de la revista permitirá a la FCE de la UNaM adoptar estrategias desde la gestión del conocimiento para incrementar sus indexaciones, llegar a un mayor número de países e incentivar a los docentes de la facultad para que envíen artículos.

Portales científicos como Scielo, Redalyc, Latindex poseen métricas que permiten visualizar, en alguna medida, la visibilidad de una revista científica.

La pregunta principal del trabajo es: ¿Cuál es el grado de posicionamiento que ha tenido la revista Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM en el ámbito local, regional e internacional?

Hipótesis

De acuerdo a numerosos autores que han trabajado la visibilidad de revistas científicas, los mejores indicadores para medir la visibilidad de ellas son: factor de impacto y las indexaciones que logren.

Para el caso de Visión de Futuro, al no contar con el factor de impacto como herramienta fundamental para medir la visibilidad, se han analizado las variables: filiación de los autores, grado de participación individual o grupal e información de fuentes secundarias.

Defensa argumentativa

El indicador por excelencia para conocer la visibilidad y el impacto de una revista científica es el factor de impacto. Sin embargo, existen otras herramientas bibliométricas que aportan valiosa información para medir estas variables.

Cuantificar la filiación de los autores e indagar fuentes secundarias de información (Scielo, Redalyc, Latindex) permite medir la visibilidad a través de indicares bibliométricos de gran valor.

También la reconstrucción histórica del crecimiento de la revista permite conocer el impacto que ha tenido a lo largo de los años. Se ha mantenido constante a lo largo del tiempo, logrando cada vez mayor cantidad de indexaciones y, por otra parte, participación de autores procedentes diversos países del mundo.

Se identificaron 236 artículos publicados en 27 volúmenes (hasta finales del 2023). Predominan las publicaciones en coautoría, con una alta participación de autores internacionales (55%). Los autores provienen de 15 países, siendo Argentina, Brasil y México los más frecuentes.

Visión de Futuro está indexada en 21 portales especializados, incluyendo SciELO, Redalyc, DOAJ y Google Scholar. Las métricas de acceso en SciELO muestran picos de más de 40,000 visitas mensuales en 2022 y 2023. Redalyc clasifica su grado de internacionalización en el grupo G23, lo que indica un alto impacto.

Por otra parte, en términos teóricos, la gestión del conocimiento implica la estructuración y sistematización del saber generado en las instituciones para su aprovechamiento en la toma de decisiones. En el contexto de revistas científicas, esto se traduce en estrategias de posicionamiento que optimicen la visibilidad y el acceso de las publicaciones a nivel global. La indexación en repositorios y el empleo de metodologías bibliométricas son herramientas fundamentales para medir y mejorar el alcance de una revista, porque permite analizar el número de citaciones, la afiliación de los autores y la/s área/s del conocimiento dentro de la/s cual/es se ha/n publicado el/los artículo/s.

Por otra parte, otro concepto indispensable para abordar el tema de estudio es el de visibilidad de una revista científica, la cual se entiende como la capacidad que posee una revista científica para ser reconocida y citada por la comunidad científica y académica. Esta visibilidad no depende únicamente de su presencia en bases de datos, sino también de la política de acceso que adopta. El movimiento Open Access ha promovido el acceso equitativo y gratuito a la producción científica, reduciendo las barreras económicas y técnicas para la difusión del conocimiento. En este sentido, Visión de Futuro se inscribe dentro del movimiento de acceso abierto, lo que favorece su impacto y la democratización del conocimiento.

Conclusiones y proyecciones

La revista Visión de Futuro constituye un caso ejemplar de gestión del conocimiento en una institución del noreste argentino. Su visibilidad en Latinoamérica y en países de otras regiones confirma el éxito de las estrategias implementadas.

Futuras mejoras pueden centrarse en la estandarización de procesos editoriales y el fortalecimiento de la difusión en redes académicas.

Este trabajo no contempla el factor de impacto y de rechazo de la revista. Para futuras investigaciones se podría medir ambos y, por otra parte, realizar un estudio comparativo de revistas científicas que tengan similitudes con Visión de Futuro.

Referencias

Dallorso, N., Di Virgilio, M. M., Giorgetti, D., Lewin, H., & Giraldez, S. (2015). Investigar en la Universidad: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Con quiénes? *Sociedad*, (34), 106–120. http://hdl.handle.net/11336/50513

Merlino-Santesteban, C., & Santo Mauro, P. (2010). Acceso abierto a la información académica y científica: El Portal Nülan de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. *FACES*, 16(34-35), 129–140. http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1284/1/FACES_2010_Nulan.pdf

Redalyc. (s. f.). *Indicadores de la Revista Visión de Futuro*. Sistema de Información Científica Redalyc. https://www.redalyc.org/revista.oa?id=3579&tipo=indicadores

Revista Visión de Futuro. (s. f.). *Políticas de la revista y bases de datos indexadas*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones. https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo

Rozemblum, C. (2014). *El problema de la visibilidad en revistas científicas argentinas de humanidades y ciencias sociales: Estudio de casos en historia y filosofía* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Quilmes]. Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto (RIDAA-UNQ). https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1031/te.1031.pdf

Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro: Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53–78. https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128



SECRETARÍA DE CIENCIA
Y TECNOLOGÍA - FCE · UNaM

ISBN 978-950-766-302-4

