



Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

ANALES CONLAD 2023

ISSN on line 2451-6589 - *Volumen II*

Equipo Editorial:
Mg. Elsa Ibarra
Téc. Sup. En D.G. y
Publicidad. Betty
Humeniok

Periodicidad
Anual

**9° CONGRESO
LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN**

**12° ENCUENTRO
INTERNACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE LA
REGIÓN JESUÍTICO
GUARANÍ**

Lema: "La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible "

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar: www.fce.unam.edu.ar: <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>

Contenidos - VOLUMEN II –ANALES CONLAD 2023 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCION	2
INTEGRACIÓN DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN UNA ASIGNATURA DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNNE	4
INTEGRATION OF TEACHING AND RESEARCH IN A SUBJECT OF THE ADMINISTRATION SCIENCES OF THE UNNE FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES <i>Krejci Ethel Noemí. Cuenca Carlos Alberto. Alarcón Analía Soledad</i>	4
NUEVOS ESCENARIOS DEL TURISMO EN MISIONES QUE MODIFICAN A LA OFERTA	15
NEW TOURISM SCENARIOS IN MISIONES THAT CHANGE THE OFER. <i>Dieckow Liliana María. De Luca Anabella Kremar Ariel Alberto</i>	15
GESTIÓN DIRECCIONAL DE INNOVACIONES AGROPECUARIAS PARA TRANSICIONES HACIA LA SUSTENTABILIDAD	29
DIRECTIONAL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL INNOVATIONS FOR TRANSITIONS TO SUSTAINABILITY. <i>Scoponi Liliana Marcela. Lauric Miriam Andrea. Torres Carbonell Carlos. De Leo Gerónimo.</i>	29
RADAR TECNOLÓGICO. UNA PROPUESTA PARA MEDIR INNOVACIÓN EN EMPRESAS	48
TECHNOLOGICAL RADAR. A PROPOSAL TO MEASURE INNOVATION IN COMPANIES. <i>Morieta Juan José. Cassettai Adrián. Rojas Luis Enrique.</i>	48
TEORÍA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES DESPUÉS DE LA I.A. (INTELIGENCIA ARTIFICIAL) LAS NEUROCIENCIAS: EL PARADIGMA DE LO INCIERTO	61
DECISION THEORY IN ORGANIZATIONS AFTER A.I. (ARTIFICIAL INTELLIGENCE) AND THE NEUROSCIENCE: THE PARADIGM OF THE UNCERTAIN. <i>Lorenzo Carlos A. Reina Rubén J. Díaz Héctor R. Lorenzo María Natalia</i>	61
ESTUDIO DE MERCADO PARA PROPUESTAS DE HABILITACIÓN DE NUEVAS OFERTAS ACADÉMICAS EN LA UNI - FILIAL CORONEL BOGADO	82
MARKET STUDY FOR PROPOSALS FOR THE AUTHORIZATION OF NEW ACADEMIC OFFERS AT UNI - CORONEL BOGADO SUBSIDIARY. <i>Vallejo de Cuella Rosa María. Villalba Alonso Mayra Jeanette. Hermosilla Franco Jade Belén</i>	82

UNaM 1973-2023
50 Años generando conocimiento.

11 y 12 DE SEPTIEMBRE DE 2023
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM

9° CONGRESO LATINOAMERICANO de ADMINISTRACIÓN
12° ENCUENTRO INTERNACIONAL de ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones

La Administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo del sostenible.

Contacto: conlad.fceunam@gmail.com conlat@fce.unam.edu.ar
Av. F. Elías Llamosas 9458.
Miguel Lanús Misiones, Argentina.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Los Anales ConLAd es la Publicación con ISSN on line 2451-6589 que recopila las ponencias aprobadas que los autores expusieron en esta 9° edición del Congreso Latinoamericano de Administración y 12° Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, las mismas han sido distribuidas en 5 volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo.

Estos Anales de rigurosa periodicidad anual que desde el año 2010 y hasta el 2013 han sido publicados como Anales Jornada de Administración del NEA (noreste) ISSN en Línea 2313-996X, donde en el año 2011 se incluye el Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. A partir del año 2014 continua como Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní (ConLAd). Tienen por objetivo principal:

difundir los resultados de investigación, extensión y similares. elaborados por los autores profesionales de grado y posgrado en el campo de la Administración y de disciplinas que hacen importantes aportes a la ciencia de la Administración.

El ConLAd es un Congreso académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para la promoción, la difusión, la investigación, la extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Es un espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y

otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

Es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 – RCD N° 025/22- dentro del Plan Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM) y continúa.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa; y a interesados en la temática.

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano; su capacidad de dirección y liderazgo, conjuntamente con las competencias necesarias para proponer estrategias realizables que neutralicen los desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos.

En esta edición el lema ha sido **“LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN POS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE”** marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La novena Edición del ConLAd y décimo primer Encuentro realizado el 11 y 12 de

septiembre 2023, ha sido aprobada por la RCD n° 097/23 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, Institución Anfitriona y sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la novena dedición del ConLAd incluyó aspectos virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

El entorno actual con vistas al futuro representa un gran desafío para los Administradores, el que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los

aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, desarrollo de talentos, clientes y demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 9° Evento ha dado continuidad a las demandas de:

- intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.
- Intercambios y experiencias enriquecedoras logrados en la investigación, en el ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre Administración. .
- Reconocimiento y posicionamiento en el contexto del turismo de reuniones.

Lema “La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible ”

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

Enero a Diciembre 2023 - RCD N° 097/23 y RCD N° 025/22

CONLAD



**INTEGRACIÓN DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN UNA ASIGNATURA DE LAS
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNNE**

**INTEGRATION OF TEACHING AND RESEARCH IN A SUBJECT OF THE
ADMINISTRATION SCIENCES OF THE UNNE FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES**

**Área II: Enseñanza de la Administración a nivel de grado, posgrado, pre grado y terciario.
Innovación en la enseñanza.**

Krejci Ethel Noemí ethelkrejci@hotmail.com
Cuenca Carlos Alberto carlos.a.cuenca@gmail.com
Alarcón Analía Soledad alarconanalía@outlook.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE)

RESUMEN

La investigación como recurso pedagógico articula los saberes trabajados y desarrolla competencias y destrezas que permiten la apropiación del quehacer investigativo promoviendo la comprensión de la realidad y el proceso de aprendizaje a través del cual se logra el desarrollo conceptual, actitudinal y procedimental de los estudiantes. La Administración, como ciencia y actividad, se orienta al manejo optimizado de recursos escasos para obtener resultados deseables, conduciendo el trabajo de personas involucradas en el proceso. La Asignatura Fundamentos de Administración intenta precisar claramente el rol que juegan los gerentes y la administración para su mejor performance. Desarrolla conocimientos, aptitudes y actitudes que son fundamentales para el cursado de otras asignaturas. Es por ello que con el presente trabajo se pretende mostrar la integración de la Enseñanza y la Investigación como recurso pedagógico implementado a través del método de caso en la formación del estudiante que aporte a un aprendizaje genuino y práctico que les permite desarrollar habilidades para analizar complejos problemas de gerencia, para tomar decisiones con gran habilidad aun sin contar con toda la información necesaria, así como comprender el rol de la administración en organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro. La metodología utilizada fue recopilación de datos a través de encuesta, mediante la cual se buscó conocer la opinión de estudiantes y profesores

respecto de los saberes adquiridos mediante la aplicación del método de caso. A efectos de que dicho conocimiento permita determinar la efectividad en función del desarrollo conceptual, actitudinal y procedimental de los estudiantes.

Palabras claves: Investigación. Aprendizaje. Formación en proceso. Método de caso.

SUMMARY

Research as a pedagogical resource articulates the knowledge worked and develops competencies and skills that allow the appropriation of the investigative task, promoting the understanding of reality and the learning process through which the conceptual, attitudinal and procedural development of students is achieved. The Administration, as a science and activity, is oriented towards the optimized management of scarce resources to obtain desirable results, conducting the work of people involved in the process. The Fundamentals of Administration Course attempts to clearly specify the role played by managers and administration for their best performance. Develops knowledge, skills and attitudes that are essential for the study of other subjects. That is why this paper aims to show the integration of Teaching and Research as a pedagogical resource implemented through the case method in student training that contributes to genuine and practical learning that allows them to develop skills to analyze complex management problems, to make decisions with great skill even without having all the necessary

information, as well as understanding the role of administration in public and private organizations, with or without profit. The methodology used was data collection through a survey, through which we sought to know the opinion of students and teachers regarding the knowledge acquired through the application of the case method. In order that said knowledge allows to determine the effectiveness based on the conceptual, attitudinal and procedural development of the students.

Keywords: Research. Learning. Training in Process. Case Method.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo fue realizado para la presentación en el Congreso Internacional de Administración del CONLAD 2023 como resultado de haber sido aplicado a la materia de Fundamentos de Administración, por lo que está diseñado atendiendo a los contenidos temáticos orientados a diferentes ejes como la administración general de las organizaciones, los procesos de política, conflicto, decisión, influencia, comunicación, planificación, gestión y control, incluyendo además la Responsabilidad Social.

La Asignatura establece un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde se pretende el estudiante adquiera una perspectiva integral de cómo se aplica la Administración, la relación con el contexto y fundamentalmente si se llevan a cabo las distintas funciones o etapas del proceso administrativo, qué tipo de dirección o conducción se ejercen en las organizaciones y en qué medida se cumplen con los principios o ideas básicas consideradas y aplicadas en las distintas escuelas del pensamiento administrativo. Todo ello tendiente a que los estudiantes puedan desarrollar actividades de investigación que posibiliten la inserción conceptual y práctica de la Administración en las organizaciones como así mismo visualizar el fluir de los cambios permanentes que la atraviesan. Además, implementa como criterios de evaluación una evaluación auténtica.

Fundamentos de Administración como Asignatura dentro del Plan de Estudios para las carreras de Contador Público, Licenciados en Administración y Licenciados en Economía conlleva consigo el enseñar a desenvolverse debiendo desarrollar diversas competencias.

Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta (Pereda, 2002), lo que supone la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a una determinada situación (Perrenoud, 2008:11). Las mismas deben ser organizadas de manera integrada e integral requiriendo utilizar metodologías de enseñanza tendientes a este logro, siendo una de ellas el método de caso.

Considerando las limitaciones en cuanto al tiempo que imponen los Planes de Estudios y el volumen de conocimiento que se deben transmitir hace necesario que se fijen objetivos pedagógicos y se utilicen recursos pedagógicos que involucren a los estudiantes en casos concretos, reales como una forma de relacionar la teoría con la práctica, desarrollar habilidades de análisis, reflexionar de manera crítica y capacidad de tomar decisiones.

Este trabajo intenta mostrar como recurso pedagógico y como una manera de integrar la investigación a la enseñanza el método de casos reales de administración y negocios, con complejidad creciente en la Asignatura Fundamentos de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, mediante la realización de una breve investigación sobre un caso en particular y posterior entrega de un Informe de reflexión metodológica y posterior debate donde se considere la aplicación reflexiva y pragmática de los temas desarrollados. Todo esto tendiente a incorporar la investigación a la enseñanza como una manera de formación universitaria y responder a los desafíos de la formación profesional.

El actual plan de estudios (PE) de la carrera Licenciatura en Administración de la FCE de la UNNE —puesto en vigencia a partir del ciclo lectivo 2018—, define criterios generales para la enseñanza y evaluación que, si bien son orientativos, se orientan hacia una evaluación formativa, incorporada al proceso de enseñanza aprendizaje. Hace referencia a la oportunidad para que puedan generarse competencias cognitivas y actitudes favorables para la autoevaluación y coevaluación en los estudiantes a través de diversas estrategias y el empleo de recursos didácticos.

La propuesta de trabajo se planteó atendiendo a las estrategias de evaluación definidas en el Programa de la Asignatura Fundamentos de Administración que establece que “Las evaluaciones sumativas, necesarias para acreditar la materia, (...) se espera sean un modo de revisar la consecución de los objetivos y profundización y consistencia de lo aprendido. Esta afirmación hace necesario la utilización de una evaluación formativa e instrumentos pedagógicos que permitan considerar el proceso de aprendizaje del estudiante, su mejora continua y la comprensión y aplicación teórica en casos reales concretos.

Planteado así el marco, se abre la posibilidad de emplear recursos pedagógicos alternativos a los tradicionales, donde a través de la investigación de casos concretos y la aplicación directa de los conceptos a una enseñanza-aprendizaje en la cual se permita evaluar de una manera más objetiva, y con ello incursionar como una forma inicial en lo que es la investigación.

Coincidimos con Mendoza (2008) quien afirma que no existe manera de saber el avance auténtico del aprendizaje de sus estudiantes si no se realiza una evaluación formativa y si no son utilizados otros mecanismos para obtener información de ese proceso.

MARCO TEORICO

La integración de la enseñanza y la investigación. Breves nociones evolutivas

La estrategia de la pedagogía para la enseñanza tradicional era la transmisión; los docentes actuaban como guardianes encargados de la transmisión que supone como requisito ineludible la autoridad de un adulto que interviene sobre una naturaleza infantil. (Fattore, 2013, pág. 10) menciona, la pedagogía tradicional de carácter conservador estaba dada por ese aislamiento que delimita la educación, en un espacio y tiempo interrumpido. Transmisión entendida como acto “de hacer memoria”, tarea en la que se jugaba la invención de una representación del pasado constitutiva no sólo de la identidad individual, sino también de la identidad colectiva.

Las formas de vida introducidas por la modernidad instauraron discontinuidades profundas con las modalidades tradicionales de ordenamiento social, lo que ha hecho retroceder la memoria en beneficio de otras facultades, ruptura que estimula la autoconciencia del presente, problematiza las representaciones colectivas, es decir su capacidad de juicio frente a sucesos de la vida cotidiana, y una orientación en dirección al futuro basada en las ideas de cambio, progreso. Desde este punto de vista de objeción;

“La tarea de las pedagogías críticas, nuevas, reformistas, consistente en buena medida en desacralizar la escuela, revisar el sentido de la autoridad del maestro y reconocer las tramas ocultas y las injusticias que se esconden detrás de esa aparentemente simple y transparente lógica del esfuerzo y el mérito, ha ido debilitando la fuerza de la escuela del sacrificio, de la obligación y de la tarea.
“ (Narodowski, S/F).

- Los dispositivos de la pedagogía ya no son regulados por valores exteriores o trascendentes. En la actualidad se le atribuye un especial protagonismo al sujeto como agente de transformación social. Desde el punto de vista de las corrientes constructivistas, se entiende al conocimiento como un proceso en permanente cambio, dinamismo, participación e interacción del sujeto con

sus influencias ambientales en la cual, el educador genera el andamiaje y entrega al estudiante las herramientas necesarias, mediante el cual se crea de forma dialógica un conocimiento del mundo que despierta sus conciencias, enriquece la interrelación, el intercambio, que le permiten construir sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo que implica que sus ideas puedan verse modificadas y se continúe con el proceso de aprendizaje.

- Los estudiantes están obligados a producir sus propias significaciones, a organizarlas y a construir su experiencia formativa. El sentido de la Educación se convierte entonces en algo inmanente, fabricado por los mismos actores en su experiencia y relaciones. (Fattore, 2013, pág. 10)
- La Universidad socialmente inclusiva, debe presentar un modelo que obedezca a los códigos culturales de los estudiantes, de su contexto cotidiano y de sus deseos, que le permitan desarrollar su potencial creativo.
- “Willis aporta nuevos elementos sobre la capacidad de los jóvenes cuando estos se involucran en experiencias no impuestas desde arriba, que se construyen desde la autonomía, y que responden a sus propios intereses y códigos de identificación”. (Carbonell Sebarroja, 2015, pág. 73)
- Este proyecto educativo se amolda a las circunstancias del contexto tecnológico, cultural, económico e histórico, algo tan fundamental como necesario para ser viable, por ello en esta propuesta se propone la aplicación del método de caso, pero teniendo en consideración que también son fundamentales y necesarias estrategias pedagógicas utilizadas tradicionalmente. Respecto del método de caso (Yin, 1994:13) mencionado en (Peña Collazos, 2009) afirma que: “Se lo considera como una estrategia de investigación que comprende todo con la lógica de diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos”. Mencionado en el trabajo de (Comisión Iberoamericana, s/f), se pretende aplicar el

método de caso, el cual será diferente para cada uno de los perfiles profesionales abordados. En el caso presentado se aborda el perfil de la carrera de Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Economía.

- A su vez, Como expresa (Peña Collazos, 2009, pág. 185) éste método se cristalizó hacia 1935 y se extendió primero como metodología docente luego como recurso investigativo, como una propuesta significativa, atrayente que implicaba la implementación de algunas habilidades, destrezas y competencias, tanto intelectuales como sociales, para su desarrollo y resolución.

Las competencias y su aplicación

El enfoque por competencias concibe al ser humano desde la integralidad y complejidad de sus dimensiones, en interacción permanente con el contexto, exige un alto grado de identificación sociocultural con el país, y acorde a las demandas globales; existe diversidad en cuanto a los modelos asumidos en las universidades, respecto de la metodología que se está aplicando o van a aplicar.

La Universidad, hoy en día, pasa de ser un mero vehículo para la transmisión de saberes a convertirse en el motor del desarrollo y adquisición de competencias profesionales. El profesorado ante esto, y siguiendo la línea marcada por el Espacio Europeo de Educación Superior, tiene el deber de buscar nuevos métodos que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje y lo dirijan hacia la adquisición de dichas competencias. Por lo anterior aparece como estrategia innovadora el método de caso, el cual tiene el objetivo de mejorar la formación profesional, con énfasis en el dominio profundizado del contenido de la materia relevante para su futuro desempeño profesional.

Las competencias y el plan de estudios

El término competencias tiene muchas acepciones según diferentes autores, aunque mayoritariamente hacen referencia a las habilidades profesionales que es de esperar

vayan adquiriendo los estudiantes durante su transitar por la universidad.

Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización (Pereda, 2002), lo que supone la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos frente a una determinada situación (Perrenoud, 2008, pág. 11).

Contenido General

Administración general. Caracterización de las organizaciones. Tipología. Enfoques y modelos. Los procesos de política, conflicto, decisión, influencia, comunicación, planificación, gestión y control. Autoridad y poder. Responsabilidad social.

Objetivos de Aprendizaje

- Reconocer la importancia de la administración en organizaciones, de acuerdo a la singularidad regional y temporal.
- Comprender las funciones básicas, operativas y estructurales de la administración como un proceso, reconociendo el impacto del contexto en la toma de decisiones.
- Demostrar comprensión de los temas troncales de la Asignatura a través de la aplicación del caso seleccionado.
- Comprender la importancia de los aportes de las distintas escuelas del pensamiento administrativo

El Programa de la Asignatura Fundamentos de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, menciona como objetivos los siguientes:

- Reconocer la importancia de la administración en organizaciones, de acuerdo a la singularidad regional y temporal
- Comprender las funciones básicas, operativas y estructurales de la

administración como un proceso, reconociendo el impacto del contexto en la toma de decisiones

El trabajo final Integrador obligatorio se presenta como una secuencia de actividades que permiten su relación con las diferentes etapas del proceso administrativo tal como lo señala (Chiavenato, 2008) quien afirma:” La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (p.3) En este sentido y específicamente en el TFI se identifican esas etapas: La planificación a través de la fijación de los objetivos tanto de enseñanza como de aprendizajes, la organización de la información recolectada, de los recursos disponibles; la dirección a través del acompañamiento y guía del docente responsable, como menciona (Wasserman, 1994, pág. 10) el docente centra la atención en las cuestiones más importantes, destaca las complejidades y los conflictos en cada caso, al mismo tiempo las ideas de los estudiantes y los ayuda a pensar con más claridad, crear el clima adecuado para la reflexión, un interrogatorio llevado a cabo con eficacia desarrolla hábitos mentales e incrementa su capacidad de reconocer y apreciar complejidades de razonar a partir de los datos y mantener el juicio en suspenso, lo que genera en el estudiante intensidad por conocer algo más. Por último, el control, a través del cual se verifica el cumplimiento de las consignas establecidas en la etapa de la planificación en donde el docente realiza el seguimiento del desempeño del estudiante. En este aspecto Ewin (1990) describió lo acontecido en una Escuela de Negocios de Harvard:

“lo único que hay que hacer es comparar lo que entra con lo que sale.... Los estudiantes que ingresan, brillantes, enérgicos, talentosos, muestran, en lo que se refiere a los negocios y a sus propias aptitudes, una ingenuidad “colosal”. Dos años

después, esos mismos estudiantes poseían una notable comprensión de las grandes y pequeñas organizaciones comerciales y no lucrativas, tenían una asombrosa habilidad para analizar complejos problemas de gerencia, eran capaces de tomar decisiones con gran habilidad aun sin contar con toda la información necesaria, conocían a fondo sus méritos y flaquezas, así como sus metas en la vida. ”(Wasserman, 1994, pág. 9).

RESULTADOS

Los resultados de la aplicación del método son los siguientes: El número de opiniones recopilados que conforman la muestra son 56, un total de los participantes de 140 alumnos, el 73% tiene entre 18 y 23 años y el 27% entre 24 y 29 años, se utilizará a los líderes de los grupos como unidad principal de análisis, de los que se obtuvo que, el 43,34% está totalmente de acuerdo con la metodología aplicada en la materia, el 43,43% está de acuerdo, el 10,73% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 2,09% no está de acuerdo, y el 0,4% del total de los encuestados está totalmente en desacuerdo, ello como respuesta a que permitió la vinculación de la práctica con la teoría, permitió el desarrollo de un pensamiento crítico, también hacia las propias ideas, estimuló a reflexionar, animó a la participación, permitió establecer relaciones positivas, trabajar junto a otras personas para la consecución de un bien común, se convirtió en el hilo conductor para lograr la meta, la realización del mismo los hizo sentir más involucrados como estudiantes, está conforme por haber recibido en el momento adecuado ayuda técnica, lograr capacidad de juzgarse a sí mismo como elemento activo capaz de organizar y planificar el curso de su vida. Tomar decisiones autónomas y responsables ante los conflictos vitales, mostrando autodeterminación, permitió resolver problemas y realizar tareas auténticas, que permitieron comprender el valor del uso activo del conocimiento y permitió generar habilidad para hacer conexiones entre diferentes escenarios y situaciones.

Con respecto a la encuesta a Profesores en resumen sobre los casos presentados, la totalidad (autores 3), está totalmente de acuerdo con que casos seleccionados se relacionan con una organización, y menciona la bibliografía básica/complementaria de la cátedra, ni de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a si generan un cuestionario (IRD) que contiene las preguntas sugeridas por la cátedra; si realizaron las entrevistas y ordenaron las respuestas en una planilla resumen, ni de acuerdo ni en desacuerdo con la participación en la exposición grupal de los Trabajos, en cuanto a si describieron, identificaron, analizaron y formularon propuestas que defendieron con fundamentos teóricos y además presentaron conclusiones de lo aprendido en los grupos. Totalmente de acuerdo con que mostraron poseer un saber hacer reflexivo al enfrentar nuevas situaciones de manera cada vez más autónoma, de acuerdo con que buscaron el entendimiento entre varios individuos para el desarrollo de las actividades observados durante el desarrollo de las clases normales o de tutoría, totalmente de acuerdo con que mostraron interés en el cuestionamiento constante como vía de desarrollo. A su vez, del total por comisión, el 34,7% corresponden a los que promocionan y regularizan, de los cuales el 56,25% obtuvo notas de 7 a 10, el 37,5% aprobó, y el 0,0625% no presente en el trabajo del método de caso.

Las teorías o modelos que pretenden obtener un cierto grado de aplicabilidad general pueden estar basadas en un número limitado de casos, ya que “un solo caso puede indicar una categoría o propiedad conceptual y, unos cuantos casos más, pueden confirmar esta indicación. (Martinez Carazo, 2006, pág. 173)

De lo anterior y dado el enfoque cualitativo de la presente investigación, se deriva la aplicabilidad a otros espacios.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

La experiencia de integrar la investigación a la enseñanza a través del método de caso se aplicó a grupos de alumnos que cursaron la asignatura Fundamentos de Administración bajo un régimen que les permite promocionar la materia a través del cumplimiento de requisitos como la obligatoriedad de asistencia en el cursado, aprobación de dos exámenes parciales con nota superior a 7 y la elaboración, presentación y defensa de un trabajo final integrador (TFI).

Para la realización de la presente propuesta se partió de la concepción de que el alumno aprende de su propia experiencia, haciendo, en la posibilidad de integrar los conocimientos previos y los que van adquiriendo a casos concretos para prepararlos para tomar decisiones estratégicas en las empresas a través de la práctica de situaciones de la vida real.

La investigación permite la búsqueda, organización y construcción del conocimiento por parte del estudiante e implica a su vez la reflexión permanente del docente sobre sus prácticas pedagógicas.

(Díaz-Barriga, 2013) expresa que el debate didáctico actual pasa por enfatizar la responsabilidad del docente en la elaboración de propuestas de enseñanza que incorporen a la evaluación en el mismo proceso. Dichas propuestas deben contemplar la realización de actividades secuenciales que, a su vez, permitan

a los estudiantes crear situaciones promotoras de aprendizajes significativos como hallar relaciones con su entorno, recoger información, elegir, abstraer, explicar, demostrar, deducir, en la gestación de su proceso de aprender. Entre ellas, además, los estudiantes deberán desarrollar las habilidades necesarias que conllevan el trabajo en equipo, los cuales son definidos por (Koontz, 2007) como: “número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos ellos son mutuamente responsables”. (p.581) para lograr los objetivos establecidos, al igual que la puesta en práctica del concepto del liderazgo en el mismo.

En este caso particular, se hará referencia a la secuencia de elaboración del TFI cuyo objetivo consistió en posibilitar a los estudiantes la construcción de relaciones entre los distintos conceptos, su aplicación práctica y su integración con el medio a través de la investigación de un caso real.

La actividad planteada por la cátedra se considera como un plan a llevar a cabo para alcanzar los objetivos de aprendizaje que se establecen previamente con la ayuda e incorporación de una Rúbrica (Anexo I) a los fines de definir criterios a la hora de evaluar con indicadores que se consideran importantes.

Secuencia de actividades	
<i>Inicio del cursado</i>	<p>Puesta a disposición de la consigna del TFI junto con la rúbrica (Anexo 1) que define la modalidad de trabajo grupal y la libre elección de un caso sobre el cual realizar el trabajo, conformación de equipos de trabajo</p> <p>La rúbrica incorporó criterios de evaluación y competencias a alcanzar, por ejemplo, la participación en clase, en el trabajo grupal y en la defensa del TFI (actitud); la elección del caso, la confección de los instrumentos de recolección de datos (entrevistas) y la realización de la propuesta en base a un análisis de los datos obtenidos a través de ellos.</p>

<i>Durante el cursado</i>	<p>Propuesta de aplicación de una metodología de trabajo que posibilita realizar una labor ordenada y sistemática, permitiendo la utilización oportuna y correcta de las técnicas y herramientas que se necesitan</p> <p>Esta metodología incluyó la selección de una organización en donde se identifiquen los diferentes conceptos correspondientes a cada una de las unidades temáticas.</p> <p>Se realizaron tutorías con la finalidad de guiar el proceso de análisis de los diferentes casos con retroalimentaciones por parte de los docentes permitiendo realizar ajustes a lo planificado.</p>
<i>Elaboración de un Informe Final</i>	<p>-Breve desarrollo conceptual vinculando los conceptos referidos a la Administración</p> <p>- Conclusión grupal respecto de la experiencia de vincular los conceptos y el trabajo en equipo.</p>
<i>Debate Conclusión Final</i>	<p>Defensa y exposición final.</p> <p>Se contempló la capacidad de exponer y debatir los diferentes casos en público, repasando los diferentes conceptos vertidos durante el cursado de la Asignatura.</p>

El proceso evaluativo incluye las etapas propias del proceso administrativo: se planifica, se ejecuta, se controla y se ajusta en base a la información obtenida, cotejando los desempeños del estudiante contra parámetros previamente establecidos que son los criterios de evaluación. En ese proceso, se fue trabajando de manera conjunta, profesor- alumno en la cual el docente juega un papel fundamental en este proceso a través de las retroalimentaciones realizadas en las diferentes clases como así también en las tutorías planificadas.

A los fines de la elaboración del TFI, y a manera de Guía orientativa se les facilitó una serie de preguntas abarcativas de las diferentes Unidades Temáticas y que se mencionan en Anexo II. Limitaciones de la Propuesta

CONCLUSIONES

A través de la propuesta del TFI consistente en la investigación de un caso práctico, real y la evaluación consecuente y constante, se buscó entender al aprendizaje como un proceso de construcción del conocimiento, de que la enseñanza debe ser objeto de reflexión sobre la base de vinculación entre teoría y experiencia pedagógica y donde el docente debe estar comprometido con esa construcción

Esta integración de la investigación a la enseñanza, más allá de cumplir con el objetivo primordial de lograr un aprendizaje significativo mediante el análisis crítico, observado en la obtención de notas superiores a 7 de más de la mitad (56,25%) de efectividad en los aprendizajes de los alumnos, con cuyos trabajos demuestran haber alcanzado una mayor comprensión de lo complejo que resulta hacer negocios, a su vez, podría configurar la base para futuras investigaciones en las que se determinen en qué medida estas prácticas generen estudiantes investigadores y posibles teóricos en la materia mediante dicha formación.

Consideramos a la propuesta como un avance hacia una evaluación integradora, incorporada al proceso de enseñanza aprendizaje, introducción a la investigación, que permite al estudiante desarrollar mecanismos dirigidos a alcanzar sus metas y al docente, mejorar su práctica. Algunas de ellas son las enunciadas seguidamente:

- La opción de investigar y analizar un caso concreto y aplicar lo aprendido les permitió dar cuenta de un saber declarativo.
- La aplicación de los conceptos teóricos y técnicos probados en un caso real les permitió un pensamiento crítico, reflexivo

- La integración de equipos de trabajo orientados al cumplimiento de objetivos.
- La capacidad de desarrollar habilidades tanto para resolver problemas como para tomar decisiones
- Dar un enfoque práctico a diversas situaciones.
- Habilidades y/o destrezas de comunicación a través de la exposición oral y escrita

ANEXO I

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EXCELENTE	SUFICIENTE	A MEJORAR
El caso seleccionado por el alumno se relaciona con una organización, y menciona la bibliografía básica de la cátedra. Además, utiliza bibliografía complementaria para justificar el caso.	El caso seleccionado por el alumno relaciona con una organización, menciona la bibliografía básica de la cátedra y además utiliza bibliografía complementaria para justificar el caso. 4pto	El caso seleccionado por el alumno relaciona con una organización, menciona la bibliografía básica de la cátedra. 3ptos	El caso seleccionado por el alumno relaciona con una organización, pero no menciona la bibliografía básica de la cátedra ni bibliografía complementaria. 2ptos
Generar un cuestionario (IRD) que contenga las preguntas sugeridas por la cátedra; realizar las entrevistas y ordenar las respuestas en una planilla resumen.	El alumno diseñó un cuestionario (IRD) que contiene las preguntas sugeridas por la cátedra; pudo realizar la entrevista y ordenar las respuestas en una planilla resumen entregada al profesor. 3ptos.	El alumno diseñó un cuestionario (IRD) que contiene las preguntas sugeridas por la cátedra; pudo realizar la entrevista, pero no ordenó las respuestas en una planilla resumen (3 puntos)	El alumno solo pudo diseñar un cuestionario (IRD) que contiene las preguntas sugeridas por la cátedra. (1,5 puntos)
Participación en la exposición grupal del Trabajo, describe, identifica, analiza y formula una propuesta que defiende con fundamentos teóricos y además presenta una conclusión de lo aprendido en dicho trabajo grupal.	El alumno participa en la exposición grupal del Trabajo, explica y defiende con fundamentos teóricos y técnicos lo trabajado y además presenta una conclusión de lo aprendido en dicho trabajo grupal. 3ptos	El alumno participa en la exposición grupal del Trabajo, explica y defiende con fundamentos teóricos y técnicos lo trabajado, PERO NO presenta una conclusión de lo aprendido en dicho trabajo grupal. (2 puntos)	El alumno participa en la exposición grupal del Trabajo, PERO NO defiende con fundamentos teóricos y técnicos y NO presenta una conclusión de lo aprendido en dicho trabajo grupal. 1.5ptos
TOTAL CALIFICACION	10 PTOS	8 PTOS	5ptos

ANEXO II. Preguntas a considerar para el análisis del caso seleccionado.

Identificar la organización seleccionada
1.- ¿A qué se dedica la organización?



- 2.- ¿Qué niveles de organización puede identificar?
- 3.- Descripción del macro-entorno
- 4.- Considera Ud. que se llevan a cabo las diferentes etapas del proceso administrativo?
- 7.- ¿Puede observar y/o analizar algún aspecto dentro de las escuelas del pensamiento administrativo?

- 5. ¿Qué tipo de liderazgo considera Ud. se lleva a cabo en la organización?
- 6.- ¿Considera Ud. que los empleados se encuentran suficientemente motivados?

Se agradece el tiempo por colaborar con tu punto de vista sobre los beneficios de nuestra propuesta de aprendizaje (método de caso) utilizado en el TIF de la materia Fundamentos de Administración. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una X, según la siguiente escala de valoración

ANEXO N° III Instrumentos de recolección de datos

Instrumento 1 Encuesta a Alumnos

1. totalmente en desacuerdo	2. en desacuerdo	3. ni en desacuerdo ni de acuerdo	4. de acuerdo	5. totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

N°	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
1	El método de caso aplicado en el TIF permitió la vinculación de conceptos entre teoría y práctica	1	2	3	4	5
2	La aplicación del método de caso en el análisis de la empresa seleccionada, permitió el desarrollo del pensamiento crítico	1	2	3	4	5
3	Las decisiones que tomaron para la obtención del trabajo final, permitieron el pensamiento crítico hacia mis propias ideas	1	2	3	4	5
4	El método aplicado para el análisis de la empresa seleccionada en el TIF lo estimuló a reflexionar	1	2	3	4	5
5	La metodología aplicada en el TIF lo animó a la participación	1	2	3	4	5
6	La realización del TIF le permitió establecer relaciones positivas, trabajar junto a otras personas para la consecución de un bien común, se convirtió en el hilo conductor para lograr la meta	1	2	3	4	5
7	Durante el transcurso de realización del TIF se sintió más involucrado como estudiante	1	2	3	4	5
8	He recibido asistencia técnica cuando lo he solicitado	1	2	3	4	5
9	La realización del TIF le permitió lograr capacidad de juzgarse a sí mismo como elemento activo capaz de organizar y planificar el curso de su vida. Tomar decisiones autónomas y responsables ante los conflictos vitales, mostrando autodeterminación	1	2	3	4	5
10	La realización del TIF le permitió resolver problemas y realizar tareas auténticas, que permitieron comprender el valor del uso activo del conocimiento	1	2	3	4	5
11	La aplicación del método de caso mediante el TIF le permitió generar habilidad para hacer conexiones entre diferentes escenarios y situaciones	1	2	3	4	5

Instrumento 2 Encuesta a Profesores

En función de su experiencia del año en curso, se agradecerá brinde su respuesta a la presente encuesta, teniendo en cuenta la totalidad de los grupos a su cargo. A su vez Gracias por el tiempo que se ha tomado para realizarla. Con respecto a cada ítem le rogamos que valore y marque con una X, según la siguiente

escala de valoración:

1. totalmente en desacuerdo	2. en desacuerdo	3. ni en desacuerdo ni de acuerdo	4. de acuerdo	5. totalmente de acuerdo
-----------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------

N°	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
1	Los casos seleccionados se relacionan con una organización, y menciona la bibliografía básica/complementaria de la cátedra	1	2	3	4	5
2	Generan un cuestionario (IRD) que contiene las preguntas sugeridas por la cátedra; realizaron las entrevistas y ordenaron las respuestas en una planilla resumen.	1	2	3	4	5
3	La participación en la exposición grupal de los Trabajos, describieron, identificaron, analizaron y formularon propuestas que defendieron con fundamentos teóricos y además presentaron conclusiones de lo aprendido en los grupos.	1	2	3	4	5
4	Mostraron poseer un saber hacer reflexivo al enfrentar nuevas situaciones de manera cada vez más autónoma	1	2	3	4	5
5	Buscaron el entendimiento entre varios individuos para el desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5
6	Mostraron interés en el cuestionamiento constante como vía de desarrollo.	1	2	3	4	5

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, H. (2004). Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo. Córdoba: Ediciones Eudecor.
- Carbonell Sebarroja, J. (2015). Pedagogías al siglo XXI. Alternativas para la innovación educativa. Octaedro.
- Chiavenato, I. (2008). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill.
- Comisión Iberoamericana. (s/f). Manual de Eidácticas.
- Díaz-Barriga, Á. (2013). Guía para la elaboración de una secuencia didáctica. UNAM, 1-15.
- Fattore, N. (2013). Apuntes sobre la forma escolar "Tradicional" y su desplazamiento. Revista de Asesoría Pedagógica(5).
- Koontz, H. &. (2007). Administración una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana.
- Martinez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica d el a investigación científica. Pensamiento&Gestión, 165-193.
- Mendoza, S. (2008). Autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación como enfoque innovador en la práctica pedagógica y su efecto en el proceso de enseñanza aprendizaje. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional.
- Narodowski, M. y. (S/F). Cápsulas Progresistas (ideales para el dolor de escuela).
- Peña Collazos, W. (2009). Estudio de caso como método apropiado a la Investigación en Ciencias Sociales. Revista Educación y Desarrollo Social, 3, 180-195.
- Pereda, S. e. (2002). Gestión de Recursos Humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y Organización. (28), 43-54.
- Perrenoud, P. (2008). De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas.
- Ramos Farronán, E. e. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. Revista de Ciencias Sociales, 451-466.

NUEVOS ESCENARIOS DEL TURISMO EN MISIONES QUE MODIFICAN A LA OFERTA

NEW TOURISM SCENARIOS IN MISIONES THAT CHANGE THE OFER

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias- Gestión de la empresa – Administración del turismo.

Dieckow Liliana maría

lilianadie@gmail.com

De Luca Anabella

anabelladeluca.86@gmail.com

Kremar Ariel Alberto

arielkremar2@gmail.com

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales – Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

El turismo es considerado una actividad socioeconómica estratégica en la Argentina que ocupa aproximadamente el 10% del PBI y el 9,4% del empleo nacional. Como actividad social y productiva caracterizada por las pymes, está condicionada por los factores económicos, políticos, sanitarios, normativos y ambientales de su entorno. La pandemia del Covid 19 (declarada como tal en marzo de 2020) ha sido uno de los últimos factores que han modificado sus productos y el comportamiento de la demanda. Esta ponencia, basada en fuentes secundarias y el método cualitativo mediante entrevistas a referentes del sector, pretende describir la transformación del escenario turístico misionero luego de la pandemia Covid-19 para sentar las bases de cambios necesarios de sus pymes a fin de no perder competitividad. De este modo, se analiza este nuevo escenario de empresas, emprendimientos y productos que surgieron en la oferta turística y se plantean lineamientos para mantener la competitividad empresarial y de destinos que estará vinculada con la sustentabilidad y la capacidad de adaptación de las Pymes del sector.

Palabras claves: Turismo. Post Pandemia. Nuevas Ofertas Turísticas. Nuevos Escenarios.

SUMMARY

Tourism is considered a strategic socioeconomic activity in Argentina that occupies approximately 10% of GDP and 9.4% of national employment. As a social and productive activity characterized by SMEs, it is conditioned by the economic, political, health, regulatory and environmental factors of its

“LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN POS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE” | Volumen II- Enero – diciembre 2023 - ISSN 2451-6589. 9° CONLAD 2023 – RCD n°097/23 – FCE – UNaM

environment. The Covid 19 pandemic (declared as such in March 2020) has been one of the latest factors that have modified its products and the behavior of demand. This presentation, based on secondary sources and the qualitative method through interviews with industry leaders, aims to describe the transformation of the missionary tourism scenario after the Covid-19 pandemic to lay the foundations for the necessary changes in its SMEs in order not to lose competitiveness. In this way, this new scenario of companies, ventures and products that emerged in the tourist offer is analyzed and guidelines are proposed to maintain business and destination competitiveness that will be linked to the sustainability and adaptation capacity of SMEs in the sector.

Key words: Tourism. Post Pandemic. New Tourist Offers. New Scenarios.

INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad socioeconómica estratégica y esencial para el desarrollo del país (según lo establece la Ley Nacional de turismo N° 25997/2005 en su artículo 1) con características y formas muy variadas. En su definición incluye destinos con ofertas y servicios de diversa tipología considerando los atractivos naturales, culturales, de acontecimientos programados, entre otros; desarrollados en destinos turísticos emergentes o consolidados.

En las últimas décadas el turismo ha recibido cambios en función de la última Revolución Industrial, con la llegada de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información (NTIC) que en algunos casos reemplaza a los

servicios de intermediación (agencias de viajes tradicionales) mediante plataformas como Airbnb o agencias Online (OTAS) y el surgimiento de nuevos conceptos como Big Data, E – commerce, destinos turísticos inteligentes, entre otros. Estas actividades y servicios frecuentemente carecen de legislación o son muy obsoletas. Además, la llegada de nuevos segmentos de mercado (Millennials y Centennials) con motivaciones, intereses y satisfacción propios; ha llevado a una reconfiguración del mercado turístico, en especial en relación a la satisfacción de las experiencias del visitante o turista, aspectos de la demanda que deben ser entendidos desde el marketing y el neuromarketing.

El análisis de la actividad a nivel mundial y nacional - hasta el año 2019 - presentaba un importante crecimiento inclusive mayor a otras actividades productivas. Así, en el año 2019; unos 7,4 millones de turistas del extranjero visitaron Argentina, un aumento del 6,6% con respecto a 2018. Ese mismo año, los ingresos de los servicios de viajes fueron de 5.200 millones de dólares según las cifras de la balanza de pagos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la Argentina (INDEC), estas cifras evidencian la relevancia del turismo nacional.

(https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/bal_06_198DB4469606.pdf)

Sin embargo, la crisis sanitaria mundial durante el año 2020 ha generado cambios en el funcionamiento de la actividad. El 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara pandemia a la enfermedad, en razón de detectarse en más de cien (100) territorios, afectando a miles de personas en todo el mundo, especialmente Europa y Asia. Por lo expuesto, el día 12 de marzo de 2020 por Decreto Nacional N° 260/2020 el Presidente de la Nación Argentina estableció la Emergencia Nacional en nuestro país por el plazo de un año a partir de la entrada en vigencia, y mediante decreto de Necesidad y Urgencia N° 297/2020 de fecha 19 de marzo de 2020, se dispuso el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) (Bedoya, *et al.*, 2021), estableciendo de manera categórica restricciones a la circulación

de las personas en todo el país con el objetivo de reducir la exposición al contagio de la COVID-19 en el marco de la emergencia sanitaria. Esta medida provocó el cierre de las fronteras y, por ende, de toda actividad turística. El sector, durante el 2020, sufrió una crisis en el turismo receptivo de 77,3%, mientras que el emisor perdió un 77,1% según la Encuesta de Turismo Internacional (ETI) (Benítez, *et al.*, 2022).

Al año 2021, la Organización Mundial del Turismo (OMT) lo define como un año de resiliencia y adaptación, planteando que solo con medidas concretas y colaboración se podría superar los desafíos de la pandemia. La OMT propuso acciones para recuperar el sector y lograr un turismo más inclusivo, innovador y sostenible. Dichas acciones, además de la irrupción de las vacunas, fueron el desarrollo de directrices para impulsar y sentar bases para la transformación del turismo y, por lo tanto, su recuperación, a saber: la cultura como motor de rescate del turismo; los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Turismo (ODS); el desarrollo del turismo rural; digitalización de soluciones; y reducción de residuos y consumos plásticos (Organización Mundial del Turismo OMT, 2021). Así, al año 2022 la OMT lo denominó como el año para repensar el turismo, haciendo foco en las pymes como pilares del turismo y la necesidad de su digitalización e implementación de políticas sostenibles.

El presente artículo es continuidad de otro texto titulado “Los factores claves empresariales en turismo ante el Covid 19 y el escenario económico. Provincia de Misiones, República Argentina” (presentado en el 7° Conlad en el año 2022) y se busca a través de él, compartir nuevos avances del proyecto de investigación denominado “Las experiencias turísticas en la provincia de Misiones. Los aportes del Neuromarketing y la Tecnología en los nuevos escenarios de mercado” (Código 16/H 1408), especialmente abordando el primer objetivo del proyecto que propone analizar la evolución del escenario económico y turístico nacional y provincial, para identificar las nuevas ofertas de servicios turísticos en Misiones, en tiempos de pandemia y post pandemia del Covid 19. Dicho

trabajo está integrado en su mayoría por Licenciados/as en Turismo de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la UNaM.

El objetivo de este documento propone describir la transformación del escenario turístico misionero luego de la pandemia del Covid-19 para sentar las bases de cambios necesarios en las pymes del sector, a fin de no perder competitividad.

MARCO TEÓRICO

El turismo es considerado en base a la Ley nacional N° 25.997/2015 como una actividad socioeconómica estratégica y esencial en la Argentina y, a la vez, se ha convertido en los últimos años en uno de los pilares económicos de la provincia de Misiones.

Debe recordarse que es una actividad muy sensible ante cambios de contexto (variaciones de precios y coyunturas económicas cambiantes). Asimismo, se destaca el rol que juegan las empresas de turismo en el mercado. Destaca Jorge Puig Durán Fresco “Las empresas de servicios están jugando un papel cada vez más creciente e importante en la economía global de los países. Más del 85 % de los nuevos trabajos creados desde el año 1982 en los países occidentales ha sido en el sector de los servicios...” (Puig, et al., 2006)

Asimismo, el turismo contribuye a la generación de empleo. Mathieson y Wall (1982) distinguen tres tipos de empleo producidos por el turismo: a) directos o resultados de los gastos de los visitantes en las instalaciones de turismo, b) indirectos, c) e inducidos como resultado del gasto de los residentes debido a los ingresos procedentes del turismo (p.77)

Sin embargo, el escenario no siempre es favorable para las empresas, en este sentido, Andrés Pallaro, vicerrector de Innovación, Investigación y Posgrado de la Universidad Siglo 21 sostiene: “Vivimos en entornos cambiantes, donde las empresas deben aprender y adaptarse a los cambios económicos, sociales y ambientales de manera permanente” (Falbo, 24/07/16)

En este sentido, Tony Cram sostiene que “las empresas tienen que hacer frente a los nuevos retos que plantean las nuevas fuerzas de mercado, el recrudescimiento de la competencia y el cambio de las necesidades de los clientes.” (Cram, 2003)

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sostiene que “El progreso económico y social de cualquier país depende, en gran medida, de la excelencia de los procesos de creación de nuevas empresas” (Martínez González, 2016). Esto es particularmente importante en el sector turístico, por su relevancia social, económica y medioambiental. En este sentido, la Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en el año 2012 sostenía que el emprendimiento es imprescindible para el crecimiento económico en una época de crisis económica y global, como la que padecemos actualmente” (Martínez González, 2016).

MÉTODOS

En este artículo presentamos resultados preliminares de un estudio exploratorio y descriptivo, basado en fuentes secundarias (análisis de datos de anuarios y estadísticas, libros, tesis de maestría, artículos científicos, artículos de diarios provinciales) y de las fuentes primarias a través de entrevistas semi estructuradas aplicadas a referentes del sector a través del muestreo teórico y posterior análisis de contenido, como la realizada al Lic. Sergio Maciel, Director de Mercados y Estadísticas del Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones; a la Lic. Malvina Solís, responsable local del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Misiones (PETS); a la Lic. Rocío Estrukel (gerente del Hotel Amerian Portal del Iguazú de 5 estrellas); a la Lic. Isaura Sánchez (del Hotel Raíces Esturión Iguazú de 4 estrellas); Yamila Berro, directora de la agencia de viajes Caracol Internacional Iguazú y a tres propietarios de Lodges de la zona de los saltos del Moconá- Reserva de Biósfera. La unidad de análisis corresponde a las estrategias aplicadas por las empresas turísticas de Misiones ante los cambios de escenario de post pandemia.

Entre las principales variables a medir se destacan: estrategias aplicadas por las empresas turísticas de Misiones en post pandemia, resultados de la actividad turística alcanzados en post pandemia, tipos de Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTICs) aplicadas en las empresas turísticas, entre otras.

DESARROLLO

Breve estado de la cuestión: turismo en Misiones pre y post pandemia

Según el glosario de la OMT el turismo se define como un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. En su carácter de actividad socio-económica representa un gran aporte al Producto Bruto Interno (PBI) y a la generación de empleo, ya que es una actividad compuesta por pequeñas y medianas empresas. En el caso de Argentina, el turismo contribuyó en el año 2019 con el 10% del PBI y aporta un 9,4% de los empleos generados en el país (Dieckow, 2020).

En la provincia de Misiones, el turismo aportaba en los años previos a la pandemia cifras significativas al Producto Bruto Geográfico (PBG) Provincial y empleaba un total de 11.000 puestos de trabajo (10% del empleo formal), generando así ingresos por casi 8 mil millones de pesos (Groh, et al., 2019), y según el actual Ministro de turismo de la Provincia, en el año 2023 estaría alcanzado casi los 30 mil empleos en la provincia. (Argüello, 2023)

Hasta el año 2019 los principales destinos turísticos de Misiones eran Iguazú, la ciudad de Posadas y las Misiones Jesuíticas - guaraníes, éstas últimas concentrando más de la mitad de las visitas con respecto al resto de los parques provinciales (IPEC, 2017).

No obstante, en el análisis de datos sobre las visitas totales a los parques naturales, observamos que las mismas han sufrido una caída a lo largo de los años pre pandemia (IPEC, 2017).

A diferencia de lo que ocurría en Iguazú, donde las cifras en ese periodo se mantuvieron e incluso incrementaron, a saber: Cataratas que tuvo records de visitas en el año 2019 comparado los años anteriores 2017 y 2018 (Luft, 2019).

Con respecto al perfil de los visitantes en el período 2017-2019 analizando los datos del Anuario turístico de la provincia se observa que el lugar de residencia de quienes visitaban Misiones se dividían en primer lugar, residentes del país (todas las provincias, siendo Buenos Aires la que mayor número de turistas representaba), luego residentes del Mercosur (Brasil y Paraguay). En el tercer lugar ocupaba los turistas extranjeros y por último, siendo un porcentaje menor al 6% los turistas en Misiones eran residentes misioneros (IPEC, 2017). Motivadas todas por turismo vinculado a la naturaleza como visitar Cataratas y turismo de compras (Groh, 2019).

De esta manera se pone en evidencia que la actividad turística en la provincia previa a la pandemia del Covid 19 estaba marcada por un turismo de masas, entendiéndose este no en término peyorativo, sino como propone verlo el autor Gordon (2002) al incremento de turistas y concentrado en un destino: Cataratas, San Ignacio y Posadas; y a la calidad del impacto que esto genera en él (ambientales, por ejemplo).

Ahora bien a partir del segundo semestre del año 2020 se aprobaron los protocolos de seguridad en la provincia para regularizar las actividades de turismo interno a fin de mitigar los impactos negativos del contexto sanitario mundial, aquí conviene detenernos un momento y resaltar que las restricciones de circulación y cierre de fronteras a nivel nacional seguían vigentes. Es por estas medidas a nivel provincial que el turismo comenzó a reactivarse a mediados de julio de 2020 donde los residentes locales pudieron viajar por su provincia y pernoctar en los establecimientos hoteleros, y según los relatos del Ministro de Turismo de la Provincia estos viajes mostraron un incremento sustancial (Azarkevich, 2020).

Sin embargo, para los empresarios de la ciudad de Puerto Iguazú estas políticas no fueron paliativas, la gerente de un restaurante de Iguazú, Monferrer Vigil (2020) mencionó en una entrevista que las medidas tomadas por el gobierno provincial no era una propuesta rentable “Ningún hotel puede abrir solo tres días los fines de semana, los servicios y las capacidades de Puerto Iguazú están preparados para el turismo nacional e internacional y hoy no hay movimiento” (Monferrer Vigil, 2020). Este contexto llevó a que el destino se vea afectado por el desempleo, cancelación de contratos, problemas de cobros y en muchos casos el cierre de las empresas y la emigración de profesionales jóvenes “las ciudades cuya actividad económica depende casi exclusivamente del turismo, como Iguazú, han sufrido mucho más los efectos negativos...” (Gutiérrez, 2020, p.137). Se suman a esta postura, las consideraciones de las entrevistadas Lic. Rocío Estrukel del Hotel Amerian, Isaura Sánchez del Hotel Esturión y Yamila Berro de la agencia de viajes Caracol Turismo (todos referentes empresariales de Puerto Iguazú) consideran que la recuperación post pandemia no fue tan rápida, pero que actualmente alcanzaron los “números” de pre pandemia. En los primeros meses de post pandemia, los hoteles debieron adaptar sus instalaciones con un mayor uso de espacios externos en contacto con la naturaleza y la incorporación de actividades de entretenimiento en los mismos.

Más arriba se señalaba que las medidas tomadas por el Gobierno Provincial han ayudado a reactivar el sector promocionando y estimulando el turismo interno, de esta forma analizando las repercusiones de las mismas se observa que los destinos elegidos tenían que ver con espacios abiertos, como ser: el Parque Nacional Iguazú, el Parque Salto Encantado, el Cerro Mbororé, el Parque Temático de la Cruz y las Reducciones Jesuíticas (Santa Ana, San Ignacio y las de Loreto), y el Parque Provincial Moconá (Gobierno de Misiones, 2020). A medida que los protocolos fueron habilitándose, para el mes de octubre del mismo año, la provincia contaba con una cartelera de

productos como lodges, campings, cabañas, senderos, las Termas de la Selva, Centros de Interpretación, Parques Municipales abiertos y en funcionamiento para recibir a los turistas (Agencia de Noticias Guacurari, 2020).

Así se lograron posicionar otros destinos en Misiones como los Saltos del Moconá, entonces más allá de Puerto Iguazú, otros productos de la provincia cobraron protagonismo y fue gran impulsor de la reactivación a emprendedores como por ejemplo los lodges y cabañas. No obstante, los empresarios de Puerto Iguazú sostuvieron que, por más protocolos aprobados y turismo interno, según datos del Parque Nacional Iguazú solo se ocupaban el 50% de los cupos dispuestos a visitas turísticas (Gutiérrez, 2020), demostrando así que la gente no estaba eligiendo el destino.

Siguiendo con lo anterior, en una entrevista a la Lic. Malvina Solís, responsable local del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Misiones (PETS), comentó que hubo una rápida recuperación del turismo de post pandemia en cuanto al crecimiento de destinos emergentes que antes de la pandemia no estaban en el radar de los turistas y hoy por hoy han tenido un crecimiento y desarrollo interesante, específicamente hablando de la zona de El Soberbio, zona centro (2 de Mayo, Aristóbulo del Valle y Salto Encantado), Oberá, San Ignacio, ruta Nacional N°12, incluyendo Puerto Libertad a través de Puerto Bemberg, Garuhapé con la inversión del programa nacional “50 destinos”, Eldorado, Montecarlo y Posadas, ésta última inclusive está requiriendo inversiones en hotelería (Solís, comunicación personal, 24 de julio 2023).

Cambios y Tendencias en el sector a raíz de la pandemia

Michel Julian (2023) en el marco del 1er Encuentro de Formación en Destinos Turísticos Inteligentes, en la ciudad de Posadas, brindó una conferencia donde plasmó cuáles son los cambios en las tendencias de los consumidores a raíz del Covid19.

El oficial de la OMT aseguró que uno de ellos es la corta duración en las estadías, lo cual genera que aumente el turismo interno, porque se prioriza el turismo cercano. En concordancia con esta tendencia, el turismo de naturaleza, el rural y viajar por medio propios se ha convertido en opciones buscadas por los viajeros. Por último, el autor afirma que luego de la pandemia, los viajeros priorizan viajes sostenibles y más auténticos, porque creen en la importancia de crear impactos positivos en las comunidades locales.

Sobre la tendencia del turismo sostenible, la literatura lo refiere como una alternativa responsable de desarrollo económico, ambiental y sociocultural, que hace uso de los recursos (naturales, patrimoniales y socio-culturales) sin que estos se vean afectados para las futuras generaciones, que busca involucrar como actores principales del desarrollo a las comunidades, ciudades, pueblos, sitios o localidades que acogen este modelo (Ruiz Zafra, 2020).

En la provincia de Misiones estas tendencias se observan analizando los datos de Pyenda (<https://pyenda.com/parque-provincial>). La primera, como indicó Julian (2023) en su conferencia, es el aumento del turismo interno: si bien la provincia se caracteriza por recibir turistas nacionales, hasta el 2019 un gran porcentaje eran visitantes que provenían de Buenos Aires y CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), y el resto de otras provincias como Chaco, Corrientes, Córdoba y Santa Fe, solo el 10,2% representaba turismo local (misioneros/as). En cambio, a partir del año 2021, recordar que Misiones abre fronteras a finales del año 2020, los visitantes que hicieron turismo en la provincia provenían en su mayoría de Misiones, quedando en segundo lugar los turistas de Buenos Aires y CABA, y en tercero las personas de provincias como Chaco, Corrientes y Santa Fe. En ambos momentos se mantiene la modalidad de transporte: auto/medios propios. A esta decisión de viaje se suma una nueva modalidad, el turismo motorhome, que tuvo un mayor crecimiento en Misiones desde la pandemia (MDZ online, 25 de mayo 2023). Si bien sobre este tema, el

Director de Mercados y Estadísticas, Sergio Maciel, en la entrevista efectuada mencionó que más allá que sea turismo, por las condiciones que tiene, el tipo de gasto se ve reducido hasta un 60% (Maciel, comunicación personal, 7 de julio 2023).

Otra de las tendencias que respecta al turismo sostenible se visualiza analizando el número de visitantes que tuvo en los últimos tres años el Parque provincial de Saltos del Moconá, el cual antes de la pandemia era uno de los destinos turísticos menos visitados en la provincia según revelan los datos estadísticos. En esta oportunidad y debido al contexto mundial fueron presentados como una alternativa ante las ya conocidas Cataratas del Iguazú, como lo comentó el Lic. Victor Motta, el Secretario de Turismo del municipio de El Soberbio, al afirmar que los misioneros en la pandemia redescubrieron Misiones (Argüello, 2022), y que los turistas empezaron a elegir el monte, la selva y experiencias que potencien la tranquilidad y el contacto con el ambiente natural, así también lo sostuvo Torres (2021) para un medio local: “La naturaleza y la tranquilidad de la selva misionera, sumado a la seguridad de los protocolos y la baja cantidad de casos en comparación a otros lugares turísticos, hicieron que mucha gente eligiera vacacionar en la tierra colorada”.

Sobre este punto, Maciel pudo agregar que el producto turístico en Misiones es la selva, y que luego de la pandemia esto se ve más en las zonas centro y este que son las regiones geográficas que concentran el mayor territorio vegetal de la provincia. También contó que empezaron a crecer otros municipios que antes no recibían visitantes, como la localidad de Andresito. Indicó además que se observa una mayor exigencia por parte de los turistas sobre la preservación de la flora y fauna: “el turista que viene ahora es exigente con respecto a este punto, a los cuidados que hay que tener” (Maciel, comunicación personal, 7 de julio de 2023).

Estrategias y acciones aplicadas por las empresas de turismo de Misiones en post pandemia

Respecto de las estrategias y acciones aplicadas por las empresas turísticas, analizamos a través de entrevistas realizadas que hubo una estrategia de precios y cierta diversificación de la oferta en la provincia. Solís destacó que en la provincia se desarrollaron actividades distintas, agregando valor como actividades que buscaban crear experiencias como el astroturismo con cosmovisión Guaraní, mindfulness (conciencia plena), avistaje de aves y contemplación de la selva, turismo rural comunitario que ha demostrado una gran capacidad de desarrollo de estas experiencias (Solís, comunicación personal, 7 de julio de 2023).

Se analizó que una de las políticas implementadas por el Gobierno Nacional, fue el programa Pre Viaje, debido a su centralidad para que el turismo se recompusiera de manera muy acelerada en la provincia, especialmente en hoteles, restaurantes y actividades de entretenimiento; especialmente evidente desde septiembre de 2021. Sostiene Solís que “Asimismo, el Pre viaje trajo un aplanamiento en cuanto a las temporadas turísticas y generó un permanente flujo de turistas nacionales” (Solís, comunicación personal, 24 de julio 2023).

Berro también destacó el rol del Previaje: para ella fue una apertura, un permiso para volver a viajar. Agrega que otra de las medidas tomadas por el Gobierno, en este caso Provincial, Programa “viaja por Misiones” incentivó a que los misioneros conozcan su provincia (Berro, comunicación personal, 25 de julio 2023). Para Sánchez, gracias al programa Previaje, el año 2022 fue por mucho uno de los mejores años de la historia del hotel (Sánchez, comunicación personal, 27 de julio 2023).

Estrukel sostuvo que la gente evita agruparse y que solicita no hacerlo, en determinados servicios del Hotel. Y que ahora buscan brindar servicios de Gastronomía al aire libre, desayunos en el deck y el quincho en época estival, “la gente valora estar al aire libre y en espacios no aglomerados” (Estrukel, comunicación personal, 24 de julio 2023).

Berro destaca elementos semejantes aplicados en la agencia: “Hicimos todo lo posible para mantener los equipos de trabajo, estuvimos 9 meses con el Parque Nacional Iguazú cerrado, 11 meses con facturación cero y 18 meses con la Frontera cerrada. Se realizaron esquemas y mitad de los equipos trabajan una semana y mitad otra, pero todos seguían en contacto. Realizar todas las modificaciones, cancelaciones y devoluciones correspondientes, si bien nuestros proveedores estuvieron a la altura de las circunstancias. Ahora nuestra demanda cambió un poco, por ejemplo, pide más información y hace las reservas a último momento y usa mucho más el whatsapp” (Berro, comunicación personal, 25 de julio 2023).

Empresas turísticas y la tecnología en pospandemia

Las empresas de turismo en general han incorporado nuevas tecnologías de comunicación e información en la pandemia y post pandemia.

En este sentido, Estrukel recordó que actualizan la página web de forma constantemente para que el cliente tenga información y fotos actualizadas del Hotel. La presencia en redes sociales es muy importante. Tratan de comunicar todo lo que se hace en el Hotel para que el pasajero lo vea y elija el Hotel por ello. La finalidad es dotar de fuerza a venta y que la interacción en este canal sea muy fuerte. Se comercializa más en forma directa que por agencias, usan la reactivación del channel manager y conexión con agencias, con reservas que se cargan automáticamente. Usan códigos QR para información al huésped respecto a servicios y sustentabilidad y cartas en QR en Alimentos y Bebidas. Usan más la tecnología y menos el papel. Destacó el Tótem en recepción con información del proyecto sustentable que lleva adelante el Hotel. Se hacen encuestas de satisfacción del servicio que llega al huésped a su correo electrónico (Estrukel, comunicación personal, 24 de julio 2023).

En cuanto al Hotel Esturión, la Lic. Sánchez destaca que han renovado el PMS de gestión, y adquirieron nuevo proveedor de Channel manager, ambos, PMS Y Chanel ya lo tenían desde por lo menos el año 2014 /2015. Cambiaron de proveedor durante la pandemia por una razón de costos y contrataron un proveedor nacional. Incorporaron mucho la interacción en redes sociales, mediante el whatsapp bussiness, y están en búsqueda de mejor continua, incorporando tecnología que complementa a sus recursos humanos, mediante por ejemplo la Inteligencia Artificial (Sánchez, comunicación personal, 27 de julio 2023)

Desde la agencia de viajes, Yamila Berro destaca: “Primeramente las reuniones por Zoom, nos dimos cuenta que tantas veces tomamos un avión para hacer una reunión o capacitación, que tranquilamente podemos realizar por zoom u otra aplicación. Pero ojo, no se reemplazan las ferias, las charlas, los comentarios al pasar...En el año 2019 actualizamos nuestro sistema de gestión que nos permitió: la facturación por lote, un robot que reclama saldos pendientes, reserva de Servicios para pasajeros en destino, a través del celular de nuestros guías que impactan en el mapa Operativo, la posibilidad para nuestros clientes Operadores y Agencias de viajes de cotizar, ver disponibilidad y reservar a través de nuestra página. En Post pandemia nos sumamos a las Redes Sociales, Facebook e Instagram, ya que los pasajeros retiraban sus vouchers en sus agencias y... como no estábamos en las redes, pensaban que no existíamos...Hoy cambió mucho la manera de comercializar, prevalece la presencia en las redes, pero también la trayectoria, todos miran a quien confiar sus pasajeros” (Berro, comunicación personal, 25 de julio 2023).

Competitividad empresarial y del destino turístico Misiones

En términos de competitividad empresarial y del destino turístico Misiones, la Lic. Solís considera al compromiso con la sostenibilidad en la provincia en general como elemento central de los flujos turísticos frente a la polarización de Iguazú con los demás destinos

del territorio provincial, destacando que el turista que viene a Misiones busca el contacto con la naturaleza, tranquilidad, lo auténtico, lo autóctono. “Es necesario cambiar el chip donde solo se cuenta el turista ingresando al Parque Nacional y pasar a algo más cualitativo del impacto real que genera la actividad en todo el sector económico de las localidades (efecto derrame) y no dejar de mirar los impactos negativos que se producen como la sobre -cargas de turistas, específicamente del Parque Nacional Iguazú... La tecnología es fundamental para la sustentabilidad, por ejemplo, con la eliminación de los folletos, al igual que la capacitación de los recursos humanos para lo tecnológico y la sustentabilidad” (Solís, comunicación personal, 24 de julio 2023).

En post pandemia se observa el incremento del uso de ciertos tipos de alojamiento en contacto con la naturaleza, entre los que se destacan los lodges.

Los lodges en post pandemia

La instalación de lodges de selva en Misiones tiene su punto de inicio en el año 1998, con la inauguración de Yacutinga Lodge en proximidad al Parque Nacional Iguazú, en cercanías de la localidad de Comandante Andresito, a 90 kilómetros de Puerto Iguazú. El lodge o eco-lodge (la utilización de uno u otro término designa finalmente a un eco-alojamiento) es en cierta medida una etiqueta de mercado, por lo cual la aparición de este establecimiento pionero marcó de manera conveniente para Misiones, un estándar de servicios alineado con las expectativas internacionales. Además, Yacutinga Lodge obtuvo distinciones en “mejor clima laboral en empresas” (En 2003 Yacutinga Lodge y su Refugio de Vida Silvestre fue seleccionada por la Organización Mundial del Turismo como una de las 60 empresas modelo de ecoturismo a nivel mundial. <https://www.yacutinga.com/reserva-natural-privada/> , julio 2023), en el marco de la proclamación del Año Internacional del Ecoturismo, cuya cumbre se desarrolló en Québec en 2002.

En un lapso de diez años la Provincia ofrecía cerca de 20 establecimientos con denominaciones de lodges o ecolodges de selva. El desarrollo de este tipo de establecimientos de alojamiento en la naturaleza fue estimulado por el Gobierno de Misiones, en un plan de promoción turística que potenció el recurso de naturaleza basado en selva y agua.

Con posterioridad, la Provincia asistió a una proliferación de *lodges de selva* con déficits respecto de estándares ecológicos (construcciones, ubicación, servicios) y en parte los problemas de devaluación del producto están asociados a la utilización descontrolada de la denominación. Se destacaron algunos intentos de regulación de la denominación con dificultades para su implementación efectiva, teniendo en cuenta la antigüedad de la misma ley de Alojamientos (MINTUR Misiones, 2015).

A más de veinte años de desarrollo del producto turístico (alojamiento + actividades en este caso), el perfil de oferta de estos establecimientos es variable. Están aquellos que se ajustan a un tipo de lodges de nicho o especialista, con demanda efectiva de naturalistas, observadores de aves y ecoturistas puros. También se observan establecimientos generalistas que reciben un tipo de público consumidor amplio, vacacionistas clásicos, turistas de fin de semana, familias y grupos. A algunos lodges se los pueden señalar como híbridos, en cuanto trabajan y comunican contenido con base en sus recursos naturales, combinados con servicios premium o al menos en un segmento de servicios de alta gama. En los últimos años se han registrado nuevos establecimientos tanto en el sur como en el norte de la Provincia que siguen esta última línea de oferta.

Los Lodges de Selva en postpandemia

La instalación de lodges de selva en Misiones tiene su punto de inicio en el año 1998, con la inauguración de Yacutinga Lodge en proximidad al Parque Nacional Iguazú, en cercanías de la localidad de Comandante Andresito, a 90 kilómetros de Puerto Iguazú. El lodge o eco-lodge es en cierta medida una

etiqueta de mercado, por lo cual la aparición de este establecimiento pionero marcó de manera conveniente para Misiones, un estándar de servicios alineado con las expectativas internacionales. Además, Yacutinga Lodge obtuvo distinciones en “mejor clima laboral en empresas”, en el marco de la proclamación del Año Internacional del Ecoturismo, cuya cumbre se desarrolló en Québec en 2002. En un lapso de diez años la Provincia ofrecía cerca de 20 establecimientos con denominaciones de lodges o ecolodges de selva. El desarrollo de este tipo de establecimientos de alojamiento en la naturaleza fue estimulado por el Gobierno de Misiones, en un plan de promoción turística que potenció el recurso de naturaleza basado en los componentes selva y agua.

Con posterioridad, la Provincia asistió a una proliferación de *lodges de selva* con déficits respecto de estándares ecológicos (construcciones, ubicación, servicios). En parte los problemas de devaluación del producto están asociados a la utilización descontrolada de la denominación. Se destacaron algunos intentos de regulación de la denominación con dificultades para su implementación efectiva, teniendo en cuenta la antigüedad de la misma ley de Alojamientos (MINTUR Misiones, 2015).

A más de veinte años de desarrollo del producto turístico (alojamiento+actividades en este caso), el perfil de oferta de estos establecimientos es variable. Están aquellos que se ajustan a un tipo de lodges de nicho o especialista, con demanda efectiva de naturalistas, observadores de aves y ecoturistas puros. También se observan establecimientos generalistas que reciben un tipo de público consumidor amplio, vacacionistas clásicos, turistas de fin de semana, familias y grupos. En algunos casos algunos lodges se pueden señalar como híbridos (generalistas y especialistas), en cuanto trabajan y comunican contenido con base en sus recursos naturales, combinados con servicios premium o al menos en un segmento de servicios de alta gama. En los últimos años se han registrado nuevos establecimientos tanto en el sur como en el norte de la Provincia que siguen esta última línea de oferta.

Productos turísticos especiales con adaptaciones a Misiones

La definición de un lodge de selva en Misiones puede alcanzar a varios de los que existen

actualmente, según se apliquen con mayor o menor exigencia los parámetros que definen a un tipo de alojamiento particular.

Cuadro 1. Lodges de selva: parámetros generales del producto y estado de situación estimado.

Parámetros generales	Aspectos específicos	Misiones: particularidades y adaptaciones
Construcciones sostenibles	Utilización de material de bajo impacto y racionalización energética Técnicas innovadoras y reconversión de usos locales Adaptación al entorno natural	Algunas construcciones han conseguido certificaciones debido a técnicas que combinan avances en la utilización de materiales tales como cemento, madera, polipropileno, vidrio, etc. Se observa utilización de técnicas constructivas locales propias del ámbito rural: tapajuntas en madera, pisos elevados para protección de humedad, diseños en gradiente, etc.
Pequeña escala de instalaciones	Instalaciones rústicas que pueden incluir cabañas, dormis, camps, módulos, domos y otras modalidades. Escala de alojamiento de menor despliegue en el terreno debido a costos y perfil de demanda	En la mayoría de los casos se trata de establecimientos de entre 4 y 20 habitaciones o módulos. Con excepción de algunos establecimientos en Iguazú con alto volumen de huéspedes. Se han utilizado sitios ya deforestados para ubicar instalaciones y en algunos casos se ha observado desmonte.
Localización en ambientes naturales	Ubicados en cercanías a áreas naturales protegidas o en áreas protegidas privadas. Las actividades ofrecidas se aplican como experiencias en el medio natural. La ubicación suele ser en terrenos agrestes o alejados En algunos destinos como Iguazú se ubican en áreas urbanas de naturaleza.	La mayoría de los lodges de selva se ubican en los núcleos del Corredor Verde Misionero. Son relictos de selva paranaense con áreas protegidas que ofician como atractivo accesible a las visitas. Se ubican en adyacencias o en cercanías de áreas naturales protegidas con accesibilidad. Algunos son aparte de reservas naturales privadas.
Vínculos con la comunidad	Inversiones en áreas alejadas con población no urbana Interactúan con comunidades indígenas	Varios lodges de selva poseen programas o iniciativas de acciones con la comunidad circundante. Las temáticas de trabajo conjunto y/o asistencia abordan: empleo local, energía y transporte terrestre, manejo de basura y

	<p>Generan empleo no convencional en espacios con matrices productivas tradicionales</p> <p>Aportan beneficios derivados: mejora de comunicaciones, visibilidad de poblaciones rurales, inclusión de la mujer al trabajo.</p> <p>Los aspectos culturales locales aportan al contenido del lodge.</p>	<p>quema controlada, incorporación de productos culturales locales (músicos, historias y relatos, fiestas patronales).</p>
Compromiso con la conservación	<p>Desarrollo de programas propios de conservación</p> <p>Programas de membresía y certificaciones con sellos verdes</p> <p>Respaldan el contenido del producto con expectativas de demandas.</p>	<p>Una cuarta parte de los lodges han participado en programas de certificación ambiental tanto con sellos internacionales, como nacionales públicos.</p>
Servicios no convencionales	<p>El alojamiento como experiencia diferente al hotel clásico.</p> <p>Combina el espacio privado (Cabañas) con espacios comunes de encuentro (club house).</p> <p>Gastronomía con color local. Adaptaciones y rescates generan contenido.</p> <p>Reservas previas indispensables, para previsiones por costos y distancias para transporte de insumos.</p> <p>Combinan canales de comercialización por canales propios (motores de reserva propios) con clásicos de la industria (OTAs, TTOO)</p>	<p>Los servicios de los lodges de selva en Misiones alcanzan algunos estándares internacionales: experiencias outdoors, contacto pleno con la naturaleza prístina, estadias despojadas de tecnologías urbanas, etc.</p> <p>En la gran mayoría la atención personalizada se lleva a cabo por los propios dueños de los establecimientos.</p> <p>Varios lodges de selva manejan sus propias reservas a través de páginas web, y en algunos casos han comenzado a tercerizar estos servicios.</p> <p>En un marco general de OTAs, ocupan un lugar destacado o particular como hoteles con encanto, hoteles ecológicos, alojamiento experiencial, y otras denominaciones en la comunicación para la venta.</p> <p>Servicios semi-profesionalizados y con sistemas de <i>todo incluido</i>, esto último en directa relación con la lejanía o dificultades de acceso de insumos y salida de huéspedes.</p>

Fuente: Elaboración Propia. Cuadro elaborado en base a aspectos conceptuales en trabajos publicados por Mehta, Hitesh et al. 2002, Metha, H. 2010 y Megan Epler Wood, 2005.

Durante el transcurso del último tramo de la pandemia del COVID -19 (noviembre 2021) se llevó a cabo un trabajo de análisis de estrategias

empresariales desarrolladas por los dueños de lodges de selva, tema profundizado en el marco de una Tesis de Maestría en Administración

Estratégica de Negocios, de la Facultad de Ciencias Económicas (Ariel Kremar, 2022 FCE/UNaM). Los resultados del trabajo incluyeron entrevistas a dueños o encargados de tres lodges, de manera que cubrir la variedad actual de este tipo de establecimientos. En todos los casos los administradores (dueños o encargados) hicieron referencia a adaptaciones de servicios e inclusive instalaciones debido a la enorme variación en la demanda durante la pandemia y en la post pandemia.

Se subraya aquí el perfil de empresa de cada lodge estudiado en particular, y en consecuencia los productos ofrecidos a una demanda que en pandemia cambió.

Los lodges de selva son los siguientes:

- **Lodge 1:** Tamaño y gestión: Lodge pionero en la Argentina, de 8 cabañas, creado y gestionado por una familia local, con avances en certificaciones ambientales internacionales. Ubicación geográfica: Bloque de selva Cuñá Pirú, Centro de la Provincia.
- **Lodge 2:** Tamaño y gestión: Lodge de 4 habitaciones, especializado, con productos de nicho. Ubicación geográfica: Bloque de selva Urugua-í, Norte de la Provincia.
- **Lodge 3:** Tamaño y gestión: Lodge de 14 habitaciones, unidad de negocios de una organización mayor, gestionado en parte por personal propio y en parte por una empresa externa de management. Ubicación geográfica: Bloque de selva Yabotí, Centro-este de la Provincia).

En todos los casos los entrevistados refieren a adaptaciones necesarias a los nuevos consumidores de pandemia y post pandemia: turistas de ocasión en cierta medida contrapuesto a la casi restrictiva reserva previa; residentes misioneros en contraposición a un público nacional e internacional propio de los estándares y expectativas internacionales; arribo en automóviles particulares de familias y grupos de amigos, corrimiento de la demanda especializada hacia una demanda más amplia o clásica vacacional.

En definitiva, cada lodge - ya sea el especialista como el generalista en términos de demanda- adaptó sus estrategias de presencia en el mercado, aplicando ajustes a áreas de captación, reservas, instalaciones, visitas guiadas, comidas y modos de cobro de servicios.

Luego de aquel período, y según se puede constatar actualmente, las adaptaciones que los establecimientos tuvieron que realizar capitalizan las experiencias de gestión en la pandemia.

La recuperación del sector turismo ha sido lenta, en especial debido a las dificultades económicas nacionales. No obstante, algunas variables como el tipo de cambio monetario, favorable a turistas extranjeros ha impactado en un aumento de visitantes de los rubros de los lodges especialistas.

APORTE DESDE LA DISCIPLINA DEL TURISMO A LA ADMINISTRACIÓN

El turismo como campo del conocimiento y actividad socio - económica que se nutre de la Administración para comprender cómo funcionan las empresas en este sector o industria (en términos de los autores Thompson y Strickland). El aporte que se plantea con esta ponencia lleva a mostrar cómo el contexto de la post pandemia del Covid 19 exigió a las empresas pymes del sector a hacer cambios, aplicando nuevas estrategias y acciones de gestión y comercialización (incluyendo las tecnologías) para mantener la competitividad.

PRIMERAS CONCLUSIONES

El turismo como actividad socioeconómica genera un aporte relevante en términos de producción y generación de empleo. La pandemia del Covid 19, junto con las medidas de aislamiento establecidas por el Gobierno nacional y posterior crisis económica nacional y mundial generaron nuevos escenarios que condicionaron a las empresas del sector y les obligó a adaptarse a las nuevas circunstancias y a tomar medidas para lograr la lenta recuperación de post pandemia.

En este sentido, se destaca el aporte de programas de incentivos como el Previaje y viaja por Misiones que ayudaron mucho a la recuperación de post pandemia.

En las empresas de turismo, se tomaron medidas que incluyeron el uso de estrategias y acciones como la aceptación de nuevos segmentos de mercado (de tipo demográficos, geográficos, y por estilo de vida), la diversificación de la oferta manifiesta en el incremento de consumo de nuevos tipos de alojamiento como los Lodges y cabañas en contacto directo con la naturaleza, la incorporación de nuevas tecnologías de la comunicación e información en la gestión y comercialización de las empresas y la oferta de nuevas actividades para los huéspedes y clientes como el uso de espacios externos y naturales en los hoteles de Puerto Iguazú. Asimismo, se destaca la capacitación de los recursos humanos en cuestiones tecnológicas y de gestión.

Respecto de aquellas empresas de alojamiento estudiadas en profundidad, resulta interesante identificar estrategias adoptadas durante la pandemia. Si bien la situación forzó adaptaciones de supervivencia, los propios dueños descubrieron un nuevo mercado, conformado por ya no por turistas de origen lejano, sino de cercanías. Ahora bien, estos mercados nuevos, generan necesarias adaptaciones de los servicios y ofertas en general. Esas estrategias que se generaron en la situación extraordinaria, siguen ocupando un lugar en la planificación del negocio de los lodges de selva.

En términos de competitividad y estrategias a futuro, se destaca como elemento central la sustentabilidad, beneficiada por las condiciones naturales y culturales de la provincia y por el otro lado, la existencia de muchas pymes en el sector con amplias posibilidades de adaptación a coyunturas cambiantes.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de Noticias Guacurarí (2 de octubre de 2020). Atractivos habilitados bajo protocolo.

Argüello, J. (2 de agosto, 2022). “Monte, barro, experiencias, las claves para el éxito de la temporada turística en Misiones”. *Economis*. <https://economis.com.ar/monte-barro-experiencias-las-claves-para-el-exito-de-la-temporada-turistica-en-misiones/>

Argüello, J. (28 de agosto, 2023). “El turismo ya genera casi 30 mil empleos en Misiones y espera cerrar el año con un nuevo récord.” *Economis*. <https://economis.com.ar/el-turismo-ya-genera-casi-30-mil-empleos-en-misiones-y-espera-cerrar-el-ano-con-un-nuevo-record/#gsc.tab=0>

Azarkevich, E. (5 de agosto de 2020). “Coronavirus: el turismo interno en Misiones sigue vigente para el próximo fin de semana”. *Clarín.com* https://www.clarin.com/viajes/coronavirus-turismo-interno-misiones-sigue-vigente-proximo-fin-semana_0_DIOZMfAMY.html

Bedoya, M., Onetto, G., y De Luca, A. (2021). La Evolución y Consolidación de una Empresa Recuperada en contexto de pandemia: el caso de la Cooperativa La Hoja LTDA. Revista del 7mo Congreso Latinoamericano de Administración y 10° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Vol 1 p.82-91

Benítez, L., Chocobar, L., Chouza, L., Donadello, B., Hadzega, A. (2022). “Como la pandemia de 2020 afectó al turismo”. Dossier informe de coyunturas. Universidad Nacional de Quilmes.

Cram, T. (2003). Los clientes que cuentan. Pearson.

Kremar, A. (2022). Estrategias para encarar la competitividad del turismo de naturaleza en Misiones. Lodges como unidades de producción de servicios turísticos especiales. FCE- UNaM (inédita)

Dieckow, L., e.a. (2021). Las experiencias turísticas en la provincia de Misiones. Los aportes del Neuromarketing y la Tecnología en los nuevos escenarios de

- mercado (Código 16/H 1408), FHyCS-UNaM.
- Dieckow, L. (diciembre, 2020). El impacto económico del COVID 19 en el turismo y los escenarios post pandemia para las empresas. *Revista de Extensión Tekohá*. Posadas: Ediciones FHyCS, 10(6), 50-66. <http://edicionesfhycs.fhycs.unam.edu>
- Epler Wood, M. (2017). *Sustainable Tourism on a Finite Planet: Environmental, Business and Policy Solutions*. Reino Unido: Taylor & Francis.
- Falbo, A.: “Los intraemprendedores ganan protagonismo en las compañías”. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1833363-los-emprendedores-quecambian-el-mapadel-turismo>.
- Gobierno de Misiones. (18 de Julio de 2020). Reapertura de Parques Provinciales: el Gobernador evaluó los protocolos de seguridad Sanitaria. <https://comunicacion.misiones.gob.ar/reapertura-de-parques-provinciales-el-gobernador-evaluo-los-protocolos-de-seguridad-sanitaria/>
- Gordon, B. (2002). “El turismo de masas: un concepto problemático en la historia del siglo XX”. *Historia Contemporánea*, 25, 125 -156.
- Groh, M., Dieckow, L. y Calgaro, G. (2019). El impacto del turismo en la economía de Misiones. Capítulo IX. En <https://hdl.handle.net/20.500.12219/3805>
- Gutiérrez, F. M. (octubre 2020). Iguazú: la pandemia y la reconversión del turismo. Situación de las microempresas turísticas de Iguazú en la pandemia. *Revista de Extensión Tekohá*. Posadas: Ediciones FHyCS, 8(6), 134-144.
- INDEC (junio de 2023). https://www.indec.gob.ar/uploads/informacion/esdeprensa/bal_06_198DB4469606.pdf
- Luft, D. (31 de diciembre de 2019). Cataratas cerró el 2019 con récord de visitas. *Misionesonline*. <https://misionesonline.net/2019/12/31/cataratas-cerro-el-2019-con-record-de-visitas/> Mathieson, A.; Wall, G. (1982). *Tourism economic, physical and social impacts*. Longman, Harlow.
- Martínez González, José Alberto;(2016). X Congreso online sobre Turismo y Desarrollo / VI simposio virtual Internacional Valor y Sugestión del Patrimonio Artístico y Cultural. Eumed.net.
- Mehta, H., Báez, A & O’Loughlin, P. (Eds.) (2002) *International Ecolodges Guidelines*. Burlington, Vermont. The International Ecotourism Society.
- Mehta, Hitesh (2010) *Authentic Ecolodges*. Ed. Collins Design.
- Monferrer Vigil, M. (2020). Iguazú: la pandemia y la reconversión del turismo. Situación de las microempresas turísticas de Iguazú en la pandemia entrevistada por Gutiérrez. *Revista de Extensión Tekohá*.
- MZD online. (25 de mayo de 2023). “El destino argentino que atrae a viajeros en motorhome con sus exuberantes paisajes”. Recuperado de: <https://www.mdzol.com/estilo/2023/5/25/el-destino-argentino-que-atrae-viajeros-en-motorhome-con-sus-exuberantes-paisajes-340510.html>
- Organización Mundial del Turismo (2021). El turismo en el 2021: unión, resiliencia y determinación. <https://www.unwto.org/es/turismo-2021-resumen-omt> <http://edicionesfhycs.fhycs.unam.edu.ar/index.php/tekoha>
- Puig, A., e.a. (2006). *Los nuevos negocios turísticos*. Buenos Aires. Valetta Ediciones. Ruiz Zafra, G (2020) “Mass tourism as a transforming agent of the city: urbanism vs tourism” *Journal of Tourism and Heritage Research* (2020), vol, nº 3, nº 2 pp. 188-206
- Torres, N. (7 de marzo, 2021). Un año de Pandemia: El auge del turismo interno y el boom del Moconá, signos de la recuperación. *Territorio Digital*. <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2021/03/07/695412-un-ano-de-pandemia-el-auge-del-turismo-interno-y-el-boom-del-mocona-signos-de-la-recuperacion>

GESTIÓN DIRECCIONAL DE INNOVACIONES AGROPECUARIAS PARA TRANSICIONES HACIA LA SUSTENTABILIDAD

DIRECTIONAL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL INNOVATIONS FOR TRANSITIONS TO SUSTAINABILITY

Área IV: Temas generales: Gestión Ambiental. Gestión del conocimiento.

Scoconi Liliana Marcela liliana.scoconi@uns.edu.ar
Lauric Miriam Andrea lauric.andrea@inta.gob.ar
Torres Carbonell Carlos carbonell.carlos@inta.gob.ar
De Leo Gerónimo deleo.geronimo@inta.gob.ar

Departamento de Ciencias de la Administración- Instituto de Investigación en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca. Provincia de Buenos Aires

RESUMEN

La producción agropecuaria se enfrenta a desafíos complejos e interdependientes, tipificados como *wicked problems*, para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. La atención debe centrarse en la innovación y en cómo gestionarla con múltiples visiones para apoyar la direccionalidad de las transformaciones requeridas.

Ante este contexto, se persigue analizar la gestión de innovaciones orientadas a la sustentabilidad desarrolladas por pequeñas y medianas empresas agropecuarias con el apoyo de la Agencia de Extensión Rural INTA Bahía Blanca (Argentina) en su área de influencia. Bajo el marco conceptual de Paech (2007), se propone evaluar el empleo de mecanismos que favorezcan su direccionalidad. También identificar el tipo de agencia subyacente en el nicho de innovación generado. Se realizó un estudio cualitativo, exploratorio-descriptivo, basado en análisis documental y entrevistas. Los resultados identificaron las etapas sugeridas por la literatura para dar “certeza direccional” a las nuevas prácticas, con particularidades para nuestro contexto. Las innovaciones emergen de la co-creación con productores y otros actores del territorio, donde el INTA cumple un rol puente y dinamizador de una agencia distribuida. Se espera con este estudio aumentar las investigaciones sobre transiciones hacia la sustentabilidad en países en desarrollo que integren aportes de la Administración.

Palabras clave: Innovación orientada a la sustentabilidad. Nicho tecnológico. Transición socio-técnica. Administración rural.

SUMMARY

Agricultural production faces complex and interdependent challenges, typified as wicked problems, to achieve the UN Sustainable Development Goals. The focus should be on innovation and how to manage it with multiple visions to support the directionality of the required transformations. Against this background, the aim is to analyse the management of sustainability-oriented innovations developed by small and medium-sized farmers with the support of the Rural Extension Agency INTA Bahía Blanca (Argentina) in its area of influence. Under the conceptual framework of Paech (2007), it is proposed to evaluate the use of mechanisms that favour its directionality. Also to identify the type of agency underlying the innovation niche generated. A qualitative, exploratory-descriptive study was conducted, based on documentary analysis and interviews. The results identified the stages suggested by the literature to give "directional certainty" to new practices, with particularities for our context. Innovations emerge from co-creation with producers and other actors in the territory, where INTA plays a bridging and dynamising role in a distributed agency. It is hoped that this study will increase research on transitions towards sustainability in developing countries

that integrate contributions from the Administration.

Key words: Sustainability-oriented innovation; technological niche; socio-technical transition; rural management.

INTRODUCCION

La actividad agropecuaria es una de las actividades económicas que más interviene en el medio ambiente. Actualmente se enfrenta a desafíos complejos e interdependientes para ser sustentable, que la literatura caracteriza como problemas perversos o de tipo *wicked* (Batie, 2012; Eden y Wagstaff, 2021). Estos retos están asociados a la necesidad de contribuir a la seguridad alimentaria para una población mundial en crecimiento, cuidando los recursos naturales, en un contexto de cambio climático, e incluso revirtiendo procesos de degradación surgidos de la aplicación en el pasado de prácticas no sustentables. La complejidad se acrecienta si se considera que los sistemas agroindustriales no solo están conectados a la alimentación, sino también a la energía, el agua y la transformación de biomasa para el progreso de la bioeconomía y la economía circular, es decir, que atraviesan distintos sectores económicos y tecnologías (FAO, 2018; Hebink et al., 2021).

Frente a este escenario y en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, resulta indispensable trabajar rápidamente para reducir el impacto ambiental de la actividad agropecuaria, incrementar su capacidad de adaptación y mitigación al cambio climático, mejorar la calidad de vida y desarrollo del medio rural, reducir la pobreza y aumentar los niveles de producción, inocuidad y seguridad nutricional (FAO, 2018; IICA, 2021). Con tal propósito, las empresas agropecuarias deben repensar sus prácticas y apoyarse en innovaciones orientadas a la sustentabilidad (IoS), que les permitan desarrollar modelos de negocios socialmente responsables, alineados con dichas demandas.

En la región del Sudoeste semiárido de la Provincia de Buenos Aires en la Argentina, la Agencia de Extensión Rural (AER) Bahía Blanca, que depende de la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) Bordenave del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), impulsa la innovación y la transferencia de conocimientos para la sustentabilidad del sector agropecuario en el área comprendida por los Partidos de Bahía Blanca y Coronel Rosales. En esta región, dedicada a la cría y recría bovina de razas británicas y, en menor medida, a la agricultura de cosecha fina, la principal preocupación es lograr sistemas de producción resilientes y mejor adaptados a la fragilidad del suelo, la alta variabilidad climática y las crecientes sequías severas. Desde el año 2005, la Agencia impulsa procesos de co-creación de innovaciones en la búsqueda de cambiar paradigmas preexistentes en los pequeños y medianos productores locales sobre el empleo de tecnologías en regiones semiáridas, teniendo presente el impacto económico, social y ambiental (Lauric et al., 2016; Lauric et al. 2019). A tal fin, efectúa un trabajo en red con productores agropecuarios extensivos y diversas instituciones del territorio, que ha dado lugar a la creación de un espacio de experimentación y aprendizajes de prácticas alternativas, identificado como un nicho de innovación tecnológica que busca la transición sustentable de la actividad agropecuaria en la región (Autor 1 et al., 2022). Desde la academia, los estudios sobre transiciones hacia la sustentabilidad son un campo de investigación emergente que se apoya en las teorías sobre innovación, economía evolutiva, historia de la tecnología, teoría institucional y teoría de los sistemas complejos. Su carácter interdisciplinario propone una apertura a la aplicación y combinación de diferentes marcos conceptuales (Lachman, 2013; Markard, 2017). Por lo tanto, existe potencial para intensificar la investigación en la intersección de estudios de transición y organizativos del campo de la Administración, dado que han evolucionado en forma independiente (El Bilali, 2019; Markard, 2017,

2020; Ramos-Mejía et al., 2018). Kent (2018) resalta que la complejidad de la sustentabilidad impone un abordaje multidisciplinario y multisectorial en el cual la Administración no puede estar ausente, por lo tanto, es necesario incluir abordajes de esta disciplina, más allá del discurso. En este sentido, un tema que ha adquirido creciente interés en la literatura es la direccionalidad de las innovaciones orientadas a la sustentabilidad, dado que no necesariamente pueden tener una connotación positiva. Las teorías de transición toman a la direccionalidad como un punto de partida de cambios transformadores hacia los ODS, buscando hacer visibles las conexiones entre las soluciones tecnológicas y las consecuencias sociales y ambientales. Resaltan que la búsqueda de nuevas prácticas y tecnologías debe estar guiada por la anticipación de los efectos y de las consecuencias colaterales que puedan implicar. Sin embargo, han abordado la direccionalidad principalmente desde los hacedores de políticas públicas (Schot y Steinmueller, 2018).

Para reducir estos riesgos, desde el campo de los estudios organizacionales, Paech (2007) propone un marco conceptual analítico para la gestión de innovaciones orientadas a la sustentabilidad, a partir de la integración de controles en diferentes etapas. Los aportes de Paech (2007) pueden complementar los enfoques de transiciones para comprender los mecanismos que hacen a la dinámica de cambio que se produce en los nichos de innovaciones sustentables y la agencia que los sustenta, en respuesta a las críticas de la literatura a su escasa atención (Smith et al., 2005; Geels, 2011). En consecuencia, para cubrir estos vacíos, el presente trabajo tiene por objetivo general analizar, bajo el marco conceptual de Paech (2007), la gestión de innovaciones orientadas a la sustentabilidad desarrolladas por pequeñas y medianas empresas agropecuarias con el apoyo de la AER INTA Bahía Blanca en su área de influencia. Se plantean como objetivos específicos, evaluar el empleo de mecanismos que favorezcan su direccionalidad e identificar

el tipo de agencia subyacente en el nicho de innovación generado.

La contribución teórica de la investigación procura ampliar los estudios de caso sobre transiciones hacia la sustentabilidad, ya que se han aplicado para comprender principalmente procesos de transformación socio-técnica en sistemas de producción y consumo de energía, alimentos y transporte en países europeos y otros contextos fuera de Latinoamérica. La literatura cuestiona la exigua investigación existente en países en desarrollo, que presentan debilidades institucionales, imperfecciones de mercado y problemas de exclusión social que inciden en la innovación y los cambios hacia los ODS (El Bilali, 2019; Ramos-Mejía et al., 2018; Wieczorek, 2018). Asimismo, se busca contemplar un tema de agenda de la literatura que apunta a encontrar complementariedad con otros abordajes de ciencias sociales, como las teorías organizacionales, para entender mejor los procesos y dimensiones de las transiciones (Köhler et al., 2019; Markard, 2017; Markard et al., 2020). Se propone así integrar el modelo de Paech (2007) para comprender cómo se gestan las innovaciones en las organizaciones de un nicho tecnológico y el tipo de gestión a emplear para direccionarlas a la sustentabilidad. Desde el punto de vista empírico se espera generar conocimiento que contribuya a identificar ámbitos y estrategias de mejora en la extensión rural.

Se presenta a continuación el marco referencial teórico considerado. Seguidamente se detallan los aspectos metodológicos del estudio y finalmente, se discuten los resultados obtenidos y exponen las principales conclusiones.

MARCO TEÓRICO

Transición hacia la sustentabilidad y nichos de innovación

Los ODS resumen la aspiración global de emprender un nuevo camino para transformar nuestro actual modelo de desarrollo y mejorar la vida de todas las personas que habitan el planeta, sin dejar a nadie atrás (United Nations (ONU), 2015). A pesar de los esfuerzos realizados, científicos y especialistas

consideran que el progreso pausado en la Agenda 2030 se debe a que los temas que se abordan responden a problemas denominados *wicked problems* o problemas “perversos” o “indómitos”, que por naturaleza presentan desafíos interconectados (Eden y Wagstaff, 2021). Los *wicked problems* no pueden clasificarse en áreas disciplinares separadas, ni dividirse en partes para hacerlos más manejables. Es difícil establecer qué hechos reunir, sin antes discutir los valores involucrados, por lo cual es necesario interactuar con los grupos de interés, cuyos recursos y cooperación son indispensables para abordar el problema, quienes aportarán diferentes visiones (Batie, 2008; Rittel y Webber, 1973). Dada la naturaleza *wicked* de los problemas de sustentabilidad, las transiciones hacia la sustentabilidad no pueden ser totalmente planificadas o impuestas desde el exterior, sino que deben apoyarse en los actores sociales implicados, que cumplen un rol fundamental. Se trata de transiciones socio-

técnicas, no solo tecnológicas, pues involucran cambios más profundos en las prácticas y rutinas de los usuarios y en las estructuras institucionales normativas y culturales (Lachman, 2013; Loorbach y Rotmans, 2010).

En los últimos años, la preocupación por un futuro sustentable ha aumentado el interés de la academia por los estudios sobre transiciones hacia la sustentabilidad. Se trata de un campo emergente en las ciencias sociales donde convergen diferentes disciplinas, como las ciencias políticas, la sociología, la economía, la geografía económica y los estudios de gestión, entre otras y ha dado lugar a una variedad de enfoques (Geels, 2004, 2011; Falcone, 2014; Lachman, 2013; Loorbach y Rotmans, 2010; Markard, Raven y Truffer, 2012). En el Cuadro 1 se exponen las corrientes teóricas más utilizadas para comprender y gestionar las transiciones hacia la sustentabilidad que surgen de la revisión de la literatura

Cuadro 1. Principales enfoques de estudio de transiciones hacia la sustentabilidad

Enfoque	Principales aportes	Principales autores
Perspectiva Multinivel (PMN)	Explica las transiciones socio-técnicas a través de la interacción de tres niveles: i) macro o paisaje (tendencias y presiones autónomas y externas); ii) meso o régimen (prácticas, reglas y tecnologías dominantes) y iii) micro o nicho (espacio protegido de redes de actores en el que tienen lugar las innovaciones. Los nichos se desvían de los regímenes, cuando las presiones del paisaje abren ventanas de oportunidad, creando nuevas trayectorias.	Geels (2004, 2011)
Gestión estratégica de nichos (GEN)	Sobre la base de la PMN, promueve la gestión de experimentos de transición en nichos de innovación para lograr cambios en el régimen dominante. Señala tres mecanismos internos para el éxito de los nichos tecnológicos: i) articulación de expectativas y visiones; ii) experimentación y aprendizajes y iii) formación de redes de actores.	Kemp et al. (1998); Hoogma et al. (2002); Schot y Geels (2008)
Gestión de la transición	Propone un modelo instrumental para influir en la velocidad y dirección de las transiciones hacia la sustentabilidad, combinando pensamiento de largo plazo y acción de corto plazo. Comprende tres niveles: estratégico, táctico y operativo que siguen un camino cíclico de reflexión y gobernanza participativa.	Loorbach y Rotmans (2010)
Sistemas de innovación	Considera que el cambio tecnológico se da en una red dinámica de agentes que interactúan en un área económica/industrial específica bajo una particular infraestructura institucional, que están involucrados en la generación, difusión y utilización de la tecnología. Busca descomponer sus componentes y reconocer obstáculos para el desarrollo de todo el sistema.	Freeman (1995); Jacobsson y Bergek (2010); Hekkert et al. (2007)

Fuente: Elaboración propia a partir de Falcone (2014), Lachman (2013) y Schot y Steinmueller (2018).

A pesar de la creciente investigación bajo estas perspectivas, subsisten críticas a las dificultades para lograr una comprensión más profunda de las transiciones, que abre espacios a nuevos estudios. Una de ellas argumenta que los enfoques de transiciones hacia la sustentabilidad fueron concebidos para otros contextos, ya que tuvieron su origen en países desarrollados, en especial europeos, y en consecuencia, pueden ser menos adecuados a otras realidades. En los países en desarrollo la generación de innovaciones hacia la sustentabilidad puede diferir por la presencia de debilidades en factores institucionales, económicos y culturales.

En relación a esto, Katz (1972) ha planteado la importancia en Latinoamérica del “aprendizaje adaptativo” de las empresas en su esfuerzo para adoptar tecnologías surgidas en contextos diferentes al local y transformarlas en innovaciones. Estos entornos demandan generar senderos y soluciones *ad hoc* a las condiciones locales y fortalecer vínculos entre organizaciones del sector productivo, universidades, organismos de investigación, de extensión y sociedad civil para superar obstáculos. En el mismo sentido, Lachman (2013) destaca que en los países en desarrollo, las tecnologías con frecuencia se importan de países desarrollados e invita a reflexionar sobre la aplicabilidad de los enfoques teóricos de transición. Por su parte Ramos-Mejía et al. (2018) sostienen que en estos países donde se da un ámbito de informalidad, instituciones que no siempre funcionan bien e imperfecciones de mercado, las expectativas y la voluntad de cambiar a través de innovaciones sustentables resultan condicionadas por la forma en que las personas y las organizaciones pueden reconfigurar sus estrategias de supervivencia. Frente a ello, sostienen que el papel de los intermediarios de conocimiento pasa a ser clave en este contexto.

Otra de las críticas que han recibido los enfoques de transiciones hacia la sustentabilidad sostiene que la investigación se ha concentrado en transformaciones de sistemas socio-técnicos e industrias a nivel macro, con

poca atención a los procesos de innovación sustentable en el ámbito de las organizaciones y sus interacciones (Markard, 2017). Markard et al. (2020) postulan que los estudios organizacionales pueden beneficiarse enormemente de los conocimientos de la investigación sobre transiciones y viceversa. Hansen et al. (2018) argumentan que es necesario poner mayor atención a cómo experimentos individuales pueden desencadenar en un nicho de innovación, donde mediante redes de actores, se intercambien conocimientos y se alineen expectativas para generar cambios transformadores hacia los ODS.

Los autores destacan que la formación de nichos en países en desarrollo a menudo se limita a proyectos fragmentados, siendo necesario establecer un vínculo más estrecho con enfoques de “abajo hacia arriba” que tengan en cuenta condiciones específicas locales, sin perder de vista las tendencias globales.

Para indagar esta problemática, el presente trabajo adopta el enfoque de Gestión Estratégica de Nichos (GEN) dentro de las teorías de transición. La GEN se refiere al proceso de gestionar deliberadamente los procesos de formación de nichos de innovación a través de experimentos de nuevas tecnologías de la vida real. Apunta a alinear lo técnico y lo social.

Como consecuencia, pueden surgir prácticas más sostenibles basadas en artefactos y en nuevas experiencias e ideas. Es un enfoque empleado para comprender mejor las trayectorias de innovación tecnológica y para eso se aplica en estudios de caso (Loorbach y van Raak, 2006).

La idea central detrás de la GEN es gestionar los procesos que ocurren en un nicho de experimentación: i) manejo de expectativas y visiones entre sus actores sobre la capacidad de respuesta a problemas de sustentabilidad, haciéndolas explícitas y trabajando en convergencias para motivar el cambio; ii) construcción de redes sociales más amplias; y, iii) experimentación y aprendizajes (“aprender haciendo y hacer aprendiendo”) (Hoogma et

al., 2002; Lachman, 2013; Schot y Geels, 2008). Los tres procesos están interrelacionados. Para aumentar la reflexividad sobre las propias prácticas que permita un aprendizaje profundo y ampliar la articulación de expectativas, un factor clave es el tipo y calidad de actores-red (Ghosh et al., 2020).

Al respecto, Engez et al. (2021) destacan que las transiciones hacia la sustentabilidad involucran una amplia gama de actores que buscan un objetivo compartido, por lo cual dependen de alguna forma de agencia distribuida. La agencia es la capacidad de un actor para actuar. Cuando está distribuida, múltiples actores, con sus propios objetivos y manteniendo su independencia, colectivamente aprovechan un conjunto amplio de recursos distribuidos, tales como recursos financieros o materiales, conocimientos, habilidades y regulaciones para desarrollar innovaciones sustentables (Engez et al., 2021; Garud y Karnoe, 2003). Batie (2008) reconoce dos instrumentos para la gestión de problemas de sustentabilidad *wicked* que pueden auxiliar a dar mayor contenido práctico a este enfoque. El primero está representado por un mecanismo que pueda generar un espacio de participación de los implicados. La autora lo denomina “organización de frontera” y se refiere a una institución puente que facilite la co-creación de conocimiento nuevo, basado en un entendimiento compartido, fundamental para la innovación. Su función es ayudar a hacer explícitas suposiciones tácitas, identificar incertidumbres, para que los participantes reflexionen sobre otros puntos de vista y sobre cómo podrían cambiar sus propias preferencias. En definitiva, las “organizaciones de frontera” cumplen la función de vincular el conocimiento con la acción en un contexto local (Batie, 2008). Un segundo mecanismo que la autora plantea es la “gestión adaptativa”. Como propone el enfoque GEN, Batie (2008) sostiene que los proyectos de innovaciones orientadas a la sustentabilidad deben considerarse “experimentos” que proporcionan

“aprendizaje por la práctica”. La autora especifica que esto implica ejercitar sobre ellos una amplia supervisión de los resultados ambientales, sociales y económicos y efectuar ajustes continuos para darles direccionalidad.

La forma en que puede gestionarse esta direccionalidad en las innovaciones sustentables ha tenido escaso desarrollo en la literatura de transiciones, por lo que se propone evaluar la aplicación del marco conceptual de Paech (2007) que se presenta a continuación.

Certeza direccional en la gestión de innovaciones orientadas a la sustentabilidad

Paech (2007) reconoce la importancia de realizar un control *ex ante* de potenciales riesgos cuando una organización se propone implementar un objeto de innovación. La razón radica en que los efectos económicos, ecológicos y sociales de una innovación se revelan una vez que ha comenzado su uso. Si los efectos secundarios involuntarios se descubren simultáneamente con los hechos, resulta demasiado tarde para revertirlos. Por ello, el autor formula un abordaje para dar certeza a la gestión de innovaciones orientadas a la sustentabilidad en el ámbito organizacional. Así, cuánto más amplia sea la evaluación de las nuevas ideas e innovaciones y se realice durante su desarrollo, menos riesgos de impactos negativos habrá en las dimensiones de la sustentabilidad (Lieber, 2011; Paech, 2007)

En primer término, antes de describir el modelo de Paech (2007), es necesario precisar el concepto de “innovaciones orientadas a la sustentabilidad” (IoS). Su origen se remonta a la noción de innovación ecológica en el debate que siguió a la publicación del Informe Brundtland. Desde la década del '90 se enfocó a las innovaciones con aspiración a crear impactos ambientales positivos bajo los términos de “eco-innovación” o “innovación ambiental”. Posteriormente el debate se ha desarrollado para incluir criterios sociales. La noción más moderna de IoS subsume ambos conceptos para describir una integración en la innovación de la gestión deliberada de aspectos económicos, sociales y ambientales (Hansen y

Große-Dunker, 2013; Jarmai, 2020). Por lo tanto, comprende la mejora o introducción de un nuevo producto, tecnología, servicio, proceso, técnica de gestión o modelo de negocio que tiene, en comparación con la versión anterior, un efecto neto positivo en el capital total (social, ambiental y económico) (Lieber, 2011). Estas innovaciones se pueden diferenciar o agrupar en las categorías habituales de innovación de: productos, procesos, marketing y organizacional (es decir, en prácticas y formas de organización de las actividades de creación de valor) (Jarmai, 2020). Cabe considerar que el concepto de innovación puede tener un significado diferente en países en desarrollo. Es decir, puede no referirse a innovaciones radicales altamente disruptivas, sino incluir actividades fuera de los laboratorios de I+D y resultar más informales (El Bilali, 2019; Hansen et al., 2018). Schot y Steinmueller (2018) refuerzan esta idea, resaltando que los países del sur global no necesitan seguir el modelo de transformación del norte global.

Las IOS describen una “dirección” y cambios intencionales para crear y realizar valor social, ambiental y económico (Adams et al., 2015). La denominación IoS alude a que la sustentabilidad no es un punto final, sino una dirección normativa que está asociada a “riesgos direccionales”, ya que la dirección de los impactos en las tres dimensiones de la sustentabilidad es muy incierta y a largo plazo (Hansen y Große-Dunker, 2013). Para acotar estos riesgos, Paech (2007) argumenta que las IoS deben ser el resultado de un proceso secuencial que identifica como “integración reversa”, consistente en niveles de decisión con grados de concretización cada vez mayores, que dan lugar a un control *ex ante* de la innovación. Las diferentes fases son: i) “dirección de la innovación” (intención y habilidades para innovar en busca resolución de problemas); ii) “ámbito de la Innovación” (la innovación puede ocuparse del funcionamiento interno de una empresa, o tratarse de una innovación relevante para el mercado), y iii) “tipo de innovación” (de producto, proceso, sistemas de uso (comercial), organizacional o institucional). En cada uno de estos niveles de decisión, la reducción del riesgo

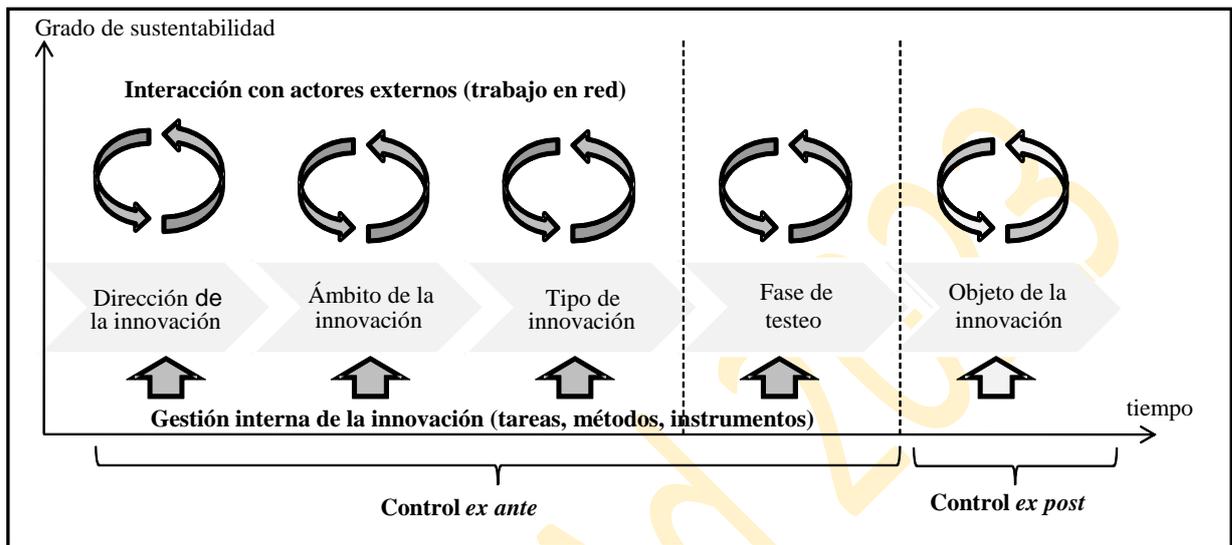
puede incorporarse como un criterio de selección adicional (Paech, 2007). Una vez definida la nueva tecnología o innovación, durante su implementación Paech (2007) contempla un control *ex post* que conlleva su seguimiento permanente, el ajuste, optimización, sustitución de detalles técnicos y organizativos, o bien, la cancelación de su utilización, en caso que se produzcan efectos secundarios que no puedan revertirse.

Paech (2007) destaca que un proceso de innovación que comienza directamente con el nivel de decisión del tipo de innovación e ignora los niveles de decisión previos de la “integración reversa”, acota el campo de innovación a lo exclusivamente técnico, restringiendo la apertura a cambios de otro tipo (por ejemplo, comerciales u organizacionales), aumenta el riesgo de insustentabilidad y paradójicamente, puede alentar al conservadurismo de prácticas anteriores. Entonces, cuánto más larga sea la concretización de la IoS, mayor es la posibilidad de efectuar ajustes oportunos y estar abiertos al aprendizaje en una fase experimental. El proceso de IoS a su vez está enmarcado por dos “barandillas”. Una interna representada por la influencia de los actores internos de la empresa y las medidas que estos pueden adoptar para gestionar la innovación y efectuar las adecuaciones necesarias. Otra externa, representada por otros actores sociales con los que se interactúa para gestionar el desarrollo de la innovación (Paech, 2007) (Figura 1). Paech (2007) propone que la incorporación en el proceso de innovación de un intercambio comunicativo con actores sociales relevantes, contribuye a aumentar la capacidad cognitiva para identificar potenciales daños sociales y ecológicos. Para el autor, ello reduce la posibilidad de perjuicio, ya que el conocimiento descentralizado, a veces implícito de los actores externos, puede ser utilizado como recurso para la gestión de la certeza direccional. La direccionalidad implica un reto por los inciertos efectos sistémicos de las innovaciones y por la ambivalencia sobre las medidas estándar de sustentabilidad. Los significados de las características ambientales, sociales y

económicas específicas de las actividades innovadoras están abiertos a la interpretación y a la negociación entre actores (Smith et al., 2010). Consecuentemente, coordinar las interacciones externas también es una

responsabilidad de la gestión de la innovación (Paech, 2007).

Figura 1. Fases de un proceso de innovaciones orientadas a la sustentabilidad.



Fuente: Adaptación propia de Paech (2007).

Esa participación de actores externos a la organización es fundamental para aumentar la reflexividad del proceso de innovación, y por lo tanto, reducir el riesgo direccional de las IoS. La interacción con una amplia gama de actores (ejemplo, organizaciones no gubernamentales, autoridades locales, expertos, organismos de ciencia y tecnología, entre otros) a través de foros de diálogo como consejos consultivos pueden potenciar el desarrollo de las IoS (Hansen y Große-Dunker, 2013; Paech, 2007).

Smith et al. (2010) resaltan que la dirección en la que se producen los cambios en los sistemas socio-técnicos en favor del desarrollo sostenible, es probablemente más desafiante que la velocidad con la que éstos se dan y los objetos, actores e infraestructuras implicados. La direccionalidad ayuda a la actividad innovadora a avanzar hacia un camino en el que se puedan esperar los resultados deseados y a desviarlo de trayectorias menos deseables, de ahí que su gestión sea clave y requiera que se precise su contenido.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Se realizó una investigación exploratoria y descriptiva de tipo cualitativa, empleando el método de estudio de caso (Hernández-Sampieri et al., 2010; Yin, 1994). Como unidad de análisis se eligió el proyecto de cambio tecnológico impulsado mediante intervenciones de extensión rural por la AER INTA Bahía Blanca en los Partidos de Bahía Blanca y Coronel Rosales de su área de influencia.

En el ámbito agropecuario, a menudo se recurre a los estudios de caso para acceder al conocimiento de procesos sociales complejos, embebidos en procesos de innovación de transformación tecnológica, organizativa y económica, que tienen la característica de ser singulares e irrepetibles. El objetivo es la comprensión en profundidad de una situación compleja, relacionándola con su entorno (Tort et al., 2010; Yin, 1994).

Se efectuó un estudio longitudinal para analizar la evolución de dichas actividades en el período 1993-2020 y su estado actual. Siguiendo a Ghosh et al. (2020) se abordó el caso a partir de una inferencia abductiva, que implica la interpretación, re-descripción y re-contextualización del fenómeno estudiado dentro de un marco conceptual, que lleva a comprender ese fenómeno de una nueva manera y a una mejor apreciación de la teoría. Gosh et al. (2020) sostienen que los estudios de casos abductivos son particularmente útiles en investigaciones de transiciones hacia la sustentabilidad para identificar fenómenos críticos y orientar los esfuerzos hacia cambios transformadores. Se aplicó asimismo un enfoque de investigación-acción con participación de tres extensionistas de la AER INTA Bahía Blanca, para obtener una mejor comprensión del problema y apoyar la reflexión del impacto que las estrategias de extensión rural tienen en los procesos de innovación agropecuaria. Este tipo de diseño de investigación cualitativa propicia transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación (Hernández-Sampieri et al., 2010).

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron análisis documental y entrevistas semi estructuradas a productores agropecuarios relacionados con la AER Bahía Blanca para triangulación. Se efectuaron cinco entrevistas, una piloto en mayo de 2022 y las restantes en el período mayo-julio de 2023. En promedio duraron entre 30 y 40 minutos, fue grabadas y transcritas. Los documentos del INTA relevados fueron 17 y corresponden al período 2011-2022, 16 de los cuales se encuentran disponibles en su repositorio institucional digital de acceso público, mientras que un documento es interno. La información documental se analizó mediante la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977).

Breve descripción del caso de estudio

La AER INTA Bahía Blanca depende de la EEA Bordenave en la Provincia de Buenos Aires (Argentina) y desarrolla actividades de

extensión en los Partidos de Bahía Blanca y Coronel Rosales. Desde su creación en el año 1993, persigue contribuir a la sustentabilidad de los sistemas extensivos ganadero-agrícolas dentro del Sudoeste bonaerense semiárido, en el marco de un proceso de cambio tecnológico regional con prioridad de los establecimientos de mediana y baja escala (Torres Carbonell et al., 2021). En una primera etapa de diagnóstico, realizada en el período fundacional de la AER, se observó que las prácticas predominantes en la región tenían los siguientes impactos agrupados por dimensión de la sustentabilidad (Lauric et al., 2019; Torres Carbonell et al., 2021).

- i) Dimensión productiva/económica: Bajo nivel de producción promedio en el territorio, derivado de una escasa eficiencia en el uso de los recursos naturales, físicos y financieros por la falta de incorporación de tecnologías adecuadas para regímenes semiáridos. Como consecuencia, los resultados económicos obtenidos eran bajos o negativos, debido a la conjunción de poca productividad y altos costos, con importantes pérdidas y descapitalización en épocas de sequía. Las sequías sucesivas revelaron los aspectos frágiles de los sistemas productivos tradicionales comprometiendo la subsistencia de muchos de ellos.
- ii) Social: Abandono creciente de la actividad de producción por la familia rural, pérdida potencial de generación de empleo local, ausencia generalizada de experiencias previas de asistencia técnica y de participación en dinámica de grupos de productores, así como escaso contacto e interacción entre vecinos.
- iii) Ambiental: Continuo deterioro de los recursos naturales presentes en el territorio por la falta de adopción de tecnologías de producción apropiadas para un ambiente frágil y semiárido. Por ejemplo, erosión y degradación de

los suelos con voladuras de lotes, pérdida de los niveles de fertilidad física y química en niveles superiores al 85% respecto a los valores de lotes prístinos de principios de siglo.

En el año 2005 se comenzó a gestar un proceso de “cambio tecnológico” para “el fortalecimiento de la adopción de tecnologías sustentables” que evidencia una primera iniciativa de formar un espacio de innovación local para superar los problemas de viabilidad futura de las empresas agropecuarias del área de influencia de la AER INTA Bahía Blanca. Las intervenciones de extensión rural dinamizaron un nicho tecnológico de innovaciones sustentables, basado en la participación de actores público-privados del territorio, que se ha desarrollado a través del tiempo y continúa consolidándose (Autor 1 et al., 2022).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente estudio persigue profundizar la investigación de este ámbito de intercambio y experimentación de innovaciones, identificado en trabajos previos, para analizar el proceso de gestión de dichas innovaciones y reconocer la existencia de mecanismos que propicien su direccionalidad hacia la sustentabilidad. A tal fin, el marco de análisis que se emplea es la propuesta de Paech (2007), denominada “integración reversa”. La “integración reversa” comprende diferentes niveles de decisión secuencial, que conforman instancias de control para minimizar los riesgos de impactos económicos, sociales y ambientales negativos. En primer lugar, el modelo de Paech (2007) plantea un control *ex ante* en el que debe definirse la “dirección de la innovación”, el “ámbito de la innovación” y el “tipo de innovación” a desarrollar. En un cuarto nivel decisorio, el contenido de la innovación se concreta e implementa, para posteriormente complementarse con un control *ex post*. Seguidamente se analizará si estas fases decisorias del proceso de innovación se encuentran presentes en el caso analizado.

Control *ex ante*

La primera fase del control *ex ante* consiste en establecer la “dirección de la innovación”. Esto implica tener claridad sobre cuáles son los problemas de sustentabilidad a resolver y los valores que se buscan incorporar en la estrategia de la empresa para superarlos, que estimulen la necesidad de cambio. En este nivel de decisión se requiere realizar un análisis profundo de las características, recursos y competencias disponibles (Paech, 2007).

En la evolución del nicho tecnológico se observa que no se plantearon soluciones tecnológicas desde el inicio, sino que se partió primero de efectuar un diagnóstico integral y participativo entre extensionistas y productores sobre la situación de éstos, para identificar problemas de tipo productivo-económico, ambiental y social que afectaban su estabilidad. El punto de partida disparador fue una presión externa, representada por los largos períodos de dificultades por sequías que influyeron negativamente en el desempeño de las empresas agropecuarias de la región, cuyas tecnologías y prácticas organizativas convencionales no eran acordes a las limitantes eco-edafoclimáticas del Sudoeste semiárido. Este tipo de presiones extrínsecas son reconocidas por Paech (2007) como uno de los factores que pueden desencadenar y orientar proyectos de innovación sustentable.

Las expectativas de transformación de los productores apoyadas en las presiones medio ambientales fueron articuladas y clarificadas con la ayuda de los extensionistas de la AER INTA Bahía Blanca, que elaboraron un “mapa de demandas técnicas” (Torres Carbonell et al., 2021). El trabajo grupal de extensión con los productores contribuyó inicialmente a que el productor pudiese reflexionar sobre sus prácticas, reconocer por sí los impactos y problemas y desarrollar una visión de resultados futuros deseables. Sobre este punto Hansen y Große-Dunker (2013) resaltan que la definición del problema para orientar las IoS es normalmente descuidada. Limitar el enfoque de la innovación demasiado pronto a la transferencia de nuevas tecnologías no es recomendable cuando lo que se persigue es la

sustentabilidad, ya que se puede generar un aumento del riesgo direccional de los impactos de esas tecnologías en las dimensiones medioambientales y sociales, en lugar de mitigarlo.

Si bien la adversidad climática surge como el principal impulsor de búsqueda de soluciones innovadoras, aparece también otro factor de carácter intrínseco. La gestión de las empresas agropecuarias se apoya en un fuerte valor que define su posicionamiento estratégico e integra, en los términos de Paech (2007), no solo una “mente defensiva”, sino también una “mente ofensiva” para innovar y dar legitimidad a las actividades con criterio sustentable. Este valor interno que prima y sirve de guía para introducir cambios es la preservación del suelo para futuras generaciones, que se ejemplifica en estas apreciaciones de los productores:

“(..) Un cambio importante es el clima que cada vez es más caliente, inviernos suaves y veranos con vientos que queman todo (...) busco que el campo siga produciendo al mismo nivel (...) no hacer locuras en el manejo del suelo, lo que más valoro es la tierra, es el capital más grande (...)” (Productor 2 de sistema mixto ganadero-agrícola).

“(..) La crisis hídrica la venimos sosteniendo hace años, también el gran calor en el verano que cocina todo y lleva la humedad, si llovió. El clima está muy cambiante (...) quiero dejarle a mis sucesores un campo que no se vuele (...)” (Productor 4 de sistema mixto ganadero-agrícola).

El diagnóstico de problemas precisos según parámetros sociales, productivos, económicos y ambientales con los productores locales se incorporó como práctica recurrente en el trabajo del INTA. El análisis es trazado junto con el productor en la búsqueda participativa de oportunidades de innovación. Se relevan datos a campo y se interactúa con el grupo humano que toma las decisiones para entablar lazos de confianza. Se elabora un informe de diagnóstico y del plan de mejoras a incorporar, consensado en la visita, con un enfoque de triple impacto.

El informe se envía al productor y sobre él se dialoga e intercambian ideas para priorizar los cambios necesarios (Lauric et al., 2019; Torres Carbonell et al., 2021,2022). Este proceso se refleja en la siguiente apreciación de una productora entrevistada:

“(..) La experiencia es enriquecedora y te ayuda a ordenarte, a implementar cambios (...) te abre la cabeza para romper paradigmas de los padres. Es como ir a terapia, hasta que no se dice, no se reconoce (...) se genera confianza para sacarse dudas, para abrirse (...) uno tiene que abrir el campo, uno no puede quedarse con lo que uno sabe (...) “no quedarme con mi escuela” (...) (Productora 1 de un campo de cría).

Un segundo nivel de decisión en el modelo de Paech (2007) de “integración reversa” es definir el “ámbito de la innovación”. A partir de los problemas detectados en el diagnóstico es necesario precisar si la innovación se relacionará con procesos internos de funcionamiento o con una innovación relevante para el mercado. En el caso analizado, el principal impacto negativo por la fragilidad del ambiente, se encuentra en el suelo y en la dificultad de sincronizar el calendario biológico de la producción con el contexto climático y ambiental semiárido (Lauric et al., 2019; Torres Carbonell et al., 2021, 2022).

Por lo tanto, la delimitación del ámbito de la innovación ha sido un aspecto de especial atención para encontrar prácticas alternativas que estén enfocadas a resolver estos problemas críticos, pero que a su vez sean viables frente a las limitaciones financieras, de disponibilidad de tiempo, mano de obra, equipos o infraestructura que presenta el productor rural de la zona. Las innovaciones se han circunscripto al desarrollo de estrategias para reducir los riesgos de erosión y degradación del suelo, hacer más eficiente el uso del agua, estabilizar la producción, aumentar su valor y generar en consecuencia, mejores oportunidades de calidad de vida para los productores locales.

Este nivel de decisión condiciona el siguiente en la “integración reversa”, que consiste en definir el “tipo de innovación” que se va a implementar. Para Paech (2007) es preciso especificar en esta fase si las innovaciones serán: de producto, de procesos con una orientación técnica, comerciales, organizacionales o institucionales. En el Cuadro 2 se presentan las innovaciones desarrolladas en el período 2005-2022 y sus impactos en la sustentabilidad. Principalmente son innovaciones de procesos y organizacionales,

ya que el tipo de innovación converge a partir de los niveles de decisión previos descriptos y por lo tanto, no puede desviarse de ellos (Paech, 2007). La definición de este tipo de innovaciones no ha surgido de una propuesta unilateral del equipo de extensión, sino que a lo largo de la evolución del nicho tecnológico fueron el resultado de los aprendizajes y testeos para su adaptación en contextos de uso real.

Cuadro 2. Innovaciones e impactos en la sustentabilidad.

Cambio tecnológico	INNOVACIONES ORIENTADAS A LA SUSTENTABILIDAD (IOS)	Impactos
<ul style="list-style-type: none"> • Diagramación de cadena forrajera basada en pasturas perennes tolerantes a sequía, uso de verdes en forma estratégica, empleo de leguminosas y rotaciones. • Planificación cuatrimestral de manejo del forraje con el productor según cantidad y calidad. • Clasificación y manejo de categorías de hacienda de acuerdo a necesidades nutricionales para la utilización eficiente del pasto de calidad, escaso en la zona; y evaluación y manejo del <i>frame</i>. 		<p>Dimensión productiva-económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor receptividad por el aumento de la producción y la estabilidad de forraje. • Intensificación de la superficie ganadera. • Mejores oportunidades comerciales. • Mayor producción de carne ha⁻¹. • Menor costo kg⁻¹ de carne producido. • Mayor utilidad por aumento de la producción con menores costos.
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del desmadre, destetes anticipado y precoz, y manejo de lactancia, <i>creep-feeding</i> y <i>creep-grazing</i>, • Promoción de buenas prácticas de bienestar animal. • Herramientas para evitar la degradación del recurso suelo, como manejo de cobertura, fertilización estratégica. 		<p>Dimensión ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de procesos erosivos y degradación de recursos. • Menor uso de combustibles fósiles. • Menor uso de agroquímicos e insumos externos. • Mayor eficiencia para reducir el impacto de la emisión de gases de efecto invernadero.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo integrado de plagas, evaluación y promoción de productos biológicos y de bajo impacto. • Delimitación de sitios para el cuidado de la flora y la fauna silvestre y la biodiversidad, promoción de la forestación rural, medidas anticipatorias de incendios y gestión del paisaje. • Planificación de la venta de animales según objetivos y estrategia anual y evaluación de proyectos de diversificación y agregado de valor. • Planificación de cultivos de cosecha, basada en la variedad y necesidad, contribuyendo a la disminución de la superficie implantada sin objetivos. 	<p>Dimensión social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento al productor y contribución para hacerlo referente frente a sus pares, estimulando la transferencia de sus propias experiencias como protagonista del proceso. • Mayor tranquilidad y estabilidad para el productor con menores riesgos financieros y productivos. • Mayor disponibilidad de tiempo para otras actividades extra-prediales. • Formación de un espacio de intercambio entre pares, generando un círculo de confianza. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Siembra directa y labranzas conservacionistas. • Incorporación de fuentes de energías renovables para consumo dentro del establecimiento. • Programación de gestión de residuos y análisis de posibilidades de reutilización. 		<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de huertas familiares, autoproducción de alimentos bajo condiciones de inocuidad e intercambios entre familias. • Gestión conjunta de servicios públicos y sociales para los predios y comunidades locales para la mejora de la producción y la vida rural.
---	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Lauric et al. (2016) y Torres Carbonell et al. (2021)

Control *ex post*

En esta última fase se concreta el objeto de innovación. En el transcurso de su implementación, Paech (2007) destaca que es necesario efectuar un control y monitoreo permanente para descubrir potenciales efectos secundarios imprevisibles, aún cuando los riesgos se hayan acotado con la “integración reversa”. La retroalimentación debe ser continua para aumentar la certeza direccional hacia la sustentabilidad (Paech, 2007). En el caso analizado se advierte este *feed-back*, ya que el equipo de extensión trabaja con los productores para monitorear los planes de mejora en el tiempo. Este monitoreo da lugar a una innovación permanente del esquema productivo que cada establecimiento pone en práctica. Nueva información se va generando para el análisis, que activa nuevos aprendizajes en la red. Los extensionistas destacan que se van requiriendo sucesivos ajustes, ya que la incorporación de una práctica tecnológica siempre da lugar a la necesidad de nuevas adaptaciones (Torres Carbonell et al., 2022).

Trabajo en red, experimentación y prueba

El proceso antes descrito no solo deviene de un trabajo de co-creación entre productores y extensionistas, sino que participan también múltiples instituciones y organizaciones del territorio. Estas aportan información relevante, análisis científicos, opiniones de expertos o bien recursos para acotar los riesgos y/o facilitar la experimentación e implementación de las innovaciones. Retomando las ideas de Batie (2008) se verifica que la AER INTA Bahía Blanca cumple la función de “organización de frontera”, pues actúa como una institución puente para vincular el conocimiento científico explícito y codificado de la ciencia aplicada con

el conocimiento tácito de los productores, que es particular a su contexto y surge de la práctica. Para ello trabaja con la nómina de profesionales y disciplinas presentes en investigación y extensión agropecuaria de la EEA Bordenave y de otras estaciones experimentales del INTA, con las universidades del Sudoeste bonaerense (Universidad Nacional del Sur, Universidad Provincial del Sudoeste y Universidad Tecnológica Nacional) y de otras regiones de la Provincia de Buenos Aires (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires) para disponer de información científico-tecnológica validada localmente.

Por otra parte, el equipo de extensión actúa relacionando asociaciones de productores de la región, cooperativas, empresas de servicios e industriales del agro, bolsa de cereales, ONGs y organismos gubernamentales para llevar adelante proyectos de desarrollo territorial sustentable que apoyen las innovaciones. Una estrategia imprescindible fue la vinculación con los Municipios de Bahía Blanca y Coronel Rosales a través de sus Direcciones de Producción y Desarrollo y el Ministerio de Desarrollo Agrario de la Provincia de Buenos Aires en instancias de consulta de política pública para emergencia agropecuaria y otros ejes del Plan de Desarrollo del Sudoeste Bonaerense (Ley 13.647/07), conformando mesas de trabajo para debatir posibles soluciones a las problemáticas del territorio con asociaciones de productores, universidades y otras instituciones (Torres Carbonell et al., 2021, 2022). Por lo tanto, en el caso analizado es posible observar la tesis de Paech (2007), según la cual la integración oportuna del proceso de innovación en un diálogo con *stakeholders* relevantes incrementa la capacidad cognitiva para evaluar potenciales impactos ambientales,

sociales y económicos y lograr su legitimación social. Puede inferirse la existencia de una agencia distribuida entre múltiples actores que impulsan las innovaciones del nicho tecnológico, realizando aportes y participando colectivamente, aunque con un rol puente y facilitador preponderante de la AER INTA Bahía Blanca. Dicha interacción con actores sociales externos se da en todas las fases del proceso de innovación, no solo en el control *ex ante* como indica el modelo de Paech (2007).

Otra cuestión que se identifica, en este punto coincidente con el marco conceptual de Paech (2007), es la presencia de una fase experimental antes de la puesta en marcha de la innovación. Este testeo que se realiza posee la ventaja de disponer de mayor apertura al aprendizaje de los productores usuarios y revelar potenciales efectos no deseados de las innovaciones. La experimentación adaptativa se vale de diferentes instrumentos: ensayos en campos de productores, jornadas de difusión de experiencias “tranqueras abiertas”, establecimientos que actúan como Unidades Demostrativas y trabajo grupal.

“(…) En el grupo de productores se ve plasmado lo que puede hacer alguien como uno, se comparten experiencias para no sentirse tan solo, se vive como una red de contención (...) se ve cómo se pueden incorporar las nuevas tecnologías y surgen ideas para ayudar a implementarlas (...)” (Productora 1 de un campo de cría).

Las Unidades Demostrativas que se crearon permiten probar y confirmar estrategias de innovación dentro de un sistema real de

producción. Estas se desarrollaron en los campos de productores con mayor apertura a prácticas innovadoras.

“(…) Se aplica un conjunto de instrumentos ensamblados, con un resultado concreto medible donde el propio productor es el protagonista del cambio. En dichas unidades se realiza un relevamiento de la situación inicial productiva-económica, ambiental y social, desde donde se establece un conjunto de posibles interacciones, las que luego se pueden evaluar a lo largo del tiempo (...)” (Lauric et al., 2016, p.1).

La experimentación y ajuste continuo de las innovaciones para su adaptación al entorno local refleja la importancia de la “gestión adaptativa” enunciada por Batie (2008) para mantener una supervisión permanente sobre resultados que afecten sustentabilidad económica, social o ambiental. Por otra parte es un atributo necesario para la formación y consolidación de nichos de innovación (Schot y Geels, 2008).

Síntesis de correspondencias observadas respecto del modelo de Paech (2007) para dar certeza direccional a las innovaciones orientadas a la sustentabilidad

En este apartado se exponen los aspectos coincidentes y diferenciales que se encontraron en el caso de estudio al aplicar para su análisis el marco conceptual propuesto por Paech (2007) (Cuadro 3).

Cuadro 3. Correspondencias y diferencias observadas con el Modelo de Paech (2007).

Modelo de Paech (2007)	Caso de estudio
Correspondencias	
Control <i>ex ante</i>	Presencia de las fases: i) dirección de la innovación; ii) ámbito de la innovación, y iii) tipo de innovación.
Testeo y prueba	Experimentación adaptativa a condiciones locales y monitoreo previo a la implementación.
Control <i>ex post</i>	Ajuste permanente de los resultados de las nuevas tecnologías y búsqueda de solución a problemas emergentes de su uso.

Diferencias	
Foco del desarrollo de IoS	Nicho de innovación tecnológica más allá del ámbito organizacional. Co-creación no liderada individualmente por el productor.
Conexión con actores externos	Trabajo en red en todas las fases de la gestión de innovaciones, no solo en las etapas de integración reversa <i>ex ante</i> .
Tipo de agencia	No solo del productor agropecuario, sino distribuida entre varios actores sociales con un rol puente de la AER INTA.
Tipo de IoS	Significado más amplio asociado a la “adaptación local de tecnologías sustentables” según recursos disponibles, novedosas para el contexto particular, más que a innovaciones radicales disruptivas.

Fuente: Elaboración propia

Dar “certeza direccional” a las IoS en los términos empleados por Paech (2007) constituye una preocupación visible en el caso de estudio. Se advierten varias instancias de diagnóstico, experimentación, aprendizajes, des-aprendizajes y monitoreo. Las diferencias que se observan pueden interpretarse asociadas a las dificultades de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en nuestro contexto, como falta de personal, insuficiente acceso a fuentes de financiamiento “blando” e incertidumbre institucional para asignar los recursos necesarios al desarrollo de las IoS. Frente a ello, la extensión rural cumple un rol de intermediación que moviliza y potencia una agencia distribuida entre diversos actores sociales, presente tanto en la fase de control *ex ante*, como *ex post* de desarrollo de las IoS. En ese papel, conecta actores, acerca conocimientos, recursos y programas públicos, facilita aprendizajes profundos a través de la experimentación, la reflexión y el intercambio de ideas entre productores, impulsa el desarrollo de nuevas habilidades y trabaja en conjunto en la operatividad de las nuevas prácticas para superar las limitaciones de su implementación. Esto se refleja en las siguientes expresiones de las entrevistas:

“(…) Uno aprende de los errores, hay un intercambio de experiencias que es lo importante (…) el INTA cumple en definitiva una función social (…)”. (Productor 5 de sistema ganadero-agrícola).

“(…) Lo ves en otros campos, ves cómo le salió, y siempre se aprende (…) siempre buscando lo que se puede

modificar o que se puede incorporar en la zona (…”. (Productor 3 de sistema ganadero-agrícola).

Aportes de la Extensión Rural a la Administración de Organizaciones

Este trabajo constituye un avance de un Proyecto Grupo de Investigación del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur que cuenta con la participación de extensionistas y se enmarca en un Convenio Específico de Colaboración con la EEA Bordenave del INTA, de la cual depende la AER Bahía Blanca. Para responder a los desafíos de sustentabilidad, los sistemas de extensión en la región sur latinoamericana comienzan a incorporar nuevos enfoques que son compatibles con la gestión del conocimiento y la responsabilidad social corporativa. Estos enfoques persiguen revisar su contribución a la transformación de prácticas más sustentables y a cómo se realizan las intervenciones. La nueva extensión rural busca dar respuestas simultáneas a la producción contemporánea y a las demandas sociales, económicas, ambientales e institucionales (Bansal y Song, 2017). Considera que la extensión implica “acción con los demás”. Esta acción está dirigida a dinamizar espacios de experimentación y reflexión hacia la innovación, valorando saberes e intereses locales. El productor se convierte en sujeto y no en objeto de las intervenciones, lo cual facilita el cambio organizacional hacia la sustentabilidad.

CONSIDERACIONES FINALES

Los resultados obtenidos permitieron identificar en el caso de estudio las etapas propuestas por Paech (2007) para dar “certeza direccional” a la sustentabilidad a las nuevas prácticas tecnológicas y organizativas desarrolladas para la producción extensiva del Sudoeste semiárido. Las innovaciones fueron generándose en concreción con productores y otros actores del territorio, mediante experimentación y aprendizajes. La extensión rural basada en la “acción con otros” ha posibilitado integrar el conocimiento científico con el conocimiento empírico de los productores en un ciclo virtuoso de retroalimentación, para aportar soluciones concretas, adaptadas a la realidad local y a las posibilidades de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias de la región. En este sentido, se verificó la relevancia que destaca la literatura, de la función que cumplen los actores intermediarios para reconfigurar estrategias de supervivencia y ayudar a superar las limitaciones propias de contextos en desarrollo. Con este propósito, la AER INTA Bahía Blanca cumple un papel de “organización de frontera” para vincular la ciencia con el campo de la realidad y de actor puente para activar una

agencia distribuida. Se advierte a futuro el desafío de continuar trabajando en mantener la red de productores con conocimientos socializados y los vínculos interinstitucionales para consolidar el escalamiento logrado.

Finalmente, es posible concluir que el enfoque de Paech (2007) puede complementar el enfoque GEN para entender los mecanismos que ayudan a dar direccionalidad a las IoS y por consiguiente, motivar con este tipo de gestión, el fortalecimiento de nichos tecnológicos de IoS. Se encontró que sus etapas favorecen la articulación de expectativas y visiones, la construcción de redes multi-actorales y el aprendizaje por la práctica. No obstante, la investigación cualitativa realizada no permite generalizar las conclusiones formuladas. Investigaciones futuras podrán ampliar el análisis a un mayor número de casos y actividades económicas más allá de la agropecuaria. También estudiar la relación entre agencia y capital social. Por otra parte, entender el aprendizaje profundo desde las teorías organizacionales y ahondar la aplicabilidad de las teorías de transición en el contexto de países latinoamericanos

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. y Overy, P. (2015). Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *Int. J. Manage. Rev.*, 18 (2015), 180-205.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Bansal, P. y Song, H. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Bardin, L. (1977). *Análisis de Contenido*. 2da. Ed. Akal.
- Batie, S.S. (2008) Wicked problems and applied economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 90, 1176–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2008.01202.x>
- Eden, L. y Wagstaff, M.F. (2021). Evidence-based policy making and the wicked problem of SDG 5 Gender Equality. *J Int Bus Policy*, 4, 28–57.
<https://doi.org/10.1057/s42214-020-00054-w>
- El Bilali H. (2019). The Multi-Level Perspective in Research on Sustainability Transitions in Agriculture and Food Systems: A Systematic Review. *Agriculture*, 9 (4), 74.
<https://doi.org/10.3390/agriculture9040074>
- Engez, A., Driessen, P. H., Aarikka-Stenroos, L. y Kokko, M. (2021). Distributed agency in living labs for sustainability

- transitions. In S. Teerikangas, T. Onkila, K. Koistinen y M. Mäkelä (Eds.), *Research Handbook of Sustainability Agency* (pp. 293–306) <https://doi.org/10.4337/9781789906035.00026>
- Falcone, P. M. (2014). Sustainability transitions: A survey of an emerging field of research. *Environmental Management and Sustainable Development*, 3 (2), 61. <https://doi.org/10.5296/emsd.v3i2.6239>.
- Garud, R. y Karnoe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32, 277–300. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00100-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00100-2)
- Geels, F. W. (2004). From sectorial systems of innovation to socio-technical systems: insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy*, 33, 897–920. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.01.015>
- Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental innovation and societal transitions*, 1(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.02>
- Ghosh, B., Kivimaa, P., Ramírez, M., Schot, J. y Torrens, J. (2020). Alcances transformadores: evaluación y reorientación de la experimentación con la política de innovación transformativa (TIPCWP2020-02). <http://www.tipconsortium.net/%0Awp-content/uploads/2020/07/Transformati-on-outcomesTIPC-working-paper.pdf>
- Hansen, E.G., Große-Dunker, F. (2013). Sustainability-Oriented Innovation. In: Idowu, S.O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A.D. (eds) *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_552
- Hansen, U. E., Nygaard, I., Romijn, H., Wieczorek, A., Kamp, L. M. y Klerkx, L. (2018). Sustainability transitions in developing countries: Stocktaking, new contributions and a research agenda. *Environmental Science & Policy*, 84, 198–203.
- Hebinck, A., Klerkx, L., Elzen, B., Kok, K. P., König, B., Schiller, K., ... y von Wirth, T. (2021). Beyond food for thought—Directing sustainability transitions research to address fundamental change in agri-food systems. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 41, 81–85. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.10.003>
- Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Hoogma, R.; Kemp, R.; Schot, J. y Truffer, B. (2002). *Experimenting for sustainable transport: the approach of strategic niche management*. Spon Press.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (19 de marzo de 2021). Transformar el conocimiento en evidencia para la transformación sostenible de los sistemas alimentarios de América Latina y El Caribe (19 de marzo de 2021) <https://blog.iica.int/blog/transformar-conocimiento-en-evidencia-para-transformacion-sostenible-los-sistemas-alimentarios>
- Jarmai, K. (2020). Learning from Sustainability-Oriented Innovation. In: Jarmai, K. (eds) *Responsible Innovation*. Springer Briefs in Research and Innovation Governance. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1720-3_3
- Katz, J. (1972). *Importación de tecnología, aprendizaje local y industrialización dependiente*. Fondo de Cultura Económica.

- Kent, P. (2018). Gestión y evaluación de la sustentabilidad Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (15), 058. <https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- Köhler, J., F. Geels, F. Kern, J. Markard, E. Onsongo, A. Wiczorek, F. Alkemade, et al. (2019). An Agenda for Sustainability Transitions Research: State of the Art and Future Directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1–32. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>
- Lachman D.A (2013). A survey and review of approaches to study transitions. *Energy Policy*, 58, 269–276. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.03.013>
- Lauric, A., De Leo, G. y Torres Carbonell, C. (2016). Sistemas productivos reales, incorporación de tecnologías estratégicas dentro de un marco de Extensión y su impacto sobre los indicadores dentro de los Pdos. de Bahía Blanca y Cnel. Rosales. INTA.
- Lauric, A.; De Leo, G. y Torres Carbonell, C. (2019). Sistematización de las intervenciones de Extensión en establecimientos rurales de producción extensiva de Bahía Blanca y Coronel Rosales período 2005-2019. INTA.
- Lieber, A. (2011). La evaluación de innovaciones orientadas a la sostenibilidad. *Éxito empresarial*, 161, 1-3.
- Loorbach, D.A. y van Raak, R. (2006). *Strategic Niche Management and Transition Management: different but complementary approaches*. <http://hdl.handle.net/1765/37247>
- Loorbach, D. y Rotmans, J. (2010). The practice of transition management: examples and lessons from four distinct cases. *Futures*, 42, 237–246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.009>
- Markard, J., Raven, R. y Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955–967. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- Markard, J. (2017). Sustainability Transitions: Exploring the emerging research field and its contribution to management studies. En: Conference 33rd EGOS-European Group for Organizational Studies Colloquium, Copenhagen, July 2017.
- Markard, J., Soppe, B. y Thune, T. (2020). Sustainability transitions: Bridging systems and organizational perspectives to tackle grand challenges. En: Conference 36rd EGOS- European Group for Organizational Studies Colloquium, Hamburg, July 2020.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2018). Taller Internacional sobre oportunidades y desafíos de los Sistemas Agroalimentarios Sostenibles en América Latina y el Caribe. FAO. <http://www.fao.org/3/I8345ES/i8345es.pdf>
- Paech, N. (2007). Directional Certainty in Sustainability-Oriented Innovation Management. In: Lehmann-Waffenschmidt M (ed) *Innovations Towards Sustainability. Conditions and consequences*, p. 1-18, Physica. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-1650-1_10
- Ramos-Mejía, M., Franco-Garcia, M. L. y Jauregui-Becker, J. M. (2018). Sustainability transitions in the developing world: Challenges of socio-technical transformations unfolding in contexts of poverty. *Environmental Science & Policy*, 84, 217-223. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.03.010>
- Rip, A. y Kemp, R. (1998). Technological change. In: Rayner, S., Malone, E.L. (Eds.), *Human Choices and Climate Change*, vol. 2. Resources and Technology, Battelle, Columbus.

- Rittel, H. W. J. y Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Schot, J. y Geels, F. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20 (5), 537-554. <https://doi.org/10.1080/09537320802292651>
- Schot, J. y Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47 (9), 1554-1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Autor 1, Lauric, A., Torres Carbonell, C. y De Leo, G. (2022). Rol del productor durante intervenciones de extensión rural en procesos de innovación para la transición sostenible de producciones extensivas en ambientes frágiles. En: XX Jornadas Nacionales y XII del Mercosur de Extensión Rural, 28-30 de septiembre de 2022, Zavalla, Santa Fe, Argentina.
- Smith A.; Voß, JP y Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39: 435–448. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.023>
- Torres Carbonell, C.; Lauric, A. y De Leo, G. (2021). El ajuste continuo de los senderos tecnológicos en establecimientos ganaderos/agrícolas en la extensión rural agropecuaria en el Sudoeste de Buenos Aires. INTA.
- Torres Carbonell, C.; Marinissen, A.; Lauric, A. y De Leo, G. (2022). Caracterización histórica de etapas y desarrollo de un sistema de extensión rural agropecuario en los partidos de Bahía Blanca y Cnel. Rosales. Sudoeste bonaerense. Período 1993-2022. INTA
- Tort, M.I., Fernández, G., Milo Vaccaro, M., Pérez Centeno, M., Preda, G., Hidalgo; Torrado, J., Truffer, I. y Di Filippo, S. (2010). Estudios de caso de procesos de innovación y desarrollo. Metodología y análisis comparativo. Documento N° 7. INTA.
- United Nations (ONU) (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. UN General Assembly, Seventieth Session. Agenda items 15 and 116. New York, United Nations.
- Wieczorek, A. J. (2018). Sustainability transitions in developing countries: Major insights and their implications for research and policy. *Environmental Science & Policy*, 84, 204-216, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2017.08.008>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

RADAR TECNOLÓGICO. UNA PROPUESTA PARA MEDIR INNOVACIÓN EN EMPRESAS TECHNOLOGICAL RADAR. A PROPOSAL TO MEASURE INNOVATION IN COMPANIES

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias- Desarrollo Regional

Moriena Juan José juan.moriena@fce.unam.edu.ar

Cassettai Adrián adrian.cassettai@unam.edu.ar

Rojas Luis Enrique ing.lerojas@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

En la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) se encuentra vigente el Programa de Competitividad de Economías Regionales (PROCER) financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La presente propuesta surge como una iniciativa del Centro Universitario PyME de la UNaM CUP-UNaM en el marco de dicho programa para la implementación de una herramienta denominada Radar Tecnológico (RAIN-TEC).

La misma tiene como finalidad la detección y seguimiento de tecnologías generadas por las actividades de Investigación, el Desarrollo tecnológico y la innovación (I+D+i) de la UNaM publicadas en su Repositorio Institucional Digital (RID-UNaM) y la detección de demandas de innovación planteadas por el entramado empresarial sectorial, local y/o regional.

Se propone una herramienta de autodiagnóstico destinado a las empresas dentro de las diferentes cadenas productivas provinciales a través de un cuestionario que cubre 12 dimensiones, pretendiendo que sirva como conector para potenciar la sinergia público-privada en cuanto a producción universitaria y fortalecimiento del sector privado.

Además de los resultados que se obtendrán mediante el relevamiento, se encuentra implícita la intención de realizar preguntas a quienes toman decisiones estratégicas en las empresas para sensibilizar sobre aspectos de innovación que permitan obtener resultados eficientes en términos económicos, sociales y ambientales.

Palabras claves: Radar Tecnológico. Innovación. Sinergia. Diagnóstico empresarial.

SUMMARY

At the Universidad Nacional de Misiones (UNaM) the Regional Economies Competitiveness Program (PROCER) financed by the Inter-American Development Bank (IDB) is in force. This proposal arises as a progress report within the framework of said program for the implementation of a tool called Technological Radar (RAIN-TEC).

The purpose of which is the detection and monitoring of technologies generated by UNaM Research, Technological Development and Innovation (R+D+i) activities published in its Digital Institutional Repository (RID-UNaM) and detection of demands for innovation proposed by the sectorial, local and/or regional business network.

A diagnostic tool is proposed for companies within the different provincial production chains through a questionnaire that covers 12 dimensions, intending to serve as a connector to enhance public-private synergy in terms of university production and strengthening of the private sector.

In addition to the results that will be obtained through the survey, the intention to ask questions to those who make strategic decisions in companies is implicit in order to raise awareness about aspects of innovation that allow efficient results to be obtained in economic, social and environmental terms.

Keywords: Technological. Radar., Innovation. Synergy. Business diagnosis.

Objetivo del artículo

En el presente artículo enfocamos el trabajo al último objetivo propuesto, estableciendo un cuestionario que sirva como ingreso de datos para elaborar un radar tecnológico de innovación.

INTRODUCCIÓN

Problema

La falta de informes con contenido actualizado sobre el relevamiento de las cadenas productivas dentro de la provincia de Misiones dificulta el acercamiento y vinculación del potencial desarrollo en materia de conocimiento de la UNaM respecto a las empresas que puedan tener necesidad de los mismos. Por el momento no se cuenta con una herramienta adecuada para llevar adelante el relevamiento de innovación en el territorio provincial en empresas que permitan generar su autodiagnóstico y conocer los resultados promedios de actores que participan dentro de la misma cadena productiva.

¿Es posible implementar una herramienta para relevar la situación de las empresas respecto a conceptos de innovación empresarial dentro de la provincia de Misiones?

Objetivos

General

- Determinar un modelo de autodiagnóstico que permita acceder a quienes toman decisiones estratégicas en las empresas a información sobre el grado de innovación que cuentan dentro de su empresa comparativamente a la cadena productiva a la cual pertenezca.

Específicos

- Exponer la matriz productiva de la provincia de Misiones para lograr difundir a las partes interesadas.
- Conocer el estado del arte respecto a la información disponible en internet para elaborar futuros informes de la temática propuesta
- Desarrollar un modelo de autodiagnóstico que permita optimizar la toma de decisiones de las empresas en la provincia de Misiones.

Justificación

Desde la segunda mitad del Siglo XX se observó que los avances tecnológicos han ido incrementando su velocidad sobre el trabajo en las empresas y los cambios que requieren ser implementados. Dentro del Siglo XXI esta tendencia se consolidó y terminó por generar una nueva manera de relacionarnos con la innovación y colocar al mismo tiempo que los mercados se volvían más competitivos, eliminando muchas veces barreras de entrada tradicionales de nuevos competidores como ser las referidas a cuestiones geográficas.

La provincia de Misiones posee una característica que la hace única respecto a su ubicación dentro del mapa nacional vinculada a la proporción de sus límites respecto a países limítrofes y otras. provincias. Sobre este punto, la página oficial del Gobierno de Misiones donde expresa que más del 80% de los mismos son internacionales, lindando con la República del Brasil y la República del Paraguay. El enclave geográfico provincial genera la posibilidad de tener cadenas productivas provenientes de la extracción y utilización de recursos naturales.

Dentro del modelo conocido como Triple Hélice, la creación de ingresos genuinos mediante transacciones de bienes y servicios en una economía se podrían considerar como el motor que impulsa la economía de un país, algunas aristas de las que podríamos mencionar serían la creación de puestos laborales, inversión en infraestructura, capital de trabajo e innovación, el ingreso de divisas si hablamos de comercio exterior, entre otras.

Siguiendo con el concepto establecido por Etzkowitz y Leydesdorff (2000), no sería posible el trabajo universitario sin políticas públicas que acompañen el desarrollo de un

sistema educativo de calidad. Y en última instancia, no se podría contar con los recursos necesarios por parte del gobierno de no existir el sector privado que aporta ingresos genuinos a través del pago de sus respectivos impuestos.

Según podemos encontrar en la página oficial del Ministerio de Ambiente y Desarrollo de Argentina (2015), se comenta que los Objetivos de Desarrollo Sostenible existen desde un acuerdo en la Organización de las Naciones Unidas al cual se adhiere nuestro país.

Se basa en un acuerdo internacional que no es jurídicamente vinculante pero que establece una agenda común entre países para trabajar sobre diversos temas distribuidos en 17 objetivos generales compuestos por 169 metas.

Sawhney, Wolcott y Arroniz (2011), comentan que los riesgos de entender a la innovación como el proceso para generar nuevos productos a través de la Investigación y Desarrollo puede derivar en la pérdida de la ventaja competitiva que poseen las empresas al establecer ofertas similares para los mismos clientes a través de la evaluación comparativa.

MARCO TEÓRICO

Fundamentación

En el documento “Gobernanza e innovación para el desarrollo territorial. Experiencias de Argentina y el mundo” (Diez, 2022), el autor comenta los efectos heterogéneos que produce la globalización dentro de los territorios nacionales. Esto puede evidenciarse, por ejemplo, el auge que han tenido las poblaciones con cercanías a las líneas férreas hasta finales del siglo XX y que hoy parecieran postales de un lejano pasado. Cosa opuesta también puede haber para aquellas regiones que antes carecían de una ubicación estratégica y que hoy representan una expansión económica y social.

El autor mencionado en el párrafo anterior menciona que un análisis estilizado de los

trabajos que discuten esta problemática permite reconocer al menos tres factores claves en el éxito de estos territorios emergentes:

- la confianza en las propias fuerzas, competencias, habilidades y recursos para impulsar el desarrollo
- la capacidad de los actores locales para articularse en pos de alcanzar objetivos comunes ligados al desarrollo del territorio en cuestión
- la habilidad de las empresas e instituciones para innovar, generando nuevos productos, procesos productivos o cambios organizacionales que permitan captar rentas extraordinarias en los mercados

Dentro del nuevo escenario internacional, los países que conforman el Mercosur podrían utilizarlo como una plataforma de inserción internacional en la que los miembros coordinen sus acciones, especialmente en aquellas industrias en las que ellos se comienzan a proyectar como líderes mundiales. (Teruel Galletti, 2022)

Aquellos actores de cadenas que generen vínculos con otros de la estructura productiva del territorio tendrán mayores posibilidades de jerarquías en la innovación, sistema de información y conocimientos respecto a los que no establezcan relaciones y trabajen de forma aislada. (Díaz Pozo et al., 2023)

El concepto de que una cadena productiva se vincula con la relación espontánea entre actores implicados en las relaciones económicas y de provisión de bienes y servicios desde la producción primaria hasta la llegada al consumidor. (RedEAmérica, 2016).

El RAIN-TEC se encuentra orientado, además, en la contribución a los ODS propuesto por la ONU. Dentro de los mismos, se puede vincular con los siguientes objetivos que comprenden al menos una meta respecto al proyecto presentado

Tabla 1. Las doce dimensiones de la innovación empresarial

Objetivo 5	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
Objetivo 8	Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos
Objetivo 9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
Objetivo 12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
Objetivo 15	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad
Objetivo 17	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración propia en base a Naciones Unidas. (2023)

Se debe tener en cuenta que, ante un escenario con tanta información disponible sobre productos o servicios que poseen los clientes, quienes tomen decisiones estratégicas en las empresas se enfrentan al desafío de generar valor percibido por el mercado y que la innovación excede a la mera idea de “crear cosas nuevas” cayendo en el riesgo de inversiones innecesarias que únicamente den por resultado la pérdida de eficiencia.

El trabajo se centra en la herramienta conocida como Radar de la Innovación, el cual fue presentado por Sawhney et al. (2011), en el cual se establecen 12 dimensiones cuyos puntos de referencia son las ofertas que crea una empresa, los clientes a los que atiende, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar sus ofertas al mercado

Gráfico 1. El radar de la innovación



Fuente: Sawhney, M. et al. (2011)

Ahondemos todavía un poco más, Sawhney et al. (2011) exponen que se debe tener una concepción sistémica en cuanto a la interrelación. El modelo fue probado a lo largo de 3 años destacando la necesidad de contar con

un análisis de 360° lo cual fue fruto de diversas entrevistas con personas directivas en empresas de reconocida trayectoria. Las 12 dimensiones pueden observarse en la siguiente tabla;

Tabla 2. Las doce dimensiones de la innovación empresarial

Dimensión	Definición	Ejemplos
Ofertas	Las ofertas son los productos y servicios de una empresa. La innovación en estas dimensiones requiere la creación de nuevos productos y servicios que sean valorados por los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cuchilla Mach3 Turbo de Gillette. • Reproductor de música iPod y servicios de música • iTunes de Apple.
Plataforma	Una plataforma es un conjunto de componentes, métodos de montaje o tecnologías comunes que sirven de base para una cartera de productos o servicios. La innovación de plataformas entraña el aprovechamiento de la “eficacia de la base común” –utilizar la modularidad para crear un conjunto diverso de ofertas derivadas de manera más rápida y económica que si fueran ofertas independientes–. Las innovaciones en esta dimensión se pasan por alto con frecuencia, a pesar de que su eficacia para crear valor puede ser muy considerable.	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma telemática OnStar de General Motors • Películas animadas de Disney.
Soluciones	Una solución es una combinación personalizada e integrada de productos, servicios e información que resuelve el problema de un cliente. La innovación de soluciones crea valor para los clientes a través de la amplitud de variedad y la profundidad de integración de los diferentes elementos.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de logística de UPS Supply Chain Solutions • Building Innovations de DuPont para la construcción
Clientes	Los clientes son las personas u organizaciones que utilizan o consumen las ofertas de una empresa para satisfacer determinadas necesidades. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede encontrar nuevos segmentos de clientes o descubrir necesidades insatisfechas (y muchas veces latentes).	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de Enterprise Rent-A-Car en los alquileres de coche de sustitución • Enfoque en las “energías ecológicas” de Green Mountain
Experiencia del Cliente	Esta dimensión tiene en cuenta todo lo que un cliente ve, oye, siente y experimenta de cualquier otro modo a lo largo de toda su relación con la empresa. Para innovar en esta dimensión, la empresa tiene que replantearse la interfaz entre la organización y sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de banca minorista Occasio de Washington Mutual • Concepto del “establecimiento como experiencia de ocio” de Cabela.
Obtención de valor	Esta dimensión se refiere al mecanismo que utiliza una empresa para volver a conseguir el valor que crea. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede descubrir fuentes de ingresos desaprovechadas, desarrollar sistemas novedosos de determinación de precios y ampliar de otras formas su capacidad para conseguir valor a través de las interacciones con clientes y socios.	<ul style="list-style-type: none"> • Búsquedas pagadas de Google • Ingresos compartidos con los distribuidores de películas de Blockbuster

Procesos	<p>Son las configuraciones de las actividades empresariales utilizadas para llevar a cabo las operaciones internas.</p> <p>Para innovar en esta dimensión, la empresa puede rediseñar sus procesos en busca de una mayor eficiencia, de mayor calidad o de unos ciclos más rápidos. Este tipo de cambio puede entrañar la reubicación de un proceso o la separación de las actividades administrativas y las que tienen lugar de cara al público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de producción de Toyota para las operaciones • Diseño para Six Sigma de General Electric (DFSS)
Organización	<p>Es la forma en la que una empresa se estructura y estructura también sus asociaciones y las funciones y responsabilidades de sus empleados. La innovación organizativa muchas veces supone el replanteamiento del ámbito de aplicación de las actividades de la empresa, así como la redefinición de las funciones, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negocio y personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización virtual conectada centrada en el socio, de Cisco. • Organización híbrida escaparate-trastienda para centrarse en el cliente, de Procter & Gamble
Cadena de suministro	<p>La cadena de suministro es la secuencia de actividades y agentes que desplazan los productos, servicios e información desde el origen hasta la entrega de los productos y servicios. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede optimizar el flujo de información a lo largo de la cadena de suministro, modificar su estructura o potenciar la colaboración de sus participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ProjectNet de Moen para la colaboración con los proveedores en el diseño • Uso de suministro integrado y ventas on-line Celta de General Motors
Presencia	<p>Los puntos de presencia son los canales de distribución que una empresa utiliza para llevar sus ofertas al mercado y los lugares en los cuales los clientes pueden adquirir o utilizar las ofertas. La innovación en esta dimensión entraña la creación de nuevos puntos de presencia o la utilización de los existentes de manera creativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas de CD de música en las cafeterías de Starbucks • Sistema RemoteTeller para la banca de Diebold.
Conexión	<p>Una empresa y sus productos y servicios se conectan con los clientes a través de una red que en ocasiones puede convertirse en parte de la ventaja competitiva de la empresa. Las innovaciones en esta dimensión constan de ampliaciones de la red que aumentan el valor de las ofertas de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de vigilancia a distancia de ascensores de Otis. • Network Centric Warfare del Departamento de Defensa.
Marca	<p>Son los símbolos, palabras o distintivos mediante los cuales una empresa comunica una promesa a los clientes.</p> <p>Para innovar en esta dimensión, la empresa aprovecha o amplía su marca de maneras creativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Capital riesgo de marca” de Virgin Group. • Yahoo! como marca de estilo de vida.

Fuente: Elaboración Propia en base a Sawhney, M., Wolcott, R. y Arroniz, I. (2011)

Antecedentes

- Programa de Competitividad de Economías Regionales - UNIVERSIDADES. BID N° 3174/OC-AR. Creación del Centro UNaM para el apoyo a MiPyMes (Centro Universitario PYME).
- PROCER - Programa de Competitividad de Economías Regionales. Centros Universitarios PYME-CUP 2022. BID N°3174/OC-AR
- Centro Universitario PyME (CUP). Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones RS CD N° 065-23

MÉTODOS

Para detectar las diversas premisas en las empresas que se encuadran como objeto de estudio, nos inclinamos por técnicas tanto cuantitativas como cualitativas respondiendo de esta manera a ambos modelos de ciencia, (nomológicas-deductivas e interpretativas), lo que permite el cotejo de datos para lograr una mayor veracidad y exactitud. (Montini et al., 2021)

Como expresan Hernández Sampieri et al. (2010), la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Por otra parte los mismos autores mencionados manifiestan que los planteamientos cuantitativos se derivan de la literatura y corresponden a una extensa gama de propósitos de investigación, como: describir tendencias y patrones, evaluar variaciones, identificar diferencias, medir resultados y probar teorías.

Para llevar a cabo el relevamiento necesario para el desarrollo del trabajo se proponen entrevistas presenciales y virtuales, según exista la posibilidad, de carácter semi estructuradas con preguntas abiertas y cerradas. Las empresas participantes serán seleccionadas aleatoriamente por conveniencia práctica en cuanto a la cercanía y vinculación con instituciones de las cuales se sustenta el proyecto.

Herramientas

En las entrevistas a las personas pertenecientes a las empresas de interés, se realizarán preguntas relativas a las 12 dimensiones del RAIN-TEC dando la posibilidad de marcar 1 entre 3 opciones disponibles por cada categoría donde se asignarán puntajes de 0, 5 y 10 puntos según corresponda.

El resultado acumulado en cada segmento será reflejado en la red de la herramienta propuesta, exponiendo que mientras más cercana al centro se encuentren menor será el desarrollo en innovación por parte de las empresas.

A través del relevamiento propuesto, se establece una tabla que dará cuenta de los resultados parciales obtenidos por cada dimensión dando lugar a la confección del RAIN-TEC.

Tabla 2. Resultado de RAIN-TEC

Dimensión	Empresa A
Oferta	
Plataforma	
Soluciones	
Clientes	
Experiencia del cliente	
Obtención de valor	
Procesos	
Organización	
Cadena de suministros	
Presencia	
Conexión	
Marca	

Nota: Elaboración propia

DESARROLLO

Para llevar adelante la medición se realizará mediante dos etapas.

En la instancia de validación y prueba de la herramienta, las entrevistas serán llevadas a cabo de manera presencial donde el consultor explicará las dimensiones y aristas que componen el presente proyecto.

Tendrá por objetivo conocer de primera mano la interacción y opiniones teniendo en cuenta a la claridad de la consigna y sugerencias posibles.

Siguiendo la etapa de inicio, se intentará relevar un total de 20 empresas distribuidas en el territorio provincial que se encuentren dentro de las cadenas productivas.

Una vez finalizada la calibración, se propondrá desarrollar una plataforma en línea donde las empresas accedan al formulario virtual y generen su autodiagnóstico arrojando como resultado los valores propios y contrastando con el promedio de rendimiento de las empresas que compongan el mismo sector o actividad.

Al momento de realizar los relevamientos, las dimensiones estarán comprendidas por las siguientes interrogantes:

1 Dimensión Oferta - Desarrollo de productos/servicios: ejemplo de esto podría ser el turismo segmentado a la comunidad LGTBQ+

- a. ¿Hemos identificado oportunidades no exploradas en el mercado para el desarrollo de nuevos productos/servicios?
- b. De los productos/servicios existentes, ¿buscamos oportunidades para optimizar la eficiencia y reducir costos en nuestros procesos?
- c. ¿Contamos con un equipo dedicado o recursos asignados para el desarrollo de nuevos productos?
- d. ¿Contamos con un proceso formal para generar ideas de nuevos productos/servicios que incluyan investigaciones de mercado y análisis de tendencias?

2. Dimensión Plataforma - Utilización de componentes o bases comunes para crear ofertas válidas: ejemplo de esto podría ser la fabricación de casas modulares de madera

- a. ¿Hemos identificado componentes o bases comunes que podrían ser utilizados para crear nuevas ofertas en nuestro negocio?
- b. ¿Contamos con un proceso establecido para evaluar la viabilidad y relevancia de los componentes o bases comunes en relación con nuestras ofertas?

c. ¿Buscamos activamente oportunidades para reutilizar o adaptar los componentes o bases comunes en nuestras ofertas?

d. ¿Contamos con un enfoque claro para gestionar y mantener actualizados los componentes o bases comunes utilizados en nuestras ofertas?

3. Dimensión Soluciones - Creación de ofertas integradas y especializadas: ejemplo de esto podría ser el desarrollo de la cosechadora de té en Oberá

- a. ¿Hemos identificado los principales problemas o desafíos que enfrentan nuestros clientes en relación con nuestros productos o servicios?
- b. ¿Contamos con un enfoque sistemático para desarrollar ofertas integradas y especializadas que aborden los problemas de los clientes de principio a fin?
- c. ¿Hemos establecido colaboraciones o alianzas estratégicas con otros actores del mercado para complementar nuestras ofertas y resolver de manera integral los problemas de los clientes?
- d. ¿Contamos con mecanismos para medir y evaluar la efectividad de nuestras ofertas integradas y especializadas en la resolución de los problemas de los clientes?

4. Dimensión Clientes - Descubrimiento de necesidades insatisfechas e identificación de segmentos deficientemente atendidos: ejemplo de esto podría ser el desarrollo de la Ruta de la Yerba

- a. ¿Realizamos investigaciones regulares para comprender las necesidades y deseos cambiantes de nuestros clientes?
- b. ¿Contamos con mecanismos para capturar y analizar la retroalimentación de los clientes de manera efectiva?

- c. ¿Hemos identificado necesidades insatisfechas de los clientes que podrían ser abordadas con nuevas soluciones o mejoras en nuestras ofertas actuales?
- d. ¿Hemos aprovechado la tecnología o las tendencias del mercado para desarrollar nuevas ofertas o servicios que generen ingresos adicionales?

- d. ¿Hemos identificado segmentos de clientes deficientemente atendidos en nuestro mercado objetivo?

5 Dimensión Experiencia del cliente - Rediseño de las interacciones en todos los puntos y momentos de contacto:

- a) ¿Hemos mapeado y comprendido todos los puntos de contacto que los clientes tienen con nuestra empresa a lo largo de su ciclo de vida?
- b) ¿Hemos identificado las fortalezas y debilidades actuales en las interacciones con los clientes en cada punto de contacto?
- c) ¿Hemos realizado cambios o mejoras en nuestras interacciones con los clientes en función de los puntos débiles identificados?
- d) ¿Hemos implementado medidas para personalizar y adaptar las interacciones con los clientes según sus preferencias y necesidades individuales?

6 Dimensión Obtención del valor - Redefinición de ingresos y creación de fuentes de ingresos innovadoras: ejemplo de esto podría ser la energía renovable en aserraderos a base de residuos y recortes

- a. ¿Hemos identificado nuevas oportunidades de ingresos dentro de nuestro mercado o en mercados adyacentes?
- b. ¿Hemos explorado modelos de negocio alternativos o innovadores que podrían generar nuevos flujos de ingresos?
- c. ¿Hemos implementado cambios en nuestra estructura de precios, estrategias de monetización o paquetes de productos/servicios para crear fuentes de ingresos innovadoras?

7. Dimensión Procesos - Rediseño de los procesos esenciales para mejorar la eficiencia y la eficacia: ejemplo de esto podría ser industrialización en el proceso de secado de la yerba.

- a. ¿Hemos identificado los procesos esenciales en nuestra organización que podrían ser rediseñados para mejorar la eficiencia y la eficacia?
- b. ¿Hemos realizado un análisis detallado de los procesos identificados para identificar cuellos de botella, ineficiencias o áreas de mejora?
- c. ¿Hemos implementado cambios o mejoras en los procesos para eliminar ineficiencias, simplificar tareas o reducir los tiempos de ciclo?
- d. ¿Hemos utilizado tecnologías o herramientas innovadoras para automatizar o agilizar los procesos esenciales?

8. Dimensión Organización - Modificación de la forma, función o ámbito de aplicación de la actividad de la empresa: ejemplo de esto podría ser la fábrica de Viviendas de Madera a cargo de la Asociación de Productores, Industriales y Comerciantes Forestales de Misiones (APICOFOM)

- a. ¿Hemos identificado áreas clave en nuestra organización que podrían ser objeto de modificaciones para impulsar la innovación?
- b. ¿Hemos realizado cambios en nuestra estructura organizativa para fomentar la colaboración y la generación de ideas innovadoras?
- c. ¿Hemos creado equipos o departamentos dedicados específicamente a la innovación y desarrollo de nuevas ideas?
- d. ¿Hemos fomentado una cultura de innovación en toda la organización, donde se anima a los empleados a proponer y probar nuevas ideas?

9. Dimensión Cadena de suministro - Identificación de nuevas formas de aprovisionamiento y cumplimentación: hoteles y lodges con producción propia de insumos para desayuno de huéspedes

- a. ¿Hemos evaluado activamente nuestra cadena de suministro actual para identificar oportunidades de mejora e innovación?
- b. ¿Hemos identificado proveedores alternativos o fuentes de suministro no tradicionales para diversificar y fortalecer nuestra cadena de suministro?
- c. ¿Hemos implementado tecnologías o soluciones digitales para mejorar la eficiencia y la visibilidad en nuestra cadena de suministro?
- d. ¿Hemos establecido alianzas estratégicas o colaboraciones con otros actores de la cadena de suministro para crear sinergias y oportunidades de innovación conjunta?

10. Dimensión: Presencia - Creación de nuevos canales de distribución o puntos de presencia innovadores

- a. ¿Hemos identificado nuevas oportunidades y tendencias en cuanto a canales de distribución y puntos de presencia que podrían ser relevantes para nuestro negocio?
- b. ¿Hemos explorado y adoptado nuevos canales de distribución, como la venta en línea, el comercio electrónico o marketplaces?
- c. ¿Hemos creado puntos de presencia innovadores, como tiendas físicas con experiencias interactivas o espacios pop-up?
- d. ¿Hemos desarrollado estrategias para integrar de manera eficiente los canales de distribución tradicionales con los nuevos canales y puntos de presencia?

11. Dimensión: Conexión - Creación de ofertas integradas e inteligentes centradas en la conexión

- a. ¿Hemos identificado las necesidades de nuestros clientes en términos de conectividad y experiencias integradas?
- b. ¿Hemos desarrollado ofertas que integren diferentes productos o servicios para brindar una experiencia fluida y completa a nuestros clientes?
- c. ¿Hemos utilizado tecnologías emergentes, como la Internet de las cosas (IoT) o la inteligencia artificial (IA), para mejorar la conexión entre nuestros productos y servicios?
- d. ¿Hemos implementado estrategias de personalización y recomendación basadas en datos para ofrecer a nuestros clientes experiencias conectadas e inteligentes?

12. Dimensión: Marca Aprovechamiento de la marca en nuevos campos

- a. ¿Hemos evaluado las fortalezas y los atributos únicos de nuestra marca que podrían ser aprovechados en nuevos campos o industrias?
- b. ¿Hemos identificado nuevas oportunidades y segmentos de mercado donde podríamos ampliar el alcance de nuestra marca?
- c. ¿Hemos desarrollado estrategias para adaptar y posicionar nuestra marca en los nuevos campos o industrias identificados?
- d. ¿Hemos implementado acciones concretas para establecer presencia y promoción de nuestra marca en los nuevos campos o industrias seleccionados?

Los ODS se encuentran dentro de las preguntas orientadas (ver tabla 1) a la adhesión de los mismos para generar mayor visibilidad, de los cuales se pueden mencionar las metas y dimensiones que se vinculan:

- **Objetivo 5.** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Meta 5.5: en las dimensiones 8 y 12 se espera generar espacios donde las personas sean valoradas por sus capacidades sin distinción de género, creando oportunidades para la generación de innovación y crecimiento laboral.

- **Objetivo 8.** Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

- Meta 8.2: Vamos a hablar ahora de las referencias a este objetivo mediante la vinculación con las dimensiones 1, 5 y 6 para que permita el incremento en materia de diversificación y modernización de las tecnologías utilizadas que permitan generar nuevos empleos agregando valor a la materia prima previo a ser vendida.

- **Objetivo 9.** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

- Meta 9.1: Por aquí tocamos otro aspecto importante a considerar, la formulación de las variables al trabajar con las empresas pertenecientes a las cadenas productivas de misiones, es por ello que se propone trabajar con las dimensiones 2 y 11.

- **Objetivo 12.** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

- Meta 12.5: Véase ahora cómo las dimensiones 9 y 10 pueden contribuir al análisis de las etapas en la cadena de producción y comercialización para generar conciencia de la importancia de la gestión correcta de recursos

- **Objetivo 15.** Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad

- Meta 15.2: Hay que mencionar, además que a través de las dimensiones 4 y 7 se podría incentivar a las empresas a captar tendencias del mercado en cuestiones de producción donde el cuidado del ambiente y la sostenibilidad permita la generación de externalidades positivas en el ámbito interno y externo.

- **Objetivo 17.** Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

- Meta 17.7: Con la propuesta de las dimensiones 3 y 10 se espera obtener información relevante para un potencial fortalecimiento del entramado productivo a través de alianzas entre diversos actores la toma de decisiones y cuestiones que tengan injerencia en establecer alianzas estratégicas entre diversos actores.

RESULTADOS.

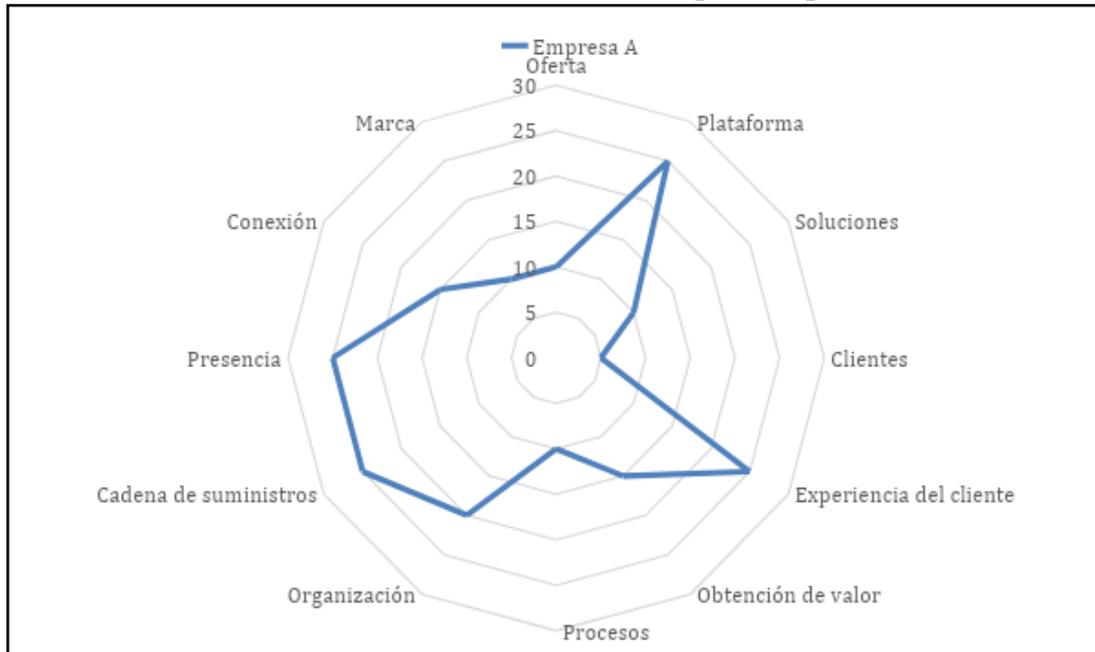
A continuación, se propone un ejemplo de aplicación del relevamiento correspondiente al uso del RAIN-TEC luego de una entrevista junto a la persona responsable de la Empresa A

Tabla 3. Resultado de RAIN-TEC para Empresa A

Dimensión	Empresa A
Oferta	10
Plataforma	25
Soluciones	10
Clientes	5
Experiencia del cliente	25
Obtención de valor	15
Procesos	10
Organización	20
Cadena de suministros	25
Presencia	25
Conexión	15
Marca	10

Fuente Elaboración propia

Gráfico 2. Resultado de RAIN-TEC para Empresa



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Teniendo como desafío el fortalecimiento, cantidad y calidad, de las vinculaciones vigentes entre el ámbito universitario y el sector privado, el proyecto al cual pertenece RAIN-TEC resulta una propuesta innovadora, relevante y que potencialmente podría ser de utilidad para acciones precisas y una administración eficiente en cuanto a los recursos necesarios para generar impactos reales y significativos.

Esta recapitulación conduce al mencionado PROCER y la importancia de su ejecución, ya que materializa la intención proactiva que tiene la UNaM para la transferencia del trabajo generado internamente fruto de las carreras que la conforman.

Por añadidura, al momento en que profesionales egresados y estudiantes se incorporen a las empresas o bien realicen trabajos de consultoría o investigación aplicada, estarán validando de manera empírica el contenido, producción y calidad del conocimiento impartido en las diversas unidades académicas.

La propuesta del radar conlleva grandes desafíos en materia de lograr nuevos informes con datos actualizados y certeros de las realidades que atraviesan las diferentes cadenas

productivas provinciales y el efecto que generan en las secundarias que abastecen a las industrias y empresas.

Además de presentar un instrumento determinado y avalado por diversos estudios y de aplicación en otros países, tiene concordancia con la búsqueda de fortalecer la economía del conocimiento dentro del territorio provincial.

El entramado público-privado a través de instituciones pioneras en la región como lo es el Silicon Misiones, las diferentes cámaras empresariales y la población en su conjunto podrían tener información relevante para la toma de decisiones en cuanto mayor sea la difusión y adopción de este modelo de diagnóstico por parte de las empresas radicadas en la provincia de Misiones.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Gobierno de la Provincia de Misiones. (2023).

Ubicación Geográfica

<https://misiones.gob.ar/ubicacion-geografica/>

Díaz Pozo, J., Castellanos Pallerols, G., & Hernández Rodríguez, N. (2023). La

- articulación de cadenas productivas como alternativa para la mejora de los procesos de servicios hoteleros. *Economía y Desarrollo*, 167(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842023000200010&script=sci_arttext&tlng=pt
- Diez, J. I. (2022). Introducción al dossier. Gobernanza e innovación para el desarrollo territorial. Experiencias de Argentina y el mundo. *Cuyonomics. Investigaciones en Economía Regional*, 6(9), 8-14.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations. Research Policy*, 29(2), 109-123.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733399000554?via%3Di>
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: ed. McGraw – Hill.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/contenidos/ods>
- Montini et al. (2022). *Propuesta de una aplicación de modelos de inventario para mejorar los procesos de gestión de stock en pequeñas empresas*. ANALES CONLAD -VOLUMEN II Enero – Diciembre 2022 - ISSN 2451-6589
- Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Portada - Desarrollo Sostenible
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
<https://idoc.pub/documents/las-12-formas-de-innovar-para-las-empresas-d47e1087572>
- RedEAmérica (2016). *Las Cadenas Productivas: concepto, elementos y barreras*
<https://www.redeamerica.org/Noticias/Detalle/ArtMID/1370/ArticleID/345/Las-Cadenas-Productivas-concepto-elementos-y-barreras>
- Sawhney, M., Wolcott, R. y Arroniz, I. (2011). *Las doce formas de INNOVAR para las empresas*. *Harvard Deusto Business Review*.
- Teruel Galletti, J. (2022). *Posibilidades y desafíos para Argentina en el nuevo escenario internacional*. Editorial de la Universidad de Congreso.
<https://ediuc.ucongreso.edu.ar/wp-content/uploads/sites/6/2022/08/4.-Posibilidades-y-desafios-para-Argentina-en-el-nuevo-escenario-internacional.pdf>
- Universidad Autónoma de Madrid. (2023). *Estilo APA 7ª ed. - Citas y elaboración de bibliografía: el plagio y el uso ético de la información - Bibliogúas at Universidad Autónoma de Madrid*.
https://biblioguias.uam.es/citar/estilo_a_pa_7th_ed
- Universidad de Monterrey. (2023). *Formato APA (7a ed. / 4a ed. en español): Cita indirecta o parafraseo*
<https://udem.libguides.com/c.php?g=1141980&p=8347785>

**TEORÍA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES DESPUÉS DE LA I.A.
(INTELIGENCIA ARTIFICIAL) LAS NEUROCIENCIAS: EL PARADIGMA DE LO
INCIERTO**

**DECISION THEORY IN ORGANIZATIONS AFTER A.I. (ARTIFICIAL INTELLIGENCE)
AND THE NEUROSCIENCE: THE PARADIGM OF THE UNCERTAIN**

**Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias -
Neurociencias en Administración – Avances en la Administración.**

Lorenzo Carlos A. clorenzo.lorenzo560@gmail.com
Reina Rubén J rubenjosereina@gmail.com
Díaz Héctor R contador.hectordiaz@gmail.com
Lorenzo María Natalia natalia.lorenzo@econ.unicen.edu.ar

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

RESUMEN

En el año 2023 de la línea de investigación en la UNCPBA¹, se presenta la última versión de la toma de decisiones como un proceso, dentro de un marco de alta incertidumbre para la gestión y la administración, de todo tipo de organizaciones argentinas y del mundo. Se refiere también, a la veloz irrupción tecnológica para la sociedad, y particularmente, en los cambios que se prevén en la formación de los graduados.

El Metamodelo metodológico de propia autoría (cuya última denominación fue Heptacubo), y con el cual se aborda el tema, incorpora nuevos elementos en sus variables que hacen a las emociones sobre las cuáles se ha diseñado el modelo de aplicación actual denominado SER H4V8; producto de la nueva versión que se aplicará en el tratamiento descriptivo del proceso decisorio, al que refiere teóricamente el presente trabajo.

Lo antes expuesto, permitirá dar continuidad a investigaciones, relevando elementos componentes en la realidad de situaciones estratégicas a resolver, en las organizaciones de alcance de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA. Siendo cimientos necesarios para el nuevo proyecto de investigación a iniciar a partir del 1 de enero de 2024.

Palabras clave: Tecnología IA (Artificial Intelligence). Modelos Mentales. Modelos intangibles. Sentimientos. Proceso de decisiones.

SUMMARY

In the year 2023 of the line of research at UNCPBA, the latest version of decision-making is presented as a process, within a framework of high uncertainty for management and administration, of all types of organizations in Argentina and abroad. It also refers to the rapid technological irruption for society, and particularly, in the changes that are foreseen in the training of graduates.

The methodological Metamodel of its own authorship (whose last name was Heptacube), and with which the subject is addressed, incorporates new elements in its variables that make up the emotions on which the current application model called SER H4V8 has been designed; product of the new version that will be applied in the descriptive treatment of the decision-making process, which is presented and explained theoretically in this paper.

The foregoing will allow continuity of research in the organizational field, relieving component elements in the reality of strategic situations to be resolved, in the organizations of scope of the

¹ Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

Faculty of Agronomy of the UNCPBA. Being necessary foundations for the new research project to start from January 1, 2024.

Keywords: IA Technology, Mental Models, Intangible Model, Feelings, Decisions process.

INTRODUCCIÓN

Es interesante pensar en que cada problema a decidir y analizar tiene que tener un planteo modelizado bajo un método, con el fin de estudiar su dinámica sistémica y buscar una solución programada en el tiempo, lo más adecuado posible a la situación del planteo que elabora escenarios. El método, emerge de valores que se complementan con un proceso, el cual está vinculado a un diseño técnico que los contiene.

Cuando es producto de la decisión de dos o más personas con diferentes poderes relativos entre ellos, deriva también de un análisis, entendimiento y una suerte de negociación -por lo general informal- según la dimensión de la organización, que tiende a formalizarse a medida que la magnitud, por lo tanto, la complejidad es mayor. En ese planteo, incorpora información que se genera de resultados que ingresan de las actividades de la organización en sus diferentes funciones de productos y servicios, que ofrecen al mercado o al público determinado que definen como objetivo.

El diseño del sistema informático, para la toma de decisiones nace de la información que ingresa de las operaciones y actividades de las organizaciones, como también la que se investiga, especialmente de fuentes diversas, y que se encuentran relacionadas en el modelo de planteo en cada caso, en el método para realizarlos y ubicarlos en las plataformas de sistemas de computación afines al contenido, ya sea cuantitativo y digital o cualitativo y analógico.

También la dimensión cultural, variable directriz del Metamodelo SER H4V8. La visión y la misión organizacional, quienes también están compuestas de los aspectos técnicos que las organizaciones requieren, y el perfil de los

seres humanos que se seleccionan, se prefieren o se constituyen en personas necesarias para ingresar en ellas, según el tipo y el sector donde se hallen, para la sociedad de cada lugar en el territorio del mundo o de la virtualidad de Internet.

Al mismo tiempo, se evidencia un tratamiento especial para las nuevas tecnologías, que se encuentran incorporadas según las características del tipo de organización, por ejemplo la inteligencia artificial, el metaverso (principalmente como sistema de aprendizaje, innovación y creatividad mediante la imaginación individual y colectiva en los diversos aspectos y funciones organizacionales, para ser seleccionados, evaluados y proyectados) De la misma manera, es interesante tener en cuenta a la robótica y a las aplicaciones útiles de Internet a ser empleadas por dispositivos diversos de computación y/o similares, en relación con las evaluaciones de los planteos, según modelos y métodos sujetos al proceso decisorio, y de acciones consecuentes en las relaciones organizacionales.

Antes de continuar adelante en el desarrollo, agregando elementos de administración y gestión, es relevante prestar atención, una dimensión de la gestión que tiene una relación sistémica con todo lo que se decide y realice es el factor tiempo. Ello resulta vital y central en la gestión, a lo cual podríamos preguntar ¿qué tiempo es el que necesitan las personas en el marco de sus organizaciones para cumplir roles y funciones, comunicarse, investigar, pensar, evaluar, decidir, actuar? cuando deben hacerlo, como suele ser obvio, cooperativamente y con competencia hacia la visión.

Entonces, es posible interpretar que el proceso decisorio, tiene un eje central que son los seres humanos con sus creencias y valores que se ajustan a los de las organizaciones. Porque ésta identificación, en buen grado, se considera que se da por el poder y la influencia de los propietarios de las mismas, en referencia a sus propios valores; especialmente los acordados como producto de la combinación de cómo las personas, en consonancia con el contexto de los bienes y/o servicios que prestan, el mercado de

los mismos, sus propios valores y la influencia, en el perfil y estilo de los modelos mentales de gerentes y líderes, en los cuales se asignan funciones, decisiones y acciones organizacionales, con los programas y proyectos para llevarlos a cabo.

Todo lo que implica el poder-influencia, es lo que se denomina sistema político de la organización. El mismo, es muy sencillo cuando se compone de un solo propietario, pero puede no serlo de la misma manera el componente cultura, creencias, valores y los artefactos que simbolizan el modelo mental de ese propietario, y cómo aplica su poder decisorio.

Cuando se trata de dos o más propietarios (directivos o líderes), se comienza a multiplicar la complejidad del sistema político, en las relaciones entre los seres humanos, componentes de la dirección superior y estratégica, que puede llegar a que existan en más de una coalición y por lo cual, el tratamiento de negociación entre los mismos, puede llevar a tener una dinámica altamente compleja para decidir, el tiempo para hacerlo, la información digital y analógica que se tiene en cuenta, no sólo como materia prima del proceso, sino también como parte fundamental de los planteos, método de los modelos de diagnóstico, remedios y tratamientos.

En definitiva, llegar a estrategias, respondiendo a los escenarios tenidos en cuenta, en relación a los modelos de análisis propuestos, como opciones y las negociaciones resultantes, teniendo presente que se trata de un sistema recursivo de feedback sobre experiencia y resultados, que son útiles para el aprendizaje organizacional.

Consecuentemente, podemos argumentar que la cultura, el poder, el liderazgo, los modelos mentales, las emociones, los sentimientos, el análisis con razonamiento cognitivo, la inteligencia emocional, los conocimientos, la información digital, la información analógica, la intuición, las actitudes y actividades conscientes, las habilidades y la intuición del ser humano (cerebro-cuerpo), implica una gran complejidad en contextos inciertos.

Para dar un cauce de control de esta complejidad, sistémica e incierta, es significativo diseñar y rediseñar constantemente metaprocesos metodológicos, para los procesos que organicen la acción organizacional y los indicadores de su desempeño, en forma real y constante.

Por otro lado, el comportamiento de la variable estructura es contemplado, de acuerdo a diversos estilos de liderazgo para cada tipo de organización. La variable comunicación es la que irradia el desempeño de la dinámica organizacional, y un elemento esencial del sistema político, hacia la búsqueda de la identificación en la visión, la misión, los objetivos y las metas, por medio de las estrategias y los planes tácticos, canalizados en proyectos y sobre todo, en los procesos en las distintas funciones organizacionales (Henry Mintzberg y fundamentos en la teoría de roles y funciones, uno de los elementos estructurales).

En lo referente al buen desempeño comunicacional en la organización y hacia el contexto de la misma, podemos exponer, que es clave para alcanzar resultados altamente positivos en las organizaciones, para su identidad e imagen, que concuerde con las expectativas que se crean, interna y externamente, teniendo en cuenta el fenómeno perceptivo del Ser Humano, en relación a las necesidades, deseos e intereses con otras organizaciones y Stakeholders.

Con lo expresado, el trabajo tiene como objetivo, lograr describir los elementos incorporados en el proceso de toma de decisiones, en el marco del modelo de intangibles de propia autoría, actualizado con la nueva realidad contextual tecnológica.

Finalmente, consideramos que es de gran importancia la aplicación de la teoría propia desarrollada, en el Metamodelo originalmente llamado HeptaCubo, actualmente imbuido en nuestro Modelo SER H4 MM2 (que se denominará en adelante Modelo SER H4V8), el cual desarrollaremos dentro de los límites de amplitud que permite este congreso para los trabajos presentados y aprobados.

MARCO TEÓRICO

Para referirnos al Marco teórico de este trabajo, debemos tomar, no sólo al tema objetivo del trabajo que es la decisión, sino todos los elementos intangibles del proceso de toma de decisiones, que lo describimos en el contexto de nuestro modelo de funcionamiento organizacional -actualmente en su diseño aplicativo- que se denomina SER H4V8.

Está compuesto por un método de diseño y aplicación que arranca en el año 2000 con el metamodelo HEPTA, luego HEPTA CUBO, que se fue desarrollando a través de los años hasta el presente (Lorenzo, C. A y Lorenzo, M. N., 2010, 2013^a, 2013^b, 2015^a, 2015^b, 2021) (Lorenzo, C., 2015) (Lorenzo, C. A., Lorenzo, M. N., Lavandera, M., 2019) (Lorenzo, C. A. y Camio, M. I., 2001), revelándolo en trabajos de campo en la región de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires con una apreciable cantidad de organizaciones diversas, a las que agradecemos su apoyo.

Eso ha producido una sucesión de proyectos que hacemos figurar en este trabajo, una producción de dos libros y alrededor de 170 artículos expuestos y publicados. Unos 30 en CONLAD, y además una conferencia de cierre de Congreso sobre la aplicación de las neurociencias en la administración.

En función de ello, la línea de investigación que ampara este trabajo parte de la escuela de la Teoría de la organización, que tuvo muchos referentes importantes para la administración: el más conocido es el premio Nobel de economía, Herbert Simon (2011), cuyo premio que fue concedido por su libro “El comportamiento administrativo” originario de 1945. Se incluyeron importantes conceptos de este autor (único Nobel concedido -hasta el momento- al área de administración), entre los que hay que resaltar la “razón limitada” del hombre para la toma de decisiones.

Asimismo, esta es una escuela que estableció cómo era la relación de aportes y contribuciones entre las personas como agentes de la actividad organizacional, y el gobierno y propietarios de las organizaciones mismas.

Además, mencionamos que ya en ese momento se comenzó a relacionar fuertemente la administración, la información y las decisiones con la cibernética y la tecnología, ya que la Segunda Guerra Mundial hizo que se avanzara con lo que luego se llamó “internet”. Por eso mismo, Hebert Simon (2016), publicó en 1996 un libro denominado en “La ciencia de lo artificial”.

En esa línea de lo comportamental, podemos referirnos a otro premio Nobel, Daniel Kahneman, con su libro “Pensar rápido, pensar despacio (2012), continuando -junto a otros autores- con “Ruido: una falla en el juicio humano” (2021).

En lo referido a la cultura organizacional, tomamos una fuerte base de conocimientos a través del abordaje de Edgar Schein, en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo” (1988), tomando la variable directriz de nuestro modelo y otra de las variables, como es el liderazgo. Otro de los referentes del conocimiento de nuestra línea es Peter Senge y su libro “La quinta disciplina” (2015). Este profesor e investigador del MIT creó una escuela denominada “del aprendizaje organizacional”.

En neurociencias, comenzamos con Antonio Damásio, con una serie de libros producto de sus investigaciones del cerebro y la mente, desde “el error de Descartes” (2003), hasta “El extraño orden de las cosas (2018), y “Sentir y saber el camino de la conciencia” (2021). Agregamos últimamente a Miguel Nicolelis con el “verdadero creador de todo” (2022). No queremos dejar de mencionar al biólogo, Humberto Maturana (1996), y en otros dominios a Henry Minszberg (1984, 1991, 1997) con conocimientos sobre la variable estrategia y también en los aspectos de estructuras con coordinación de tareas, procesos y roles, estructuras organizaciones en definitiva y también en lo que se refiere al Poder en las organizaciones.

A su vez, la línea de investigación que sustenta este trabajo ha identificado como base local (Argentina) a Federico Frisknetch (1993) y su libro “Dirección recursiva” originario de 1976.

También, en el aspecto de decisiones, se identifica como un referente a Pedro Pavesi (2000) (Pavesi, P., Bonatti, P., & Avenburg, D., 2004). El mismo fue sucedido en su cátedra en la UBA por Patricia Bonatti (2011), dentro del paradigma clásico racional normativo de la decisión.

Cabe aclarar que los mencionados referentes constituyen algunos de los muchos los autores que hemos consultado en nuestras investigaciones y publicaciones, los cuales se hallan en las extensas bibliografías de los trabajos, en sus referencias y en la biografía en general.

DESARROLLO

Tecnología, después de la aparición comercial de la inteligencia artificial.

En el libro presentado en este CONLAD “la administración pos pandemia preparando las organizaciones para una era desconocida”, aún los autores no habíamos escrito sobre la irrupción comercial de la inteligencia artificial, y el poder ver cuáles eran las características de la oferta a las organizaciones y a la sociedad como servicio para la gestión, la administración desde el conocimiento, la información y el aprendizaje, a través de una comunicación cerebro y tecnología que funciona en base a códigos de comunicación natural humana. Antes de ello, es importante mencionar, que desde la última década existen objetos culturales como memes, podcasts, stories, gifs, stickers y experiencias interactivas variadas de realidad virtual, que se representan en la conciencia colectiva y que se han vuelto normales y virales de manera sistemática. Los mismos Memes cambian en el mensaje de los textos y, por ende, el tema que se simboliza. Es un fenómeno técnico, social y serial de comunicación.

Se recuerda lo anterior y se prevé que posiblemente sea una maquinaria serial de la información, el saber, y hasta el entretenimiento.

Con plataformas y algoritmos, que permiten mayor eficiencia a los canales, con sus

Influencers o las series con sus temporadas, en menor número de episodios de cada una de ellas. Lo que parece importar, es la capacidad de seducir de manera sostenida, captando la atención y generando datos; importando el impacto y los metadatos.

El sistema se basa en correlación de datos y las líneas de consumo que traza cada lector y video-espectador. Las líneas de datos de los usuarios son más importantes que el producto y los contenidos. Éstas “series” en las vidas de las personas son “su perfil”. Han crecido potencialmente los algoritmos sociales y culturales. Un grupo de corporaciones brindan lecturas, información y entretenimiento con construcciones algorítmicas que difunden contenidos propios, ajenos, investigan inteligencia artificial (IA) y arquitecturas logísticas que inventan muchas formas de consumo.

Entonces tenemos aún, antes que ChatGPT, la digitalización, la señalización y el procesamiento por sistemas de inteligencia artificial. Frente a lo cual, la obra y la singularidad del creador pierden importancia y la adquieren las series, las franquicias, lo universal, lo catalogado y las plataformas. Todos, podemos ser series que damos millones de contenidos continuamente a la red.

La inteligencia artificial, no deja de aprender sobre nosotros y se expande un liberalismo digital. La interpretación de las conductas, se convierte en el aspecto más importante de la economía digital. Los lenguajes no humanos, son cada vez más, y cada vez menos los que conocemos. Con los textos, ocurre lo mismo, desde antes del año 2000 con Google Scholar o Google dataset search se pueden observar ejemplos. Como el Wikipedia de Michael Mandybey publicado en 2015 tuvo 35 millones de páginas. En la actualidad suman el doble.

Hay en ello, toda una visión del mundo. Es posible, darse dar cuenta en las organizaciones como se puede ir agregando y disponiendo la información relacionada con marcos de modelos planteados en métodos para cada situación y problema a decidir.

Si la dimensión, en línea desempeña un papel creciente y “decisivo” en la vida cotidiana, lo está realizando -por lo tanto- sobre las mentes y los cerebros, procesadores de información del Ser Humano.

Por lo cual, tiene que ver hoy sobre la vida cotidiana como dice Davide Sisto (2023) y en el dominio de las organizaciones, su gestión y administración. Gracias a la pandemia, que dejó sus rastros tecnológicos para la vida y las organizaciones, fuimos los primeros seres humanos en la historia del universo en vivir una situación sin igual.

El cambio, es un proceso en la vida de lo que queda registro e influye en todos. Se suma entonces, una gestión propia sobre nuestros datos e integramos a ellos las características digitales.

Es interesante, incrementar la habilidad y conocimiento digital, favoreciendo a la comunicación alineada. Obviamente, es probable la existencia de problemas, de los cuales es importante aprender a cómo limitarlos y canalizarlos hacia el cumplimiento de finalidades comunes.

Vamos hacia una ciudadanía digital en una humanidad global. Nos preguntamos ¿qué implicaciones, se pueden avizorar para las organizaciones de actividades comunes, con el fin de llegar a producciones y servicios también comunes? Internet, está dando la posibilidad de un mundo sin fronteras, desde la interacción humana virtual, hacer negocios online, fijar encuentros mediante plataformas. Se podría sumar a todo esto, otras tecnologías, como la realidad virtual y aumentada.

Se ha dicho, que el usuario en lo digital es actor de su film, donde es productor y director del mismo, y de su guion. Lo que puede ser alineado, y hasta patológico, pero también brinda oportunidades en determinadas situaciones, tales como en la salud y en la enfermedad; lo mismo puede suceder a nivel grupal y organizacional y surgen profesionales con esa orientación de manager e Influencer.

Al mismo tiempo, los videojuegos, para afrontar diversas situaciones comunes, y los avatares y metaversos. Por supuesto, hay

peligro a la adicción, pero en el fondo, son canales de los que se disponen.

En definitiva, ante los cambios tecnológicos, posiblemente seremos iguales y diferentes con el tiempo. Tendremos, las mismas características básicas de comportamiento. Sin embargo, nos iremos convirtiendo en “series” distintas, tal como nosotros somos distintos a las personas del comienzo del siglo XX, aunque la historia se ha acelerado vertiginosamente y toma en este presente mayor rapidez.

Interpretativamente, consideramos que es necesario desarrollar capacidades de raciocinio para mantener comportamientos, decisiones y acciones que controlen la revolución tecnológica.

Concretamente, refiriéndonos a la inteligencia artificial, nos encontramos en una inteligencia artificial generativa en el sentido de que tiene capacidad para crear contenido nuevo y que se presenta en múltiples modalidades, bajo las indicaciones del usuario.

El algoritmo de aprendizaje profundo, llamado así en redes neuronales, mediante mecanismos de atención, permite a las inteligencias artificiales comprender en qué aspectos concentrarse en el uso de un término o idioma natural humano, ante alternativas de la misma oración.

Es decir, determina el contexto adecuado a lo que se decide, ya no sobre contenido existente, sino sobre la generación de nuevo contenido. Esto, crea un inmenso valor de información realizada con suma celeridad. De todas maneras, es probable que esto genere que, en muchas áreas de servicios de información para las organizaciones, continúen por algún tiempo con tecnologías dominadas por los titulares de las grandes tecnologías.

La capacidad en chips de computadoras (hard), posiblemente se modificará para poder dar cauce a estas tecnologías de inteligencia artificial generativa.

También, la nube será impredecible por los costos de los equipos a mediano plazo.

Los modelos básicos digitales, al igual que los modelos analógicos como es por ejemplo



nuestro modelo de intangibles SER H4 MM2 (y a partir de ahora el SER H4V8) son, en definitiva, modelos de aprendizaje que se pueden usar para múltiples propósitos o situaciones. Se emplean aplicaciones en el primer caso y, en lo analógico, se diseñan sus modelos que surgen del modelo básico Heptacubo, el cual metodológicamente puede funcionar como metamodelo. De esta manera, se aprovechan las capacidades de creación de contenido.

De la comparación realizada con lo analógico, podemos inducir la necesidad -en la formación de los expertos- al gestionar la administración de las organizaciones, de tener un especial diseño de relación en conocimientos interdisciplinarios, para la complementación y la comprensión con el procesador humano que es el cerebro. Será relevante formarse para tener relación con especialistas de áreas de conocimientos en la realización de planteos y modelos analógicos, como generalistas auxiliares del cerebro en la información gödeliana (Gödel, K., 2006); cuestión imprescindible, que sólo el Ser Humano puede lograr y tener en una evolución hacia cierta hibridez mental, que origina más raciocinio para la instrumentación técnica en el marco de la cultura, la política y la comunicación, con la finalidad de llegar a evaluaciones de información y acuerdos estratégicos negociados, en la dimensión estratégica en la que se evolucione.

Creemos, que al igual que la computación, de lo iniciado por Steve Jobs en Apple, va a ser necesario llegar a modelos unitarios-organizacionales básicos, para que el mercado se vaya abriendo a mayor cantidad de participantes, que faciliten, además, la capacitación.

La tecnología y el sistema educativo.

El tema, ante la emergencia comercial-tecnológica en inteligencia artificial, susceptible de las aplicaciones, ya disponibles sobre ella y las que velozmente están surgiendo día a día, conducen automáticamente a pensar y decidir qué hacer con la educación en general y

en particular, en lo que se refiere a lo disciplinar.

En definitiva, la función de formar graduados para participación en la gestión y administración de las organizaciones. Creemos que deberíamos estar ocupándonos del tema, y algunos lo están haciendo, porque – interpretativamente- el sistema educativo que conocemos probablemente llegue a su fin. Especialmente en el nivel universitario, con cierta rapidez, ya que se trata de un nivel de conocimiento de suma importancia, para la formación de graduados para la sociedad en general y lo que representa en las instituciones y las organizaciones, nuestra profesión en particular.

En el marco, del enfoque de las carreras de ciencias económicas en conjunto y en relación de aplicación con otras ramas disciplinarias.

Luego del detenimiento mundial producto de la pandemia, la virtualidad y la tecnología entraron en la educación radicalmente, con transformaciones que necesitan de nuevos procesos para legitimar, regular y rebasar el actual sistema.

Se observa que los antiguos sistemas educativos son ineficaces y limitan fuertemente la incorporación tecnológica que ya no puede ser tomada como asesoría, lo que sucede en la inteligencia artificial, por ejemplo, que será un instrumento de transformación del sistema educativo dadas sus ventajas percibidas.

Se trata de una revolución, en el acceder al aprendizaje y en la forma de trabajar, para los estudiantes y los docentes. Estas tecnologías, están en situación de ser protagonistas en el proceso de formación.

Existe, un nuevo modelo de lenguaje de inteligencia artificial, en el cual se genera el diálogo con la máquina, mediante idioma natural, con la nube y el acceso en relación a la información más compleja; por medio de un buscador que ha sido la forma de acceder al conocimiento hasta hace poco.

Es, una democratización de acceso a la inteligencia artificial que está abierto a cualquier usuario. Supera, al aprendizaje virtual

visto hasta ahora, porque tiene niveles de mayor autonomía y potencia en toda la complejidad que permite abordar.

La inteligencia artificial, además de incorporar métodos y formas diferentes, permite llegar a contenidos de calidad y disponibilidad superior. Por lo cual, obliga a redefinir contenidos, las actividades y las profesiones. Ante ello, la formación universitaria se entiende que debería ser redefinida. Esto, obliga a revisar los aprendizajes. Ya no será solo virtualidad por territorio, distancias y acceso físico, sino que se puede ir a una educación personalizada y específica para cada estudiante. No hay, solamente una transformación en la educación, sino en el futuro de las profesiones para relacionarse con el mundo.

Las universidades, para atraer potenciales estudiantes, tienen que buscar más que nunca la excelencia, concepto que tanto en el presente como en el futuro debe orientar hacia el rediseño y adecuación de nuevas formas de enseñanzas y aprendizajes, contenidos contextualizados, herramientas y técnicas innovadoras. No sólo, por el significado de calidad, sino también por la particularidad geográfica y cultural en la región de asentamiento, ya que el nuevo ámbito de ejercicio profesional, es el mundo.

Ahora bien, es afín interpretar que será conveniente aprovechar el potencial de la tecnología, con acceso y aprendizaje de los nuevos instrumentos. Siendo, un gran desafío, disponer de educandos y docentes con conocimientos y habilidades distintas.

En este marco, es interesante disponer de ciertas flexibilidades horarias, como también tener otra posición en el proceso de enseñanza y aprendizaje mencionado, donde el docente debería cumplir con una función de mediador, orientador y diseñador de los contenidos y herramientas de aprendizaje individuales.

Las certificaciones del actual sistema formal, se están observando desde hace algún tiempo, que no son de gran importancia para algunos estudiantes y tal vez, serán menos requeridas en el futuro, ya que también es considerado como acreditable todo aquello que se aprende en el

ámbito laboral, de manera transnacional. Lo virtual, potencialmente, será lo que ha de definir los espacios y los tiempos en el aprendizaje. Esto, ha de incidir en los diferentes aspectos de la vida humana, lo cual implica, se estima- el comienzo de un proceso revolucionario en las sociedades del mundo.

El proceso de toma de decisiones con inclusión de las emociones y lo cognitivo en el Modelo SER H4 MM2

En el funcionamiento de las organizaciones, según su forma de constituirse y su dimensión, es esperable que en las decisiones directivas y estratégicas participen -con alguna función- varias personas. Sobre esta situación hacemos la descripción de diferentes puntos de vista, ante lo cual, aparecen aspectos contradictorios y también surgen coaliciones que se sostienen en el tiempo o -por el contrario- se van modificando. Esto genera un proceso de negociación, cuya duración depende de la urgencia por la toma de decisión, por el grado de poder existente de cada una de las personas intervinientes, y por la influencia, que se ejerce en conjunto con cierta racionalidad técnica u objetividad, de acuerdo a la información y la interpretación de la misma con que se cuenta.

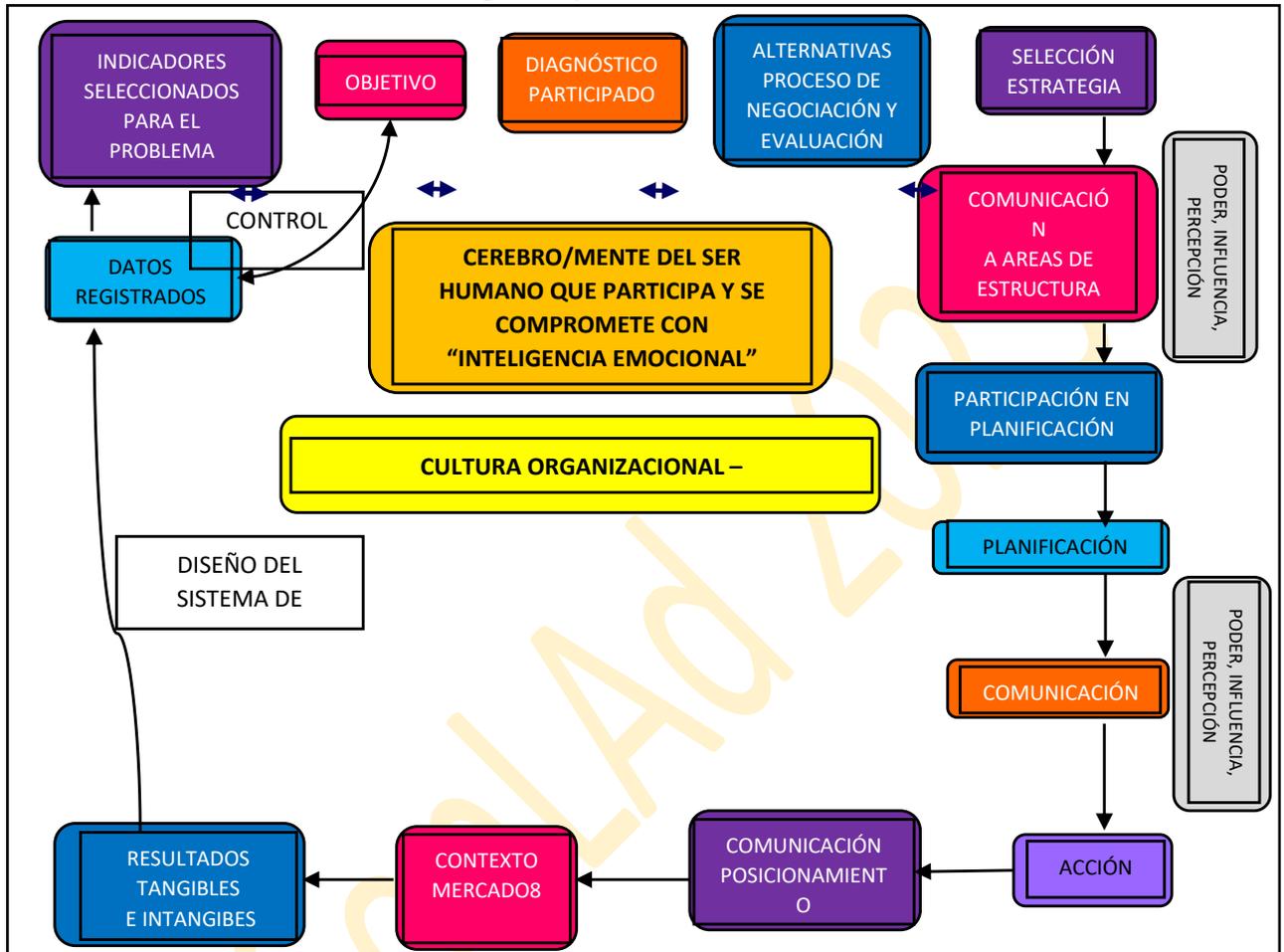
Por lo cual, en el proceso de decisiones, podemos observar que, en la realidad, hay aspectos económicos, técnicos, administrativos, culturales y políticos que están incorporados en las etapas del mismo, en el que intervienen los seres humanos. A los que se adicionan otros aspectos vinculados al Ser Humano, en forma de integración entre su pensamiento y acción, que constituyen a sus inteligencias y demás aspectos cognitivos y afectivos, los cuales se conocen a través de la teoría de la mente y que también componen la variable del Modelo SER H4 MM2 denominada Modelos Mentales. Estos, según su perfil y la situación contextual en la que se encuentre en los problemas que debe enfrentar la organización, y según la tipología que hemos establecido para los procesos cognitivos mentales, incluidos los afectos en la aplicación.



En la figura 1, se muestra la incorporación de ciertos elementos cognitivos y la incidencia de

las emociones, ajustando el paradigma clásico del proceso de decisión.

Figura1 Elementos que ajustan el Paradigma Clásico, bajo el paradigma inclusivo de lo cognitivo y las emociones



Fuente: elaboración propia

Para el planteo de modelos, la filtración de datos y su conversión en información, aplicar tecnologías informáticas y su interpretación, seleccionar un diagnóstico, analizar alternativas de tratamientos, controlar resultados de los mismos y de las estrategias formuladas, políticas, objetivos y metas, etc., se consideran situaciones decisorias que constituyen la parte humana del proceso, y que también componen los sistemas de comunicación. Para hacer conocer las decisiones, que se toman para el nivel de planeamiento estratégico y posteriormente a nivel de plan y operativo, siendo más programado pero también con intervención importante del Ser Humano en las organizaciones.

El denominado Modelo SER H4 MM2, es un tipo de modelo imprescindible para percibir mejor la realidad de lo que sucede, y por lo cual, tomar mejores decisiones. El mismo incorpora como variable de análisis y diagnóstico aspectos del cerebro humano, que hoy están comprobados desde las neurociencias, como es el hemisferio izquierdo. Este hemisferio cerebral es cada vez más valorado por la sociedad moderna, e históricamente desde occidente. El hemisferio izquierdo, tiene un procesamiento de información diferente del hemisferio derecho. El izquierdo, fragmenta la información mientras el derecho, la sintetiza, la integra y la aprecia junto al contexto de la misma.

El equilibrio del Ser Humano y la incidencia de las nuevas tecnologías en los modelos de intangibles

“El problema de la sociedad y cultura moderna, es que se ha padecido un desequilibrio entre los extremos cerebrales” dice Iain McGilchrist (2019). El izquierdo se especializa, por ejemplo, en lenguaje, lógica, haciendo que el derecho quede muchas veces relegado. Esto, impacta en la comprensión de lo que pasa y en los recuerdos de experiencia personal, reduce a una realidad de partes aisladas y se pierde de vista la totalidad, el contexto de las situaciones observadas y analizadas. Mientras, que el derecho, es el que permite ver la complejidad de lo que pasa en totalidad.

Lo que dice el autor mencionado, es que el equilibrio y la cooperación entre ambos hemisferios cerebrales son fundamentales para la comprensión completa y enriquecedora de la realidad, valorando las perspectivas únicas y habilidades de ambos hemisferios.

Es decir que, por el lado del izquierdo, tenemos la lógica, el razonamiento deductivo y el pensamiento abstracto; divide la realidad en partes, clasifica, categoriza información de manera fragmentada, realiza análisis crítico y el pensamiento tiende a ser lineal.

El hemisferio derecho, es más holístico, intuitivo y orientado a la realidad, poniendo síntesis, espacio, búsqueda de patrones, emociones, sentimientos, apreciando el contexto. Permite, por lo tanto, comprender las relaciones entre las diferentes partes y captar el significado conjunto.

Esto también influye en la percepción y experiencia de manera diferente, porque el exceso de predominio del hemisferio izquierdo, por lo general, se orienta a una percepción reduccionista al perder de vista el panorama general que aporta el hemisferio derecho, el cual conduce a valorar por ejemplo la imaginación, la empatía, la apreciación estética, dando mayor sentido de conexión y plenitud en todos los aspectos de la vida.

Se deberá entonces replantear el enfoque educativo, con un currículum más equilibrado, donde las tecnologías digitales, pueden diseñarse para ser utilizadas en actividades analíticas, así como también en otras que sean creativas.

En el proceso de búsqueda de equilibrio, es necesario la aplicación de los enfoques holísticos en la enseñanza y el aprendizaje, conectar las diferentes áreas de conocimiento y promover la comprensión profunda de las relaciones y contextos, en lugar del enfoque basado en aspectos fragmentados.

La inclusión de proyectos de investigación, resoluciones de problemas grupales con exploración de los entornos y el aprendizaje arraigado en la experiencia directa en la conexión con el mundo real, serán de gran importancia y utilidad.

Es apreciable tener en cuenta, que las actividades digitales en este momento, y también el uso de dispositivos electrónicos e Internet, tienden a favorecer el enfoque más orientado hacia el hemisferio izquierdo, porque la interacción es con lógica y análisis que llevan también atención fragmentada y superficial.

El enfoque de pantallas, limita de alguna manera, las experiencias sensoriales y afecta la capacidad para apreciar el contexto y la totalidad en las situaciones, lo que también contribuye a la falta de conexión interna para el mismo ser humano y su entorno. La clave, se considera, que es la forma en que se emplean las tecnologías y el restringir la afeción de la experiencia y el equilibrio hemisférico.

Ciertas prácticas, como la meditación y la atención plena, ayudan a equilibrar los hemisferios cerebrales, ya que permiten conectar internamente al ser humano con las experiencias externas.

Nos entrenamos, para observar nuestro pensamiento y sensaciones corporales, sin aferrarnos a ellos, lo que da más plasticidad y flexibilidad de funcionamiento cerebral, facilitando la comunicación y la cooperación entre hemisferios, la autorregulación emocional

y el manejo del estrés. Aunque, realmente estas prácticas son subjetivas, y atendibles a cada ser, se tienen experiencias diferentes. Por lo cual, también pueden ser válidas otras alternativas, siendo importante la posibilidad de cumplir con la finalidad perseguida.

Continuando, con Iain Mcgilchrist (2019), hay que mencionar, que la creatividad tiene un papel fundamental en la integración de los hemisferios cerebrales (izquierdo y derecho), porque involucran diversas funciones cognitivas y emocionales en ambos. La creatividad, es una capacidad que se requiere tanto en el pensamiento analítico y lógico del hemisferio izquierdo, como en la capacidad de ver el panorama completo, la intuición y la apreciación estética, ligada al hemisferio derecho.

Ante la celeridad, que se quiere imponer a todo, sin tener en cuenta el ritmo más conveniente para la finalidad, es conveniente exponer que la creatividad se manifiesta con momentos de quietud y reflexión, para poder desconectarse de los ruidos, que irrumpen para distraer, buscando lograr una mente relajada que permita generar nuevas ideas para tener otras perspectivas dentro de las experiencias, las cuales producen los conocimientos y suelen ser necesario renovar.

Respecto de las experiencias es preciso, para mejorar la creatividad, que sean diversas, de diferentes disciplinas, culturas y perspectivas personales de grupo y de organizaciones. La interdisciplinariedad, así como el conocimiento de las diferentes características de las sociedades y organizaciones, es esencial. La creatividad, se alimenta de imaginación y en buena parte, del hemisferio derecho del cerebro, y se potencia con la interacción con otras personas para debatir y compartir ideas con diversas perspectivas.

Los enfoques, deben abordar los aspectos cognitivos y también los emo-sentimentales (afectivos), el cuerpo y la conexión con la naturaleza y las artes. Por otra parte, como ha demostrado que lo hace el cerebro, el cual tiene conectadas sus áreas cercanas y distantes en

redes neuronales (así como con el resto del cuerpo), lo que es fundamental para el procesamiento de la información con las funciones cognitivas complejas. La plasticidad del cerebro para adaptarse, ha sido demostrada por investigaciones recientes, que indican que el mismo, puede reorganizarse y formar nuevas conexiones durante toda la vida. Lo cual sucede también con los hemisferios cerebrales, que pueden seguir fortaleciéndose con los años, intensificando la integración.

Conocer y tener experiencias en la comprensión de la realidad, lo que permite seguir avanzando en las neurociencias. Dentro de este marco del conocimiento, nos resulta interesante subrayar el enfoque del modelo en la actualidad (y el próximo para 2024), con el diseño metodológico iniciado hace 23 años con la dirección de uno de los autores de este trabajo para el congreso de CONLAD 2023. El mismo ha ido rediseñando, en base a antecedentes de trabajos anteriores, con la perspectiva central del Ser Humano.

Las variables componentes del modelo, son intangibles y por lo tanto analógicas, que pueden tener complementariamente información matemática. La variable directriz, es la cultura organizacional, el Ser Humano es tomado en sus dimensiones biológicas físicas, lo que hasta ahora puede estar en el campo metafísico, y también ha incorporado los afectos, lo emocional, lo sentimental y el cuerpo en relación integral.

Las organizaciones, al ser gestionadas por Seres Humanos, les resulta indispensable la utilización analógica-metafórica, y los instrumentos simbólicos de comprensión de ellas, que son la metáfora biológica, el ADN, el método clínico y las neurociencias, así como el funcionamiento integral de la biología del sistema nervioso del Ser Humano. El cerebro, la mente, el cuerpo, en el contexto económico-social que se percibe cognitiva y emocionalmente. Se cohesionan al Ser Humano y su acción organizacional, con un instrumento, una herramienta, la cual está teniendo un aporte cada vez más importante para el cumplimiento de las finalidades cooperativas-competitivas

con la tecnología digital, basada en lenguaje algorítmico. Y en la actualidad, la inteligencia artificial en idioma natural, proporciona una increíble velocidad de procesamiento, para la recepción de los seres humanos individualmente, en grupos, en coaliciones y organizaciones, en el proceso de toma de decisiones y acción consecuente, en un modelo sistémico recursivo de ajuste y aprendizaje, a través de la misión y con miras a la visión de futuro diseñado por la inteligencia humana, con escenarios opcionales ante contextos probables.

METODOLOGÍA

En el trabajo se muestra metodológicamente, los conocimientos que se han ido incorporando en el modelo de origen.

El cual, mantiene la esencia del estudio del ser humano gestionando en el marco de las organizaciones, quien decide y actúa de manera individual o en grupo, de diferentes maneras, y en coherencia con diversos aspectos personales y externos.

La base teórica desarrollada y actualizada a lo largo de los años de investigación de la temática y expuesta en el documento, tienen el sustentado en diferentes autores de reconocida trayectoria en la temática y en los desarrollos propios, logrados a lo largo de 23 años de investigaciones permanentes en la línea de trabajo, por medio de proyectos acreditados. Los cuales, en diferentes etapas anteriores han permitido el diseño de diversas guías de relevamientos, empleadas como instrumento operativo de recolección de datos en el campo experimental.

En esta instancia de progresos, se actualiza el modelo de intangibles, en función de nuevas variables componentes y de una realidad contextual, enmarcada por los avances tecnológicos y las neurociencias para el tratamiento del cerebro, mente, conciencia y cuerpo integrados del Ser Humano, y con ello llegar a una nueva descripción del proceso de toma de decisiones que incorporan nuevos elementos.

RESULTADOS

A lo largo de los diferentes años de investigación continua, por medio de proyectos acreditados en el marco de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, y en su evolución natural sobre la base de nuevos conceptos incorporados, respondiendo a una realidad cambiante, es que se anuncia el producto logrado en la actualidad.

El modelo SER H4 V8, es un modelo de intervención para el diagnóstico y mejora organizacional con eje central en el ser humano, decidiendo y accionando en el marco de la gestión de las organizaciones como un ejemplo de la utilización del modelo de intangibles.

El modelo SER H4V8, surge del metamodelo diseñado en el año 2000, como instrumento para contener los trabajos conceptuales realizados por Carlos Lorenzo, hasta ese año que se lo denominó Modelo HEPTA por tener siete variables intangibles, y posteriores actualizaciones que derivaron en su denominación como HeptaCubo.

Desde entonces, el modelo se estructuró con características sistémicas. La forma para que el modelo pudiese relevar la actividad de las organizaciones y sus funciones sistemáticamente en su dinámica y, por tanto, acercarse a la verdad de lo sucedido, mediante distintos indicadores de información surgidos de datos de la propia organización y de los resultados provenientes del contexto: mercado, sociedad, Stakeholders, etc., fue incorporar conceptos relacionadores que fueron aplicados como “puente” entre las variables que componían el modelo, en esta etapa de desarrollo del mismo.

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

.El modelo, contiene cuatro tipologías culturales, sobre la base de que la cultura organizacional es la variable directriz del resto de las variables componentes, aunque también en este mismo modelo, la variable poder, la complementa (en su dinámica de sistema político) y la variable comunicación, que es, interpretativamente, la otra cara de la variable cultural, ya que la misma, se considera la expresión de las creencias, valores y también de las políticas que surgen del sistema político en el proceso decisorio.

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

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

El modelo HEPTA ha sido una expresión de todo el desarrollo teórico de gestión y administración, a través de matrices de doble entrada, con las tipologías culturales y políticas (poder), que contienen los conceptos relacionadores (puente), en sus intercepciones, otorgando la posibilidad, a nuestro entender, de un análisis sistémico dinámico.

En este trabajo, centrado en el proceso de toma de decisiones -considerado el proceso vital de las organizaciones- también usamos el mismo

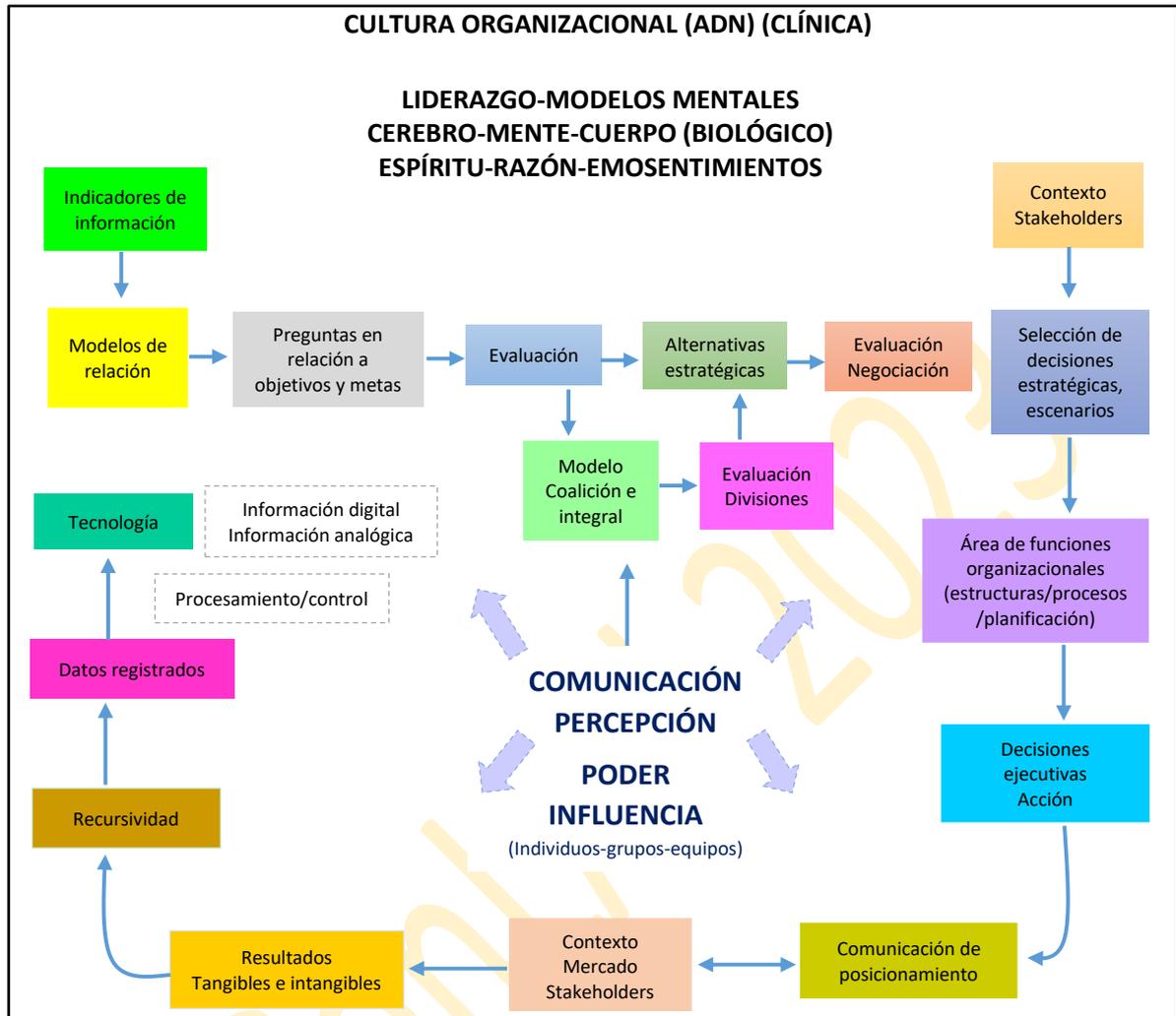
tratamiento matricial por medio de la denominación actual del modelo, que es SER H4V8. Esta denominación, significa que tomamos el ser humano, que se encuentra cumpliendo diversas funciones organizacionales, con cuatro dimensiones integradas que, para su mejor análisis, la denominaremos y conceptualizaremos individualmente, y sus actuales ocho variables.

La finalidad de este punto, es explicar sintéticamente y de manera concreta, cómo se encuentra el proceso de toma de decisiones y acciones de las organizaciones, de forma actualizada, con conocimientos y metáforas para un análisis de mayor comprensión. Los elementos componentes de este modelo de intangibles, se relacionan con las tipologías organizacionales y las variables del mismo.

Con ello, se busca lograr una visión integral y comprensiva de la aplicación teórica interdisciplinaria.

Ante lo cual, se realiza una explicación del proceso de toma de decisiones, explicitada gráficamente en la figura 2, mencionando los elementos del modelo SER H4V8 y cómo intervienen las variables, para tener una síntesis de la complejidad del proceso socio-técnico-político-cultural con centro en el procesador, analógico o gödeliano (Gödel, K., 2006). Interviniendo el cerebro, la mente y el cuerpo humano para la supervivencia de las organizaciones, en su contexto, con el uso de la información digital procesada inteligentemente, de manera muy veloz y seriada en el marco de los modelos diseñados, analógicamente, de manera endógena por el Ser Humano.

Figura 2. Proceso de toma de decisiones bajo el Modelo SER H4V8



Fuente: Elaboración propia

Bajo los elementos que se muestran en el gráfico, interpretativamente se comienza por la parte superior izquierda, en el sentido de las agujas del reloj y de manera analógica, cómo se originan y se procesan estos conceptos.

En base, a los datos registrados en el sistema de información que la organización que haya diseñado o adquirido, y ajustado a las necesidades de la misma.

Sin embargo, en este punto y etapa del proceso a describir, dentro de un nuevo paradigma, en lo que se refiere a las decisiones en la disciplina de administración, no podemos manifestar de la misma manera, lo que se refiere a hablar de gestión en general.

Estamos seguros que la gestión es un tema epistemológico del conocimiento, es del individuo, de gobierno y liderazgo de equipos y grupos en general y por tanto de todo tipo de organizaciones.

Lo diferencia -como a las plataformas y procesos administrativos y su organización estructural- las creencias, valores, artefactos que se encuentran en el cerebro, su mente; en definitiva, toda la biología del Ser Humano, como también el cuerpo del mismo, con sus características de ADN y principalmente cultural en su diversidad.

Lo que incluimos, es la variable -que en pos de los trabajos que desde hace una década venimos presentando- denominamos Modelos Mentales. Por lo cual, cultura es cerebro, mente y cuerpo; es conciencia en lo espiritual y en lo cognitivo, incluyendo como aspectos relevantes, las emociones y los sentimientos como los aspectos más importantes, quizá en la mayoría de las decisiones, ya sea de un ser o un conjunto de ellos.

En el cerebro es básico conocer como éste se trata de una búsqueda homeostática, de hemisferio derecho e izquierdo, sabiendo que el derecho es el que recibe el sentido del cuerpo con más fuerza y habitualidad minuto a minuto, por poner un ejemplo rítmico del tiempo, aunque seguramente su ritmo eléctrico y hasta químico es más veloz y continuo.

Es interesante reflexionar, imaginar lo que ello significa, ya que este es un primer elemento de indicadores de información, que llega administrativamente pero complementariamente por otros medios: orales (opiniones, comentarios, etc.) visuales, escritos, simbólicos (memes, stickers, etc.), artefactos culturales y otras referencias a los que nos hemos de referir también de manera general.

La información –reiteramos- es cada vez más (en cantidad y velocidad), en forma seriada y digital, denominada por algunos neurocientíficos como Shannon (1948), que desaparece rápidamente, en la medida en que los sensores de datos y hechos sean más sensibles y se actualicen en un fluir integrado de muchas maneras, como por ej. en sus formas de expresión y comunicación. La otra información es la endógena del Ser Humano, siendo difícil de copiar, más allá de que se interprete que la inteligencia artificial se acerque; y actualmente inigualable, por ser innovadora, creativa y por la formulación de opciones preventivas, ya sea por intuición, por discusión, e interdisciplinariedad de escenarios planteada con variables relevantes en modelos, preferentemente cualitativos. Esta información que procesa el cerebro humano algunos neurocientíficos la denominan gödeliana (Gödel, K., 2006).

En esta cualificación interviene la razón, pero principalmente los valores sentimentales, las emociones y cuando el proceso es colectivo, los aspectos del sistema político.

Desde este paper, en parte, se toma distancia para realizar la descripción que es fruto de investigaciones y tareas de campo organizacionales en los 23 años de trabajo de la misma línea. Sin embargo, también es necesario reflexionar, imaginando como actuaríamos en la medida en que se va leyendo y principalmente, como sería la aplicación profesional que cada persona realiza en cada caso. Creemos que debemos efectuar, como profesionales, una labor “clínica” profesional desde esta etapa del trabajo.

La generalidad descriptiva del modelo SER H4V8, ha surgido del metamodelo del año 2000 como metodología. En esa labor profesional, es interesante tener claro conscientemente, el modelo mental profesional, la cultura integral, los afectos y también las formas de expresión, de comunicación; siendo muy atentos en el impacto e influencia de lo comunicado, como también de las respuestas que se producen, en la percepción, entendimiento e interpretación de las mismas, dentro del marco en el que actuamos.

Lo principal, de ese marco es si está tratando de un solo decisor real, si es uno con su grupo y/o equipo participante o se trata, también de que las decisiones son tomadas para toda una organización con su estructura de funciones, áreas y procesos, en lo cual intervendrán agentes que pueden ser considerados externos, stakeholders y contexto mediato-inmediato, como es el mercado o público relacionado a través de productos y/o servicios en características y territorialidad diferentes.

Al enfocarnos, en el sistema político con centro en las organizaciones, podríamos referir a un solo decidor, o también a uno junto o a un grupo de colaboradores, que toman decisiones.

Para mayor concreción, imaginando un conjunto de al menos cuatro personas que participan en el proceso de decisión y que tienen que llegar a optar en un determinado tiempo,

aunque sin establecerlo aquí, siendo el recurso tiempo importante y con derivaciones en todo el proceso, a los mismos efectos de síntesis de lo general.

En los trabajos expuestos y publicados en los últimos años, se han desarrollado los aspectos cerebro-mente, que inciden en el comportamiento y, por ende, en las decisiones y los hechos de acción.

En la actualidad, anclamos lo relativo a la percepción y sus sesgos, en el tratamiento de los elementos, que se encuentran en el gráfico 2.

Cuando los participantes del proceso decisorio, deben hacerlo a nivel estratégico; es decir, decisiones que tienen ese marco por las características del problema, diagnosticar y resolver, y también porque implican un compromiso organizacional íntegro, indistintamente corto, medio o largo plazo, en los escenarios de futuro del desenvolvimiento organizacional, ya sea con decisiones hacia la propia organización o hacia el contexto de stakeholders, mercado y público social en el territorio que sea indicado, tienen dichas personas, una percepción individual de cada aspecto que observe, ya sea como sensación, prejuicio, evaluación tentativa o análisis. Surge, una emoción solo de saber del nombre del informe que se trata y de cuáles son los indicadores que contiene.

Esa sensibilidad es mejor canalizarla, con búsqueda de objetividad cuanto mayor experiencia y profesionalidad se encuentren en la persona que va a pasar -junto a otros- por fenómenos del cerebro y de la mente humana, parecidos. La cuestión pasa, desde el abordaje político, por las creencias que sostienen ante casos que se relacionen con las mismas, y los valores que se desprenden de ellas.

Allí, entran a jugar también, las identidades, que son más afines entre ellos. Como propusimos en el ejemplo hipotético, a partir de la cantidad -al menos- de cuatro participantes en el proceso de decisión (o más también), podremos imaginarlo a través de esta lectura.

Esas afinidades tentativamente tienen a mantenerse, pero también pueden modificarse total o parcialmente. Cada tema, es un mundo para quien lo analiza según cómo lo percibe, en su experiencia, intuición, interés particular propio o conjunto de coalición, de toma de decisiones o de la organización integralmente dentro de ella, como también proyectada hacia el contexto que la legitima como necesaria y conveniente.

La sociedad misma, puede tener expectativas de la responsabilidad social, que también juegan necesidades y tal vez deseos, según lo determinan referentes filósofos y psicólogos sobre la naturaleza del Ser Humano.

Los participantes, valoran la información digital y dual, como también la principal e imprescindible información analógica, que es el gran aporte de valores de evaluación, innovación y creatividad, que nos diferencia, apreciablemente, de la información generada por la inteligencia artificial y por aplicaciones relacionadas con ella.

Calibrarán, los objetivos y metas establecidos y discutirán, exponiendo cada uno y en coaliciones, identificadas o distantes en los análisis, que se exponen en la búsqueda de un diagnóstico común, para formular y alinear las estrategias de mejora.

No debemos olvidar, que el tiempo es un recurso primordial, y que la efectividad individual de cada participante, haciendo uso de sus atributos, habilidades y capacidades, es algo que aprecian todos los miembros, por más que en los aspectos emo-sentimentales puedan influir más que otros.

También, debemos referirnos al concepto de poder. El poder, no solo está representado por una autoridad, sino principalmente por el liderazgo.

Estas personas, controlan recursos propios que para los demás, tienen valor y que pueden ser distribuidos o parcialmente obtenidos, como fruto de la discusión, del diálogo, de actitudes o de acciones que requieren muchas veces de negociaciones.



Las organizaciones tienen negociación propia interna, como también hay una negociación hacia el contexto. Obviamente, en cierto grado, según la cultura organizacional, hay un protocolo, un estilo y una posición ética, que se encuentra omnipresente para ser ratificada o vulnerada con sus consecuencias de valor, que intervienen en el proceso en relación a las expectativas que se crean a través de la historia organizacional, siendo parte de la cultura de la misma.

Podemos darnos cuenta en todas estas dimensiones y elementos, la importancia de la comunicación en todos sus medios y formas, en los códigos y en la percepción.

En definitiva, el ser humano es el centro de toda la actividad organizacional que se realiza. La efectuada, por su propia decisión y finaliza en su propio provecho, para las organizaciones, para las relaciones directas y para la sociedad en su conjunto.

Los componentes, incluyendo la tecnología son instrumentos mediadores, aunque muchos los conviertan en su finalidad, necesidad, interés y deseos, pero no son el significado profundo y trascendente de las mismas, ya sea como ser biológico, con un ADN histórico y propio, único, como subjetivo es su conciencia cerebral-mental-corporal.

Por lo cual, después de llegar a las decisiones estratégicas, con más o menos habitualidad, habrán de tomar decisiones de planeamiento a ser programadas por los distintos sectores y funciones de la estructura de la organización, y diseñar sus equipos o proyectos con los procesos necesarios para llevarlos a cabo.

Todos los aspectos que hemos señalado anteriormente, se encuentran con sus características, omnipresentes en esta secuencia de etapas y elementos del proceso decisorio, como también el modelo SER H4V8 y el contenido de las variables que lo componen, intentando a través del análisis de las mismas, representar una realidad esquiva, incierta, pero que para las organizaciones, y para todos los seres humanos, en alguna medida, requiere ser

descubierta para el camino de la vida y el sentido y significado que cada individuo le dé.

Y para ello, necesitamos de los otros, de apoyo, para asegurar, para aprender sobre el camino y sobre nosotros mismos, en la medida que se logre, con una inteligencia colectiva, cooperando en la supervivencia de las organizaciones humanas, que sean una plataforma donde pasamos actividades para la trascendencia propia y de la humanidad que conformamos en la tierra.

Mediante el método y modelo propuesto como un proceso sistémico recursivo, que es una tecnología analógica y producto de la inteligencia humana, se considera que cada vez se requerirá más de la misma, por los proyectos que se imponen en las sociedades hacia el futuro, con los cuales también se llegan a establecer cada vez más aceleradamente sus propios límites, como problemas a ser resueltos estratégicamente.

En el Modelo SER H4V8, mostramos los aspectos que hemos considerado más importantes de aclarar hasta el momento, en su grado de actualización de conocimientos, y alguno de los cuales fueron volcados en el libro con Vicente y Babino (2023) de reciente aparición, pero en base a investigaciones realizadas hasta el año 2021.

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo, hemos realizado un desarrollo teórico a fin de informar -en el punto en que nos encontramos- de la actualización y profundización de nuestra línea de investigación de 23 años, buscando en la realidad organizacional -de nuestra zona de influencia de la UNCPBA- describir desde lo intangible de las organizaciones, lo que tenemos en cuenta como elementos de conocimientos más relevantes, para mejorar la gestión organizacional en general, a nivel estratégico y en la secuencia jerárquica de los niveles de decisión organizacionales.

Al respecto, tomamos en cuenta no solo la rápida evolución tecnológica, los cambios sociales y económicos, sino también los culturales, la inclusión de las neurociencias y la neurocognición, incorporando los conocimientos más actuales en base a las investigaciones sobre el cerebro, la mente y el cuerpo del Ser Humano y los cambios en los modelos mentales, para gobernar y actuar en las funciones organizacionales.

Estos elementos que incorporamos, nos brindan una nueva descripción del proceso decisorio, teniendo en cuenta el comportamiento del Ser Humano en general y en las organizaciones en particular.

Los mismos inducen cambios en las creencias, valores, artefactos culturales, y en los modelos mentales del liderazgo y de gobierno de las organizaciones.

Es por ello que, mediante este trabajo, hemos intentado explicar la importancia irreversible que estos elementos tienen en la gestión actual y en vista a los años porvenir del presente siglo en constante descubrimiento y evolución.

Tal como se comentó anteriormente, el marco teórico de referencia ha sido tomado en la línea de investigación hace 23 años, teóricamente con la escuela llamada históricamente “Teoría de la organización” a través de su referente Hebert Simon (único Premio Nobel de economía en la disciplina de administración) y sobre esa base hemos identificado referentes en la Escuela de Aprendizaje Organizacional, como Peter Senge, así como en las variables que compone el Modelo SER H4V8 y versiones anteriores del mismo, que hemos mencionado a lo largo de este trabajo. Sobre esta base, es que hemos abordado la temática, tratando de hacer aportes a la administración y a la gestión, a través de numerosas publicaciones, a lo largo de más de 10 proyectos continuos.

En función de lo expresado a lo largo del documento, entendemos que la técnica de realizar los planteos de situaciones a través de modelos, como por ejemplo el de propia autoría con abordaje de intangibles, ayudaría a obtener mayor profundidad en el conocimiento,

sostenibilidad y, por momentos, innovación y creatividad por su actualización colectiva, difundida entre investigadores y profesionales que los apliquen en gestión y administración organizacional.

Consideramos, además, que hacer investigación básica en administración y gestión es fundamental. Bajo la metáfora biológica, en nuestro caso, se trata de crear “inmunología” para combatir los “virus” que los mismos administradores o gestores de organizaciones, con cierta ansiedad, pueden producir. La ansiedad, que es comprensible por la dinámica competitiva y de supervivencia que tienen en los mercados en los que operan y por las incidencias de los diversos factores del entorno.

Ante lo cual, es interesante conocer el “mecanismo” de funcionamiento de las organizaciones, para saber cómo tratar sus “enfermedades” en consistencia con cada organización particularmente.

Las mismas no son sólo técnica, social, económica, etc. sino que, en primera instancia, es el cerebro humano que se encuentra en ellos integralmente. Su biología, que es lo que da la dinámica de cómo funcionan; es decir que la clave y sus diferencias se percibe porque se trata de la relación entre seres humanos, desde allí encontramos los diagnósticos, los nuevos “tratamientos” y “remedios” potenciales.

Finalmente, entendemos que en el estudio del comportamiento humano y los descubrimientos sobre el cerebro y la mente; las emociones y los sentimientos son aspectos vitales para las disciplinas vinculadas a las ciencias económicas y sociales, así como también para el tratamiento interdisciplinario con otras vinculadas. La comprensión, de cómo los 12.000 millones de células nerviosas del cuerpo se comunican entre sí; donde, cada célula nerviosa, puede hacer de miles a millones de conexiones diferentes con otras células nerviosas. Y ello, desencadenando en el punto central del presente trabajo; la descripción del proceso de toma de decisiones, incluyendo nuevos elementos que consideramos fundamentales para su entendimiento y mejora.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Bonatti, P. (coord.) et. al. (2011). Teoría de la decisión. 1ra edición. Pearson Education de Argentina. Buenos Aires. ISBN: 978-987-615-098-9
- Damasio, A. (2003) “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”. 2da edición. Editorial Crítica. Barcelona-España.
- Damasio, A. (2021) “Sentir y Saber. El camino de la conciencia”, 1ra edición. Ediciones Destino-Editorial Planeta. Barcelona, España. ISBN: 978-84-233-6017-8
- Damasio, Antonio (2018) “El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas”. Editorial Destino, Barcelona-España.
- Feldman Barret, Lisa (2018) “La vida secreta del cerebro, cómo se construyen las emociones”. 1ra. Edición. Editorial Paidós, Barcelona-España.
- Frischknecht, F. (1993) “Dirección Recursiva”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina
- Gladwell, M. (2006) “Inteligencia Intuitiva: ¿Por qué sabemos la verdad en dos segundos? Tauro agosto de 2006.
- Gödel, Kurt 2006: Obras completas, Jesús Mosterín, editor, Madrid: Alianza, 2006. ISBN 84-206-4773-X
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). Ruido: un fallo en el juicio humano. Debate. Penguin Random House. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ISBN: 978-987-795-027-4
- Kahneman, Daniel (2012) “Pensar rápido, pensar despacio”. 2da edición. Debate. Random House Mondadori. Buenos Aires-Argentina. ISBN: 978-987-1786-40-4.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2019) “Modelos Mentales, Neurociencias y Gestión: un cambio paradigmático en la Teoría de la Decisión”. ISBN: 978-620-0-01412-2. Pág: 85. Editorial Académica Española (International Book Market Service Ltd). Beau Bassin, Mauricio.
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2021) “Los Modelos de intangibles de organizaciones: instrumento clave para conducir las, administrarlas y gestionarlas”. VII CONLAD – X Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní en la nueva normalidad. Lema: “Formando Administradores-Lideres Sustentables en la nueva normalidad”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 7 y 8 de septiembre. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589 –Pág.: (en período de impresión). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A.; Lorenzo, M. N.; Lavandera, M. (2019) “Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión: intervención de emo-sentimientos, inconsciente, intuición e instintos”. VI Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IX Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní-R.C.D. N° 046/19. Lema “La administración, el administrador, gestor de la cultura emprendedora y aportes al desarrollo nacional e internacional”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones – 9 y 10 de septiembre. Posadas, Misiones. ISSN: 2451-6589 –Pág.: (en período de impresión). Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración
<http://conlad.Fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2015a) “Gestionar organizaciones con un abordaje Cultural/Político integrado: elementos de la Cultura y el Sistema Político Organizacional en un Modelo de Gestión Parte I”. XXXI Congreso Nacional de ADENAG “Aprendizaje y cambio en un nuevo paradigma

- organizacional”. Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). 21 al 22 de mayo. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales-Universidad Nacional de Villa María- Villa María – Pcia. De Córdoba. Pág.: 11. ISSN 1853-0796 Asociación Nacional de Docentes de Administración General (ADENAG). <http://www.adenag.org.ar/congresos/nacionales>
- Lorenzo, María Natalia (2015b) “La visión en los escenarios de futuros organizacionales: la Cultura, el Sistema Político y las Configuraciones Organizacionales en el diseño de escenarios”. II Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y V Encuentro Internacional de Administración de La Región Jesuítica Guaraní. Res. C. D. N° 033/15. Lema” La Administración y el emprendedor a la vanguardia de los desafíos del Siglo XXI”. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones. 14 y 15 de septiembre. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 130-144. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A. y Lorenzo, M. N. (2013a) “Identificación de Enfermedades Organizacionales a través del Modelo SER H4”. V Jornadas de Administración del Nea-III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Univ. Nac. de Misiones Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración. 2 y 3 de septiembre. Posadas, Pcia. de Misiones. Pág.: 26. ISSN: 2313-996x. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. conlad.fce.unam.edu.ar
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2013b), “La decisión intuitiva y la innovación: aspectos de neurociencias y métodos de exploración”. V Jornadas de Administración Del Nea-III Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Univ. Nac. de Misiones Facultad de Ciencias Económicas Departamento de Administración. 2 Y 3 de septiembre. Posadas, Pcia. de Misiones. Pág.: 20. ISSN: 2313-996X. Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración. conlad.fce.unam.edu.ar
- Lorenzo, Carlos Alberto y Lorenzo, María Natalia (2010) “Metaprosesos de Mejora Organizacional e indicadores para el desempeño”. II Jornadas de Administración del Nea. Univ. Nac. de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas-Departamento de Administración. 19 y 20 de agosto. Posadas, Pcia. de Misiones. Pág.: 26. ISSN: 2313-996X. Univ. Nac. de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas-Departamento de Administración. conlad.fce.unam.edu.ar
- Lorenzo, Carlos A. y Camio, María Isabel (2001) “La Razón de la emoción en los procesos de decisión”. Faces, Fac. de Cs. Econ. y Sociales, año 7, número 10, enero/abril de 2001.
- Lorenzo, Carlos Alberto (2015) “Los Gammaprosesos y su inclusión en los Metaprosesos del Modelo SER H4: equipos innovadores de aprendizaje org. en el marco de escenarios”. II Congreso Lat. de Adm. (Conlad) y V Encuentro Internac, de Adm. de la Región Jesuítica Guaraní. Res. C. D. N° 033/15. Lema” La Adm. y el emprendedor a la vanguardia de los desafíos del Siglo XXI”. 14 y 15 de septiembre. Posadas, Misiones ISSN: 2451-6589 – Pág.: 103-116. Univ. Nac.

- de Misiones, Fac. de Cs. Económicas,
Depto. de Adm.
<http://conlad.fce.unam.ar>
- Maturana, H. y Varela, F. (1996) “El árbol del conocimiento”. Unigraf. España.
- McGilchrist, I. (2019) “The master and his emissary: The divided brain and the making of the western world”. Yale University Press. ISBN: 978-0-300-24592-9
- Mintzberg, H. - Quinn, J.B. Y Voyer, J. (1997) “El Proceso Estratégico. Contexto. Conceptos Y Casos”. Ed. Prentice Hall. México.
- Mintzberg, H. (1984) “La Estructuración De Las Organizaciones”. Ed. Ariel, Barcelona, España.
- Mintzberg, H. (1991) “La naturaleza del trabajo directivo”. Ed. Ariel, Barcelona. España.
- Nicolelis, M. (2022) “El verdadero creador de todo” 1ra ed. Editorial Paidós. Ciudad autónoma de Buenos Aires. ISBN: 978-950-12-0438-4
- Pavesi, P. F. J. (2000) “La decisión”. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires. ISBN:9789879831564
- Pavesi, P., Bonatti, P., & Avenburg, D. (2004). La decisión. Su teoría y práctica. Aplicaciones Conceptuales. Casos. Argentina Ediciones Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.
- Schein E. H. (1988) “La cultura empresarial y el liderazgo”, Plaza y Janes Editores, Barcelona, España.
- Senge, P. (2015) “La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. 2da. edición 17ª reimpresión. Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina.
- Shannon, C.E. (1948), A Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal, 27: 379-423.
<https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>
- Simon, H. A. (2011) “El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas/Herbert Simon; comentado por Pedro Alejandro Basualdo” 1ra edición. Errepar. Buenos Aires, Argentina.
- Simon, H. A. (2016) “Las ciencias de lo artificial”. Comares. España. ISBN: 9788498360653
- Sisto, D. (2023) “Puercoespines digitales: Vivir y nunca morir online”. Fondo de Cultura Económica Argentina. Colección: TEZONTLE. 224 Págs. ISBN:9789877193992.
- Taleb, N.N. (2013) “Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden”. Editorial Paidós. Colección Transiciones. Buenos Aires-Argentina.
- Vicente M. A. y Babino, E. A. (comp) et. al. (2023) “La Administración pos pandemia. Preparando a las organizaciones para la era desconocida”. Editorial Miguel Angel Vicente. ISBN: 978-987-88-96724

ESTUDIO DE MERCADO PARA PROPUESTAS DE HABILITACIÓN DE NUEVAS OFERTAS ACADÉMICAS EN LA UNI - FILIAL CORONEL BOGADO

MARKET STUDY FOR PROPOSALS FOR THE AUTHORIZATION OF NEW ACADEMIC OFFERS AT UNI - CORONEL BOGADO SUBSIDIARY

Área IV. Temas Generales. Comportamiento Organizacional – Universidad.

Vallejo de Cuella Rosa María

rvallejo@uni.edu.py

Villalba Alonso Mayra Jeanette

mjvillalba@facea.uni.edu.py

Hermosilla Franco Jade Belén

jbhermosilla@facea.uni.edu.py

Universidad Nacional de Itapúa – Filial Coronel Bogado - Paraguay

RESUMEN

El estudio plantea analizar la viabilidad de habilitación de nuevas carreras en la UNI Filial Coronel Bogado, e identificar la demanda de las necesidades existentes en el mercado local, y el interés de los potenciales estudiantes. El tipo de investigación fue el exploratorio - descriptivo, con metodología integradora investigación acción participativa, con enfoque cualitativo. En la recopilación de la información participaron 895 estudiantes de la Educación Media de Colegios del Distrito de Coronel Bogado, General Artigas, General Delgado y San Cosme y Damián; autoridades municipales, miembros de la ciudadanía civil de Coronel Bogado, y propietarios de empresas de la comunidad. Para la población estudiantil se consultó a todos los matriculados de la Educación Media; se empleó muestreo probabilístico por conveniencia para los comerciantes y empresas y aleatorio simple para las personas mayores, miembros de la comunidad. Los métodos considerados han sido la encuesta y la entrevista y como instrumentos los cuestionarios estructurados con preguntas abiertas y cerradas; guías de entrevistas con preguntas orientadoras. La población consultada orientó su preferencia de nuevas ofertas educativas del nivel universitario, y sirvió para captar las necesidades que el mercado exige en ese proceso social de desarrollo sostenido y sustentable.

Palabras claves: viabilidad, sustentabilidad, factibilidad, preferencias, demanda.

SUMMARY

The study proposes to analyze the feasibility of qualifying new careers at the UNI Filial Coronel Bogado, and to identify the demand for existing needs in the local market, and the interest of potential students. The type of research was exploratory - descriptive, with an integrative methodology, participatory action research, with a qualitative approach. In the compilation of the information, 895 students of Secondary Education from the District Colleges of Coronel Bogado, General Artigas, General Delgado and San Cosme y Damián participated; municipal authorities, members of the civil citizenship of Coronel Bogado, and owners of businesses in the community. For the student population, all those enrolled in Secondary Education were consulted; Probabilistic sampling for convenience was used for merchants and companies and simple random sampling for older people, members of the community. The methods considered have been the survey and the interview and as instruments the structured questionnaires with open and closed questions; interview guides with guiding questions. The population consulted oriented their preference for new educational offers at the university level, and served to capture the needs that the market demands in this social process of sustained and sustainable development.

Keywords: viability, sustainability, feasibility, preferences, demand.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Arias Galicia (1991) considera que “en investigación no es suficiente visualizar un problema, es necesario plantearlo adecuadamente” (p. 50). Para el presente caso la necesidad ha sido saber del medio externo si existe la necesidad de ofrecer nuevas carreras en la Universidad Nacional de Itapúa, y cuya respuesta se ha buscado en las fuentes primarias de la información, potenciales estudiantes de la carrera, sector de la ciudadanía y autoridades tomadores de decisiones de la comunidad y, de tal manera producir el mayor acercamiento al medio externo con un estudio del mercado donde la universidad se halla inserta.

A su vez, la sociedad del conocimiento impone nuevas demandas a los sistemas educativos. Exige redefinir permanentemente el currículo, las concepciones de la enseñanza y del aprendizaje, y las relaciones formativas están en permanente cambio. Pero estos requerimientos no pueden dejar de lado la calidad educativa y la mejora permanente de los procesos, recursos y los resultados. Lugo Rolón. S. (2019, p.4)

A nivel departamental se han realizado estudios de mercado para algunas especializaciones y programas académicos de grado, estos servirán para plantear ideas y tomar como ejemplos de los objetivos individuales que ofrece cada uno de los trabajos.

Objetivos abordados

General

Analizar las demandas de nuevas carreras universitarias para la UNI (Universidad Nacional de Itapúa) Filial Coronel Bogado.

Específicos

Conocer las necesidades del mercado local y sus alrededores con respecto a la habilitación de nuevas ofertas académicas para la formación profesional universitaria en la UNI Filial Coronel Bogado.

Identificar las carreras universitarias con mayor demanda por los potenciales universitarios provenientes de la Educación Media de Coronel Bogado y distritos aledaños.

Determinar la pertinencia de habilitación de una nueva carrera universitaria, de grado o técnica, en la Universidad Nacional de Itapúa - Filial Coronel Bogado.

MARCO TEÓRICO

Se entiende por marco teórico (o revisión de la literatura) como un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo la investigación agrega valor a la literatura existente. (Sampieri 2006 p.64)

Mercado

Se refiere al conjunto de compradores y vendedores que participan en el intercambio de bienes, servicios o información. Es un entorno dinámico en el que se lleva a cabo la oferta y la demanda de productos o servicios (.Kotler & Armstrong, 2019)

¿Qué es un estudio de mercado?

El estudio de mercado es una herramienta crucial para comprender las necesidades y preferencias de la comunidad, así como para evaluar la viabilidad de una nueva carrera universitaria. Según Malhotra (2010), el estudio de mercado implica la recopilación sistemática, el registro y el análisis de datos sobre el mercado de bienes y servicios. Proporciona información valiosa sobre los consumidores, la competencia y las tendencias del mercado, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas.

El estudio de mercado, es una herramienta esencial para que las universidades puedan comprender, identificar las necesidades y preferencias de los estudiantes y otras partes interesadas, y ser un punto de partida para la toma de decisiones.

Al realizar un estudio de mercado, las universidades pueden evaluar su posición en el mercado, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar sus estrategias de marketing y comunicación. Además, el estudio puede ayudar a las universidades a mantenerse al día con las tendencias y cambios en el mercado, y a adaptarse a las necesidades de una

población estudiantil en constante evolución. En resumen, el estudio de mercado es fundamental para que las universidades puedan mejorar su competitividad y satisfacer las necesidades de sus comunidades

A diferencia de otras sociedades, la actual, ha visualizado y desarrollado el conocimiento como un objeto que, a medida que transcurre y es atendido de manera organizada, produce transformaciones multidimensionales que tienden a sostenerla en su expansión. La sociedad que emerge a partir del cultivo sistemático del conocimiento como producto y plataforma de desarrollo, ha llevado a erigir sistemas en los que las organizaciones encargadas de su producción y distribución entablan relaciones complejas con los hogares, principales demandantes del producto en cuestión, atrayendo por igual, a las personas que se especializan en su enseñanza, aprendizaje, evaluación y acreditación. (Lugo Rolón, 2019, p.4)

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir un mercado en grupos homogéneos de consumidores con características y necesidades similares (Kotler y Keller, 2012).

Este enfoque permite identificar segmentos de mercado específicos que podrían estar interesados en la nueva carrera universitaria. La segmentación ayuda a adaptar las estrategias de marketing y los programas académicos para satisfacer las demandas de cada segmento.

Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor es un aspecto fundamental a considerar en el estudio de mercado de una nueva carrera universitaria. Schiffman y Kanuk (2010) definen el comportamiento del consumidor como las actividades mentales y físicas que las personas realizan al seleccionar, comprar y utilizar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos.

Comprender los factores que influyen en las decisiones de los estudiantes, como sus motivaciones, percepciones y actitudes, es

crucial para diseñar estrategias efectivas de promoción y captación.

Estudio de mercado cuantitativo y cualitativo

El estudio de mercado puede involucrar tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Malhotra (2010) destaca que el estudio de mercado cuantitativo se basa en datos numéricos y estadísticas para analizar el comportamiento del mercado, mientras que el estudio de mercado cualitativo se basa en la recopilación de información descriptiva y en la comprensión de las motivaciones y opiniones de los consumidores, esto se ha realizado con estudiantes de la Educación Media, ciudadanía y autoridades de la comunidad..

Combinar ambos enfoques proporciona una visión más completa y detallada del mercado objetivo.

Uso de la investigación de mercados (Marcela Benassini)

Determinar los objetivos comerciales: Antes de establecer sus objetivos, las empresas deben basarse en el conocimiento de las necesidades presentes y futuras.

Desarrollar el plan de acción: La investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precios, distribución y publicidad que las compañías han de asignar para el siguiente periodo.

Principales tipos de investigación según el plan de acción

Teniendo en cuenta lo anterior según el plan de acción la línea de investigación es de líneas de productos y servicios que puede darse el caso de que la empresa; en este caso la Universidad; necesita conocer si debe invertir en el desarrollo de nuevos productos o servicios educativos, de acuerdo a la demanda ya existente. (Benasini, 2020, p.9)

Viabilidad de una nueva oferta académica

La viabilidad de una nueva oferta académica es fundamental para evaluar su potencial éxito y sostenibilidad. Según Hair et al. (2014), la viabilidad implica considerar factores como la demanda del mercado, la competencia

existente, los recursos disponibles y las regulaciones educativas.

Un análisis exhaustivo de la viabilidad permite tomar decisiones informadas sobre la implementación de la nueva oferta académica.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de investigación

El enfoque adoptado fue el mixto, según Otero & Ortega (2018) es un proceso de investigación que implica una recolección, análisis e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos que el investigador haya considerado necesarios para su estudio. Este método representa un proceso sistemático, empírico y crítico de la investigación, en donde la visión objetiva de lo cuantitativo y la visión subjetiva de la investigación cualitativa pueden fusionarse para dar respuesta a problemas humanos.

Lo planteado por los autores se refleja en el presente estudio donde se conjugan datos cuantitativos y cualitativos, siendo este último en mayor proporción.

El tipo y la metodología de estudio fue la Investigación Acción Participativa (IAP) que a decir de Bernal (2006), es un proceso complejo por su especificidad para cada estudio, lo que imposibilita un esquema rígido, único y estandarizado.

La fase inicial de contacto con el medio externo, fue en toda la extensión del proyecto porque la información necesaria se localizó en un todo poblacional de la comunidad donde, estudiantes investigadores de la carrera de Administración y la de Contaduría Pública de la FACEA, en contacto con los sujetos del mercado identificado como actores claves, pudieron descubrir las necesidades y que servirán de base para un mapeo colectivo enfocada a la toma de decisiones y propuestas de acciones a mediano y largo plazo.

Universo, población y muestra

El conjunto poblacional que aportó información y dio a conocer sus intereses, expresiones de deseo, estuvo compuesto por:

- ✓ 895 estudiantes de la Educación Media, de Coronel Bogado y de distritos aledaños a la UNI.
- ✓ 2 empresas privadas de Coronel Bogado.
- ✓ Municipalidad de Coronel Bogado (7 personas tomadores de decisiones).
- ✓ 100 ciudadanos de la zona urbana.
- ✓ 20 egresados de la Filial.

Muestra

En el presente estudio se utilizó el muestreo probabilístico, estratificado, con encuestas aplicadas a ciudadanos, mayores de edad, egresados de la UNI Filial Cnel. Bogado, quienes respondieron las consultas y brindaron información válida desde su experiencia. Entrevistas a autoridades municipales, empresarios, y miembros de organizaciones.

En el caso de los estudiantes y autoridades no se consideró muestra porque se abarcó la población estudiantil de la educación media de los colegios del distrito y de las otras localidades, y de igual manera a las autoridades municipales. En el caso de las empresas y comercios se trabajó una muestra probabilística cuyo método de muestreo fue por conveniencia por considerarse las empresas con mayor estructura industrial y de producción, y otra en crecimiento, para la consulta ciudadana a personas mayores, el aleatorio simple.

De acuerdo con Cerda, citado por Bernal, p. 171, existen dos tipos de fuentes de recolección de información: primaria y secundaria:

Fuentes primarias: para el caso de la presente investigación las fuentes primarias fueron los estudiantes de la Educación Media de los Colegios, las autoridades municipales y propietarios de empresas, quienes han respondido a las consultas.

Fuentes secundarias: representa la literatura consultada, documentos informativos de corte legal, como ser requisitos y exigencias del CONES, ANEAES, instituciones que regulan el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, así como la literatura referente al estudio y análisis de mercado relacionadas directamente con el tema abordado.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

El estudio recogió información por medio de las siguientes técnicas:

Entrevista, mediante un diálogo con actores claves de la población estudiada, y como instrumento una guía básica de preguntas, atendiendo los objetivos del estudio, en el presente caso al presidente y miembros de la Junta Municipal y al Intendente Municipal, para el caso tomadores de decisiones; y Gerentes propietarios de Empresas que conocen la universidad y mantiene relaciones laborales con estudiantes y egresados de la Filial.

Encuesta, en el presente caso tuvo por instrumento un cuestionario digital, elaborado por formulario google con preguntas abiertas y cerrada, dirigida a estudiantes de la Educación Media de Colegios de la zona.

También una encuesta, con cuestionario digital por formulario google, fue el instrumento dirigido a egresados universitarios de las carreras en funcionamiento de la UNI Filial Coronel Bogado, elaborado y utilizado por responsables de seguimiento a egresados de la FaCEA.

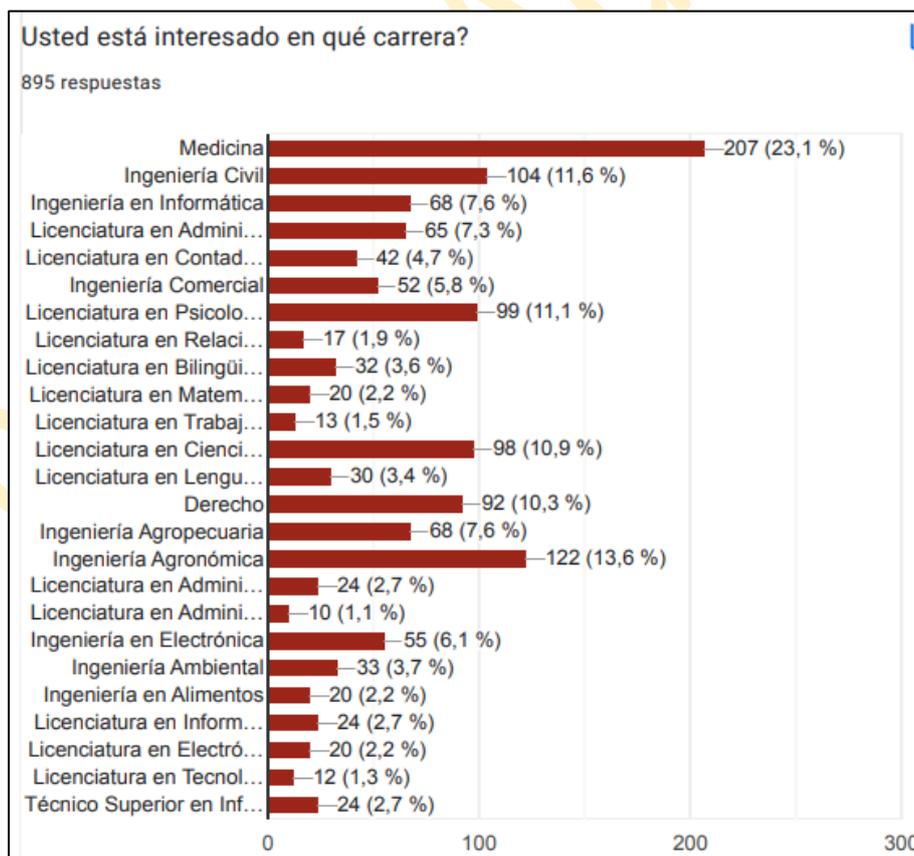
VARIABLES DEL ESTUDIO

- carreras universitarias con mayor demanda
- necesidades del mercado con respecto a la formación profesional
- factores determinantes para la apertura de una nueva carrera profesional.

RESULTADOS

Encuesta aplicada a 895 estudiantes de la Educación Media, de 15 Colegios y 6 distritos: Coronel Bogado, General Artigas, San Cosme y Damián, General Delgado y Fram.

Gráfico 1.



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 1

	¿Cuál otra carrera que no esté en el listado anterior te gustaría estudiar?
1	Administración de empresas
2	Arquitectura
4	Bioquímica
5	Ciencias de la comunicación
6	Comercio Internacional
7	Criminalística
8	Diseño gráfico
9	Economía
10	Enfermería
12	Farmacéutica
14	Fisioterapia
19	Kinesiología
20	Licenciatura o técnico superior en farmacia
25	Nutrición
26	Odontología
30	Psicología
31	Veterinaria
32	Zootecnia

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2



Fuente: Elaboración Propia

Las respuestas indican una preferencia alta hacia la universidad para el cursado de carreras universitarias o técnicas, toda vez que la misma tenga ofertada la del interés del cursante.

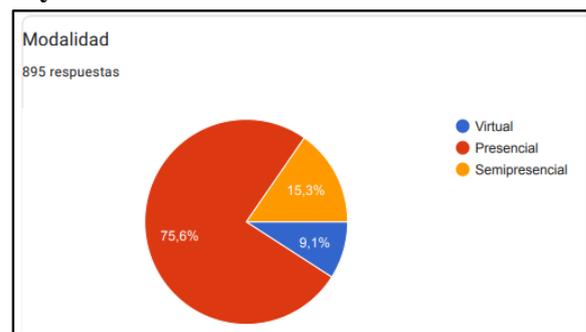
Cuadro 2. Respuestas a ¿Por qué elegirían o no a la UNI?

¿Por qué Sí?	¿Por qué NO?
Por qué me gusta	Por qué no hay la carrera que desearía estudiar.
Porque me queda cerca	No cuenta con las carreras que son de mi interés
Creo que es una muy buena universidad	Porque no posee una carrera de mi gusto
Por la ubicación	Porque no hay carrera de salud
Porque es la mejor	No es la universidad a la que planeo ir
Porque me gusta la universidad	No sé, depende de las circunstancias podría no elegirla
Sería una oportunidad para mí	Porque estudiar es lo que vale no importa donde
Por comodidad y es la más conveniente	Porque no hay dicha carrera que me gusta
Porque está disponible la carrera que quiero cursar y me queda más cerca	Porque para mí no tiene ninguna diferencia con los otros
Me quedaría cerca y me encanta	
Me parece una buena universidad y además tiene la carrera que quiero seguir	
Porque según mis papás con el título de la UNI se tiene mejores oportunidades	
Porque es pública y es la Universidad que me gusta	
Porque cuenta con varias carreras de grado y posgrado, entre maestrías, doctorados, diplomados, especializaciones, becas, residencia universitaria y otros; siendo así una de las universidades más importantes de la región	
Es una buena universidad y tiene buenas referencias	

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro 2 se aprecia más respuestas positivas al respecto, que a continuación se describen algunas:

Gráficos 3 y 4



Fuente: Elaboración propia



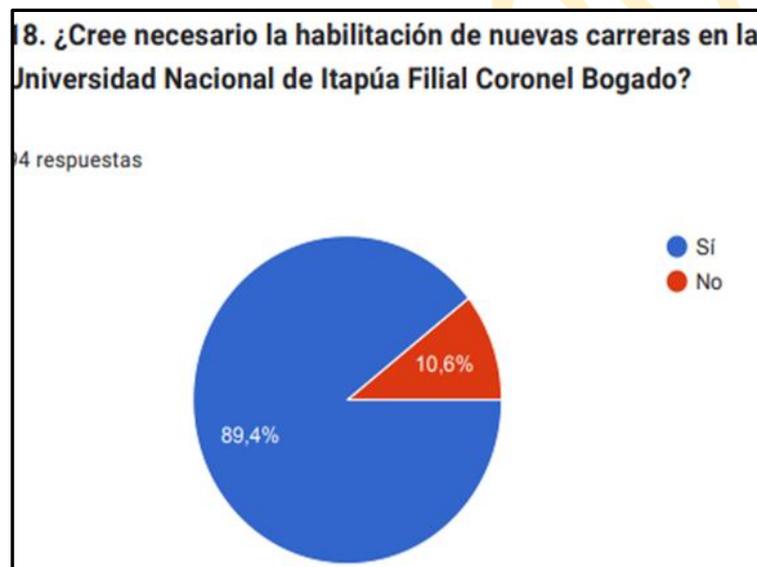
Estas respuestas resultan interesantes porque los jóvenes demuestran en forma mayoritaria que disponen de su tiempo para estudiar de día o tarde noche, esto para la Filial es un dato interesante porque la infraestructura es ociosa en horario mañana – tarde, la población actual posee mayor dinámica de clase en el horario de la noche, y en un alto grado buscan desarrollar clases presenciales.

Consulta a la ciudadanía

La consulta de habilitación de nuevas ofertas académicas en la UNI Filial Coronel Bogado se ha extendido a sectores de la ciudadanía de la zona urbana del distrito, quienes voluntariamente han respondido a la encuesta,

totalizando 95 personas mayores de edad (18 a 51 años) con un nivel superior a la media de formación universitaria, quienes consideran necesaria e importante mayor inversión de toda índole en educación, sean estas de gestión en habilitar nuevas carreras en la Filial y dando apertura a nuevas ofertas académicas, sean estas de grado universitario o tecnicaturas, con enfoque innovador; considerar no saturar el mercado con las ya existentes porque el rol social que cumple la existencia de una filial universitaria es altamente rentable a la zona de Coronel Bogado y sus distritos aledaños, por encontrarse en un punto estratégico del departamento y del país.

Gráfico 5 y Cuadro 3



19. Si la respuesta es sí, mencionar cuál sería la carrera necesaria, sea técnica o de grado/ Respuestas

Psicología	18
Derecho	13
Técnicatura en Agronomía	11
Medicina	9
Técnico en informática	6
Lengua inglesa	6
Ing Informática	6
Zootecnia	5
Sicología	5
Lic en matemáticas	5
Ingeniería Comercial	5
Ing Comercial	5
Farmacia	5
Marketing	3
Ingeniería	3
Bilingüismo	3
Veterinaria	2
Química	2
Psicopedagogía	2
Nutrición	2
Lic.en Trabajo Social.	2
Ing. Industrial	2
Ing. Ambiental	2
Ing Civil	2
Informática	2
Fisioterapia	2
Enfermería	2
Electromecánica	2
Economía	2
Arquitectura	2
Educación ambiental	1
Alimentos	1

Fuente: Elaboración propia

Lo que reflejan las respuestas de la ciudadanía con relación a la necesidad de nuevas carreras en la Filial de la Universidad también coincide con aquellos recibidos fuera del estudio que ya se han realizado a través de la prensa, medios digitales y virtuales, por medio de los cuales realizan las consultas y hacen llegar su voz de la necesidad.

CONCLUSIONES

En conclusión, la necesidad de habilitación de una nueva carrera en la Universidad Nacional de Itapúa filial Coronel Bogado, es una manifestación pública en mayoría en forma oral por la ciudadanía pero no como resultado de una

consulta hasta la presentación del estudio que se ha realizado con el objetivo principal de “Analizar las demandas de nuevas carreras universitarias para la UNI (Universidad Nacional de Itapúa) Filial Coronel Bogado” desde la perspectiva de estudiantes de Colegios de la educación media, autoridades municipales, ciudadanía y egresados de la Filial.

La conclusión se describe por sectores de consulta, que ha tenido por resultado:

Desde la población estudiantil, 895 potenciales usuarios del servicio educativo universitario se reflejan en el cuadro siguiente

Cuadro 4

N°	Carreras de grado y tecnicatura	Cantidad de	%
1.	Medicina	207	23,1
2.	Ingeniería Agronómica	122	13,6
3.	Ingeniería Civil	104	11,6
4.	Licenciatura en Psicología	99	11,1
5.	Licenciatura en Ciencias de la Educación	98	10,9
6.	Derecho	92	10,3
7.	Ingeniería en Informática	68	7,6
8.	Ingeniería Agropecuaria	68	7,6
9.	Licenciatura en Administración	65	7,3
10.	Ingeniería en Electrónica	55	6,1
11.	Ingeniería Comercial	52	5,8
12.	Contaduría Pública	42	4,7
13.	Ingeniería Ambiental	33	3,7
14.	Licenciaturas en, Informática Empresarial; Administración en Empresas Agropecuarias; Matemática; y Técnico Superior en Informática	24, por carrera	2,7
15.	Licenciatura en Alimentos, y en Electrónica	20 por carrera	2,2
16.	Licenciaturas en, Trabajo Social, Relaciones Internacionales, Tecnología de Alimentos, ...	Menos de 20	

En cuanto a las carreras con las que no se cuenta en la UNI, fueron mencionadas como de interés de los estudiantes las de: Administración de empresas, Arquitectura, Ciencias de la comunicación, Comercio Internacional, Criminalística, Diseño gráfico, Economía, Bioquímica, Enfermería, Farmacia, Fisioterapia, Kinesiología, Odontología, Nutrición, Gastronomía, Ingeniería Forestal, Marketing digital, Veterinaria, y Zootecnia, todos estos en un grado o tecnicaturas

universitaria, cabe resaltar que para la elección de dichas preferencias no se han listado dichas carreras, quienes respondieron lo han hecho por gusto y conocimiento propio, lo que revela que los estudiantes se han informado o han escuchado de la existencia de dichas carreras.

Así mismo en mayoría optan por una universidad pública para el cursado de las carreras y en menor proporción por las privadas alegando que no optan por lo público porque en

la misma no se ofertan las carreras de su preferencia.

Se observa que la UNI es una universidad conocida por los estudiantes y expresan hacia la misma una valoración de calidad académica; así también que les resultaría accesible por la ubicación geográfica y lo económico que en mayoría tienen la posibilidad de acceder a beneficios de esa laya.

Desde la percepción de las autoridades municipales se hace muy necesaria diversificar las carreras que oferta la UNI Filial Coronel Bogado, el interés fundamentan en que muchos jóvenes del distrito y de los alrededores serían beneficiados con la apertura de nuevas carreras porque daría un acercamiento de las aulas educativas a una población juvenil que no siempre puede trasladarse a otras ciudades para cursar una carrera universitaria, como también daría una mayor dinámica económica y social al Municipio, a más del plus educativo, las carreras consideradas como las más necesarias, por orden de prioridad, son las relacionadas a la salud, como Licenciatura en Enfermería, Bioquímica, Farmacia; Tecnicaturas también en áreas de la Salud; en Agropecuaria, es decir carreras de mando medio y de cursado de tiempo más reducido.

Sigue el listado de carrera de interés con las de Derecho; Economía; Ingeniería Comercial; Licenciatura en Administración Pública; Licenciatura en Ciencias Ambientales; Marketing; Administración Agropecuaria.

Así también han manifestado el interés hacia los programas de Posgrado, específicamente el de Docencia Universitaria.

Desde la percepción de empresarios 1 de categoría de Empresa con más de 200 empleados y la más grande del distrito donde laboran egresados y estudiantes de la UNI Filial Coronel Bogado, y otra de categoría de pequeña empresa con alrededor de 10 operarios.

A igual que los otros entrevistados los responsables de dichas empresas expresan la necesidad de diversificar las carreras en la UNI Filial Coronel Bogado, uno para no saturar el

mercado con las ya existentes y otra para brindar más herramientas profesionales a los jóvenes que son la fortaleza de los mercados laborales tanto como emprendedores o empleados de las empresas que esperan de los graduados competencias en las áreas empresariales; el interés de los mismos se centra en las profesiones del área de sistemas y nuevas tecnologías que fomenten la calidad y el crecimiento orgánico de la propia empresa con proactividad e ideas innovadoras, así de las tecnicaturas en mecánica general y manejo de equipos computarizados; estas expresiones de necesidades se aproximan a las profesiones que estudios realizados en otras instituciones de ES reflejan como las profesiones del futuro, como publican revistas especializadas en el área de recursos humanos (Business Review (Núm.276) y Management & Innovation (Núm. 28).

Desde la percepción de egresados de carreras habilitadas en la UNI Filial Coronel Bogado, se recogió como una necesidad la apertura de más carreras de grado, tecnicaturas y también los programas de posgrados con las especializaciones en saberes de las ciencias económicas y de educación, por la cantidad de egresados que existen enfocados a la dinámica del mercado laboral local y de zonas aledañas, y creen pertinente y provechoso diversificar las profesiones con nuevas ofertas y no saturar el mercado con la cantidad de profesionales ya existentes o responder a los nuevos y emergentes nichos laborales enfocados a las nuevas tecnologías, o potenciar a los ya profesionales con capacitaciones permanentes.

Todas las expresiones de deseo, analizadas, se centran en la necesidad de habilitar nuevas carreras en la UNI Filial Coronel Bogado; organizándose en orden de prevalencia las de Salud sean de grado o tecnicaturas, estas de interés de las autoridades municipales y muchos estudiantes de la educación media, haciendo la salvedad que los mismos suelen tener una actitud cambiante al momento decisivo de elección de carreras, porque muchos no acceden a informarse correctamente en lo vocacional, en lo que la sociedad precisa, y sus decisiones son

tomadas sea por el grupo al que pertenece o a decisiones familiares; y las profesiones enfocadas al rubro del agro, sean de tecnicaturas o carreras de grado; las Ciencias Jurídicas; también a las carreras enfocadas a la creación de nuevos negocios con ideas innovadoras y manejo de nuevas tecnologías, sumándose a este mismo resumen el parecer e interés de la ciudadanía que posee la misma tendencia.

Cabe destacar, que uno de los requisitos para el desarrollo de nuevos proyectos académicos en espacios universitarios es la infraestructura, requisito que la UNI Filial Coronel Bogado dispone en el horario diurno y muchos de los estudiantes de la Educación Media han manifestado disponer el tiempo para el cursado de una carrera en horas del día y no solo en el turno noche; y se cuenta con el compromiso del gobierno local en apoyar el proceso de creación y apertura acompañando los pedidos presupuestarios para las nuevas carreras e impulsar proyectos de desarrollo en las áreas necesarias para la comunidad.

Por todo lo expuesto cabe confirmar que es una necesidad que la Universidad con Filial en Coronel Bogado ofrezca al mercado nuevas ofertas académicas, entendiéndose que hoy día la Educación Superior es un importante instrumento de poder público para el desarrollo del entorno, y la inversión que se destine a la misma es una inversión que asegura el futuro del país.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Biggs, J., & Tang, C. (2019). Enseñanza para la calidad del aprendizaje universitario. Narcea Ediciones.
- Coll, C., & Falsafi, L. (2019). Educación Infantil y Cognición: Modelos del Desarrollo y Bases Educativas. Editorial Graó.
- Drucker, P. F. (2018). Innovación y espíritu empresarial. HarperCollins.
- Fullan, M., & Langworthy, M. (2019). Liderar en un mundo cambiante: Lecciones sobre el cambio y la reforma en sistemas educativos. Ediciones SM.
- Hair, J. F., Celsi, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2019). Investigación de mercados. McGraw-Hill Education.
- Jiménez, R. (2019). Marketing educativo: Estrategias y técnicas para la captación de alumnos. Ediciones Pirámide.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons.
- Mora, F., & Sancho, J. M. (2019). Marketing educativo: El reto de la educación en el siglo XXI. Editorial UOC.
- Villegas, G., & Leiva, L. (2019). Diseño curricular: Un enfoque constructivista. Editorial Universidad de Costa Rica.