

VISIÓN ECONÓMICAS



facultad de
ciencias
económicas

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas | UNLZ | N° 26 | Año 19 | Mayo 2015



EMOTIVA CEREMONIA

Asistieron
representantes
de toda la UNLZ.

Asunción Decano

GABRIEL FRANCHIGNONI NUEVO DECANO

El Consejo Académico de la facultad eligió de forma unánime, al Magíster Gabriel Franchignoni como nuevo Decano de Ciencias Económicas.

Sucedirá al Magíster Alejandro Kuruc.



AULA MAGNA DR. RAÚL ALFONSÍN

El Aula Magna fue bautizada bajo el nombre de Dr. Raúl Alfonsín. Asistió el presidente de la UCR, Ernesto Sanz.

COLACIONES

Las nuevas colaciones de grado,
fotos y nombres de los graduados

- JORNADAS
- CURSOS
- SEMINARIOS



ECONÓMICAS SIGUE CRECIENDO

Nuevo Salón de Usos Múltiples

- + Espacio para actividades complejas
- + Capacidad para 100 alumnos.
- + Equipo multimedia de última generación (Proyección y Audio).
- + Cursos y Seminarios
- + Conferencias
- + Jornadas y Eventos especiales



Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Facultad de Ciencias Económicas
Camino de Cintura y Juan XXIII - Lomas de Zamora,
Provincia de Buenos Aires



Universidad Nacional
de Lomas de Zamora

VISIÓN ECONÓMICAS

N° 26
Mayo 2015

sumario

4	Distinción a docentes y no docentes de larga trayectoria	48	Económicas respiró arte
6	Cambios observados en la inserción de los estudiantes: UNLZ en el mercado laboral.	50	Tomas Bulat disertó en Económicas
8	Aula Magna Presidente Dr. Raúl Alfonsín	53	Comprendiendo los distintos tipos de cambio organizacional
10	NIF Normas Internacionales De Información Financiera	64	Recursos Humanos: Calidad de Vida Organizacional
15	Arrasó la Franja	68	Taller: Factores de Riesgo Psicosociales en el Trabajo: Prevención de Stress
16	El Presidente de la F.U.A. participó de la campaña de promoción del programa BEGU	70	Seminario de gestion ambiental
17	Económicas Cada Día Más Grande	71	DIA VERDE: 1º Jornada de Reutilización de Materiales
18	Nueva edición de las Jornadas más antiguas de la UNLZ	72	Económicas es cultura y tambien es recreación
20	Franchignoni es el nuevo Decano	74	Jornadas de Promoción del Empleo
23	COLACIONES DE GRADO	75	Talleres Gratuitos de Idiomas
30	El Presupuesto Matricial	76	Balance Sobre El Programa Amartya Sen - Año 2014
40	El Colegio de Graduados cumplió 20 años	78	Finalización de la Diplomatura en Desarrollo de Competencias Sindicales y Político Empresariales
42	Video-Conferencia en Económicas		
43	Académica, gestión en movimiento		
45	Talleres de Inserción Laboral FCE UNLZ-Amia		
46	INVESTIGACIÓN Y POSGRADO: Ampla oferta		

staff

EDITOR RESPONSABLE

MAGISTER GABRIEL FRANCHIGNONI

DIRECTOR RESPONSABLE

MAGISTER ALEJANDRO KURUC

DIRECTOR GENERAL

MAGISTER ESTEBAN MONZÓN

COORDINACIÓN

LICENCIADO RUBEN MOLINA

contacto

TELEFONO:

4282-9700

E-MAIL:

economicas@unlz.edu.ar

Universidad Nacional de Lomas de Zamora
Facultad de Ciencias Económicas
Camino de Cintura y Juan XXIII
Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires

HOMENAJE A DOCENTES Y NO DOCENTES

La Facultad homenajeó a sus profesores y trabajadores de más larga trayectoria. Una emotiva ceremonia que incluyó el habitual brindis de fin de año.

El viernes 13 de diciembre 2013 se llevó a cabo el acto de distinción de docentes y no docentes con más larga trayectoria en nuestra Facultad. El evento estuvo encabezado por el Decano Magíster Alejandro Kuruc, y se realizó en el marco del tradicional brindis de fin de año del que participaron las autoridades, trabajadores, docentes y estudiantes de nuestra Casa.

La ceremonia se llevó a cabo en el Aula Magna "Raúl Alfonsín", y contó con la presencia de familiares y amigos de los homenajeados. El Decano Alejandro Kuruc tuvo palabras elogiosas tanto para el cuerpo docente como no docente. Anécdotas y gratos recuerdos conformaron el contexto de la actividad.

Plaquetas recordatorias fueron entregadas a cada uno de los casi 30 distinguidos. Luego fue el turno del clásico brindis de fin de año que organiza la Facultad, en el que confluyen autoridades, docentes, no docentes, graduados y alumnos.

> DOCENTES

Mario de Almeida
Carlos María Álvarez
Norberto Osvaldo
Benedicto
Enrique Domingo Bourges
Alfredo Jose Bozzola
Juan Carlos Cravero
Enrique José Díaz
Arboleya
Juan Carlos Franco
Oscar Gil

Julio Carlos González
Julieta Ibañez
Oscar Lopez Quintela
Jorge Alberto
Nardacchione
Jorge Normando Pértica
Martha Requena
Ricardo Hector Sabor
Jorge Jose María Sanz
Roberto Vázquez

> NO DOCENTES

Mónica Noemi Mendoza
Luis Alberto Morel
Juan Carlos Conde
Liliana Margarita Prediger
Verónica Edith Pascuzzi
Karina Cecilia Arguelles
Paula Verónica Novello
Juan Carlos David
Edgardo Alejandro Gianuzzi
Norma Beatriz Charo



DISTINCIÓN A DOCENTES CON 30 AÑOS DE TRAYECTORIA

La Facultad distinguió a los docentes con más de 30 años de trayectoria. Homenaje especial al Doctor Julio González por su labor durante 50 años.

El viernes 12 de diciembre de 2014 se llevó a cabo el acto de distinción de docentes de 30 años de trayectoria en nuestra Facultad. El evento estuvo encabezado por el Decano Magíster Gabriel Franchignoni, y se realizó en el marco del tradicional brindis de fin de año de nuestra Casa. La ceremonia se llevó a cabo en el Aula Magna "Raúl Alfonsín".

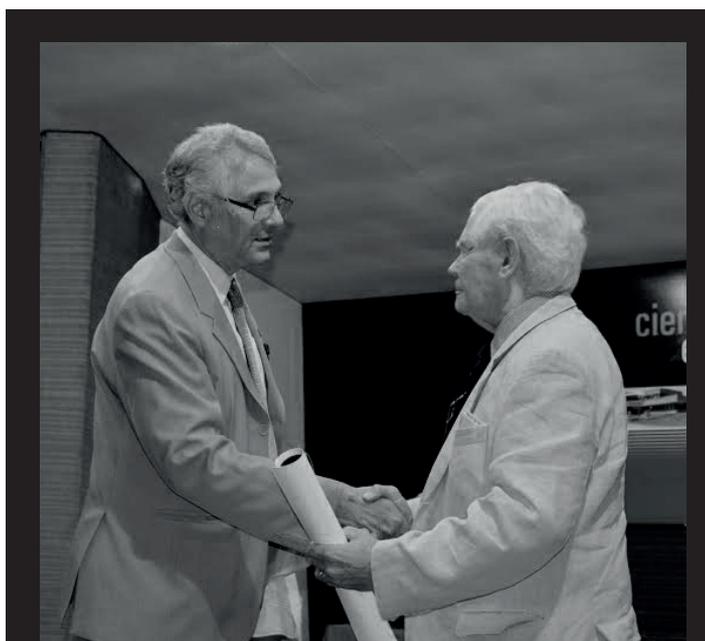
La oportunidad sirvió para que la Facultad le entregue al Doctor Julio González un diploma en reconocimiento a la vocación desempeñada durante 50 años como docente e investigador, y en agradecimiento a sus aportes a nuestra comunidad educativa.

Los docentes que recibieron la distinción fueron:

- Buffa Héctor Luis
- Casabé Horacio David
- Coleclough Elba Marta
- Cossio Juan José
- Duret Graciela Cristina
- Fachal Silvia Verónica
- Fagale Enrique David
- Failde Silvia Mabel

- Fornasari Jorge Alberto
- Guzzetti Alberto Ricardo
- Lupano Jorge Luis
- Martínez Miguel Ángel
- Melillo Ricardo Aníbal
- Negri Héctor
- Noval Fernando César
- Pahlen Ricardo José María

- Pasqualino Roberto Emilio
- Pennisi Eduardo Ruben
- Pertica Jorge Normando
- Rolón Andrés Hugo
- Trillo María De Las Mercedes
- Vázquez Roberto
- Vázquez Ubaldo Gabriel
- Vidotto Ángel Luis



EL DOCTOR JULIO GONZÁLEZ HOMENAJEADO

El Decano de la Facultad, Magíster Gabriel Franchignoni, entrega el diploma por los 50 años de trayectoria docente al Doctor Julio González. Emotivo discurso.

Cambios observados en ciertas características de la inserción de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas: UNLZ en el mercado laboral.

La Profesora Patricia Jerez (*) ofrece un informe sobre la participación de los estudiantes de nuestra Facultad en el mercado laboral.

Los estudiantes universitarios económicamente activos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora constituyen un pequeño subgrupo dentro del total de integrantes del mercado de trabajo. El estudio de su participación en dicho mercado se lleva a cabo en la facultad desde hace varios años. En este artículo se exponen los resultados obtenidos a partir de los datos relevados a través de la encuesta realizada a los estudiantes en noviembre de 2013, comparándolos en ciertos casos con los resultados obtenidos a partir de la encuesta del año anterior.

Para dar contexto al presente estudio cabe considerar que las formas de realizar los negocios empresariales y de relacionarse laboralmente se fueron modificando en los últimos años conjuntamente con el surgimiento de nuevos desarrollos tecnológicos, donde se destacan los correspondientes al sector informático, y por ende también se modificaron las cualidades requeridas de los empleados y las expectativas que éstos construyen sobre su inserción laboral. En cuanto a las cualidades requeridas, además de los conocimientos técnicos de cada especialidad se pondera que los individuos posean habilidades para comunicarse y trabajar en equipo de la misma manera que capacidad para liderar y motivar grupos. En cuanto a las expectativas, las mismas incluyen trabajo a distancia, flexibilidad, rotación de empleo, entre otras. Por otro lado, es necesario tener en cuenta que la coyuntura macroeconómica afecta el desenvolvimiento del mercado laboral y por lo tanto afecta también el de los estudiantes en dicho mercado. Específicamente para conocer la inserción de los

estudiantes de la facultad en el mercado de trabajo se realizó un relevamiento cuyos datos dieron lugar a la construcción de diferentes indicadores a partir de cálculos de elaboración propia. La encuesta efectuada a los alumnos permitió obtener una muestra que representó el 12,6% de la población activa de la facultad durante el segundo cuatrimestre de 2013. En esta oportunidad se relevó información en los siguientes turnos de dictado de clase: mañana, mediodía, tarde, intermedio y noche, hecho que implicó una modificación en la composición de la muestra dado que hasta esta ocasión no se había contemplado el turno mediodía y el turno tarde no se había relevado en todas las encuestas anteriores.

El 61% de la muestra estaba integrado por mujeres, el 76% estudiaba para contador, el 78% era soltero, el 84% no era jefe de hogar y el 33% vivía en el partido de Lomas de Zamora. La edad promedio de los alumnos encuestados fue 25 años, teniendo en promedio catorce materias aprobadas. Los alumnos ingresantes en 2013 representaron el 16% de la muestra.

La tasa de actividad, el porcentaje de personas ocupadas y desocupadas dentro del total de la población relevada, fue 85%, una tasa siete puntos porcentuales inferior comparada con la del relevamiento anterior. La tasa de empleo fue 62% mientras que la de desocupación 26,8%, observándose un descenso en la primera y un aumento en la segunda respecto de 2012. Es necesario considerar que los descensos en las tasas de actividad y de empleo y el incremento en la tasa de desocupación en parte se explican por el cambio en la composición de la muestra

(*) Patricia Jerez: Docente FCE-UNLZ y FCE-UBA. Docente de materia "Introducción a la Economía", Facultad de Ciencias Económicas UNLZ.

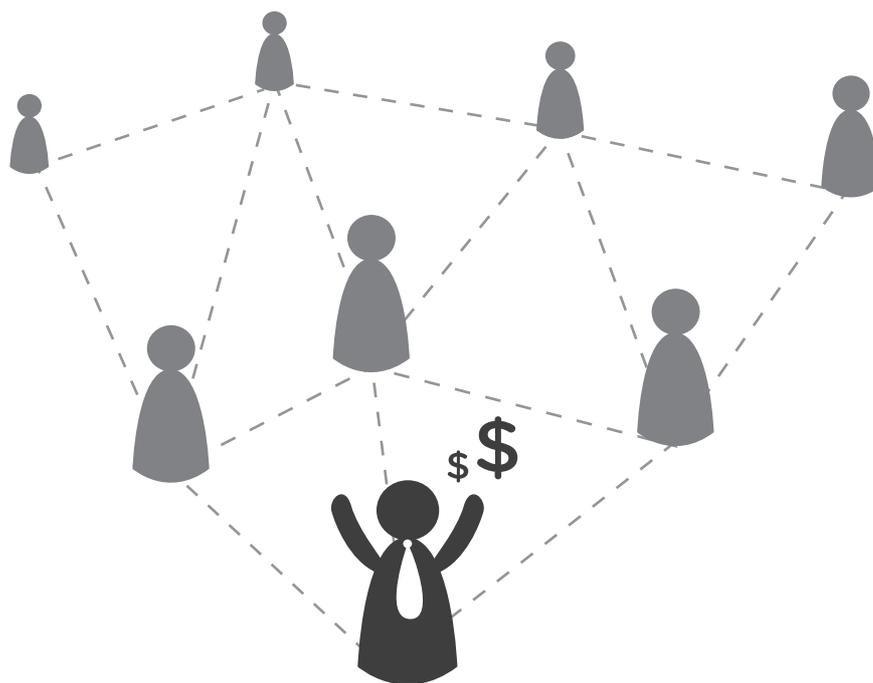
en términos de turnos ya que si la referida composición hubiese sido la misma que en 2012, las tasas anteriormente mencionadas hubiesen alcanzado respectivamente los siguientes valores, 88%, 67% y 23,5%.

Resulta también interesante destacar que se produjo un aumento en la participación de los alumnos con empleo temporario del 11% al 22%, disminuyendo la correspondiente al empleo permanente, si se compara el resultado obtenido en 2012 con el de 2013, así como también aumentó la participación de los alumnos que trabajaban por cuenta propia del 9% al 12% mientras que disminuyó la correspondiente a los ocupados en relación de dependencia. Los pasantes incrementaron su participación del 1% al 5%. La cantidad promedio de horas trabajadas disminuyó de 38 a 36.

El 79% de los estudiantes ocupados hacía más de un año que se desempeñaba en su trabajo. A pesar de ello se puede establecer que los alumnos rotaron de empleo ya que entre los estudiantes ocupados se observó que 26% se desempeñaba en su segundo empleo, 24% en el tercero, 13% en el cuarto, 5 % en el quinto y 6% había tenido seis empleos o más.

Cabe agregar que el 35% de los alumnos ocupados trabajaba en Capital Federal, 15% en la localidad de Lomas de Zamora y 7% en Monte Grande, mientras que el resto lo hacía en otras localidades con menores participaciones individuales. El 56% de los estudiantes ocupados realizaba tareas afines con su profesión, porcentaje significativo por tratarse de individuos no graduados mientras que el 25% coordinaba un equipo de trabajo teniendo personas bajo su cargo. Del total de individuos encuestados 64% afirmó que realizaría estudios de posgrado, 31% no los realizaría, 3% no contestó y 2% no sabía.

El 86% de los alumnos ocupados trabajaba en el sector privado y el resto en el sector público, desempeñándose principalmente 22% en comercio, 15% en estudios contables, 11% en servicios, 9% en la industria así como también 7% en



bancos, mientras que el resto lo hacía en otras actividades. Adquirir independencia económica y experiencia profesional fueron los dos principales motivos por los cuales los estudiantes trabajaron o buscaron insertarse en el mercado laboral aunque en este último caso con mayor preferencia por la experiencia profesional.

En función de la descripción llevada a cabo, como comentario final se puede establecer que el descenso en el nivel de las tasas de actividad y de empleo así como el aumento en el nivel de la tasa de desocupación observados en 2013 dan cuenta de cambios en ciertas características de la inserción estudiantil en el mercado laboral con respecto a lo observado en el año anterior y en parte se explican por la variación en la composición de la muestra. Asimismo se han producido modificaciones dentro del grupo de los estudiantes ocupados, de acuerdo con la información presentada, que también dan cuenta de los mencionados cambios. Habrá que esperar a realizar nuevos relevamientos para comprobar si todas las modificaciones se mantienen en el tiempo. Sin embargo, la población estudiada sigue siendo un grupo de individuos con una elevada participación en el mercado de trabajo. A su vez, una significativa proporción de estudiantes logra insertarse en tareas afines con su profesión, a pesar de no haber obtenido aún su título de grado, como así también proyecta seguir estudiando cuando finalice su carrera.



AULA MAGNA

Presidente Dr. Raúl Alfonsín

El descubrimiento de la placa se llevó a cabo en el marco de las “24° Jornadas de Administración, Contabilidad y Economía”. Asistió el Senador Nacional y titular de la UCR Ernesto Sanz.

A partir del jueves 29 de mayo de 2014 el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora pasó a llamarse “Presidente Dr. Raúl Alfonsín”. Ese día se llevó a cabo el sencillo pero emotivo acto de descubrimiento de la placa con el cual, a partir de ahora, comenzará a llamarse con el nombre del ex presidente a la principal aula de dicha Casa de Altos Estudios.

El evento estuvo encabezado por el Decano de Ciencias Económicas, Magíster Alejandro Kuruc, quien estuvo acompañado por el Senador Nacional y titular del Comité Nacional de la Unión Cívica Radical, Ernesto Sanz. También fueron de la partida funcionarios de la Universidad, como así también representantes de los claustros de Graduados, Docentes y Es-

tudiantes; como así también autoridades de la UCR de la región.

La placa, colocada en el ingreso del Aula Magna, lleva en su interior parte del último discurso del fallecido mandatario. El mensaje apunta a los jóvenes y reza: “Sigan las ideas, no sigan a los hombres, fue y es siempre mi mensaje a los jóvenes. Los hombres pasan, las ideas quedan y se transforman en antorchas que mantienen viva la política democrática”. Cierra con la firma del ex Presidente.

El acto se realizó en el marco del segundo día de las “24 Jornadas de Administración, Contabilidad y Economía”. Ese día el Senador Ernesto Sanz disertó sobre “Desarrollo económico y calidad institucional” ante un auditorio colmado.





El Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Económicas, con el voto unánime de sus miembros, estableció con motivo de conmemorarse los 30 años de Democracia, a fines del año pasado el nombre de "Presidente Dr. Raúl Alfonsín" al Aula Magna de la Facultad

Entre los presentes se destacaron la presencia del Vicerector de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Horacio Casabé; el Vicedecano de Ciencias Económicas, Gabriel Franchignoni; la presidente del Colegio de Graduados, Fernanda Lassalle; el presidente del Centro de Estudiantes, Maximiliano Vera; como así también representantes de la agrupación estudiantil Franja Morada y miembros de la UCR.



EL PADRE DE LA DEMOCRACIA

El Doctor Raúl Ricardo Alfonsín ganó en las elecciones del 30 de octubre de 1983. Dicha elección representó el retorno del sistema democrático a nuestro país, luego de siete penosos años de una oscura y sangrienta dictadura militar. Alfonsín triunfó con el 51,7% de los votos, contra el 40,1 del Partido Justicialista, que llevó como candidato a Italo Argentino Lúder. El 10 de diciembre de ese mismo año Alfonsín asumió el cargo de Presidente de la Nación, con lo cual finalizó el gobierno de facto de la dictadura militar autodenominada Proceso de Reorganización Nacional. Fue también el fin de los golpes de Estado en Argentina, ya que no hubo nuevas interrupciones al orden constitucional desde entonces hasta la actualidad.

Entre los hitos de la gestión del fallecido Presidente se pueden destacar la realización del Juicio a las Juntas; su labor en materia de Derechos Humanos; como así también el Tratado de paz y amistad alcanzado con Chile; además de la mejora en las relaciones con Brasil, lo que posteriormente llevó a la formación del Mercosur. Pero estos son algunos de los logros alcanzados a lo largo de sus seis años de mandato.

El gobierno de Alfonsín debió enfrentar el problema de la transición a la democracia en un país con una larga tradición de gobiernos militares que había llegado al terrorismo de estado y la guerra. Lo que motivó varios levantamientos militares en contra de su gobierno. La consecuencia de ellos fueron las leyes de "Obediencia Debida" y "Punto Final". Su relación con el sindicalismo tampoco fue de las mejores. Enfrentó 13 huelgas, encabezadas por el aquel entonces Secretario General de la CGT, Saúl Ubaldini.

Falleció a los 82 años, el 31 de marzo de 2009, debido a un cáncer de pulmón y luego que su salud se viera agravada, en sus últimos días, por una neumonía broncoaspirativa.

NIIF

NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

El contador Martías Ricardo Bandín (*) explica los alcances de las normas internacionales contables y las funciones de la IASB

Como ya todos sabemos las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) son los estándares internacionales de contabilidad emitidos por el International Accounting Standards Board (IASB).

El IASB es una institución sin fines de lucro, cuyo fin es el de desarrollar normas internacionales únicas de carácter mundial logrando, de esta manera, que la información financiera que resulte de los sistemas contables en las empresas sea confiable, comprensible, comparable, transparente y que pueda contribuir a que los agentes económicos tomen decisiones.

Con el correr del tiempo las NIIF se fueron volviendo en un lenguaje contable global, en la actualidad más de 100 países ya las han adoptado o están en proceso de hacerlo para poner números más precisos, de acuerdo a lo publicado por la web del IASB, el detalle es el siguiente:

CONTINENTE	PAÍSES	PORCENTAJE DEL TOTAL
Europa	42	30%
África	20	15%
Oriente Medio	7	5%
Asia y Oceanía	32	23%
América	38	27%
TOTALES	138	100%

Fuente: www.ifrs.org

Como se puede apreciar, las NIIF tienen su influencia más importante en el continente europeo y, como se puede apreciar, es el continente americano el segundo en esa lista. Ya dentro de nuestro continente podemos decir que estas normas ya han sido adoptadas por la gran mayoría de los países entre ellos Brasil, Chile, Perú, Colombia, México, Ecuador, Venezuela, etc.

Nuestro país también se suma a esta lista, ya que las NIIF fueron adoptadas a partir de la sanción de la Resolución Técnica Nro. 26 (luego modificada por la Resolución Técnica Nro. 29) e implicó la incorporación al juego normativo contable de nuestro país de 66 normas conformadas por: Pero no todo este cuerpo normativo es aplicable a todos los entes por igual, ya que en el proceso

NIIF	
28	NIC (Normas Internacionales de contabilidad)
13	NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)
8	SIC (Interpretaciones NIC)
16	CINIIF (Interpretaciones NIIF)
NIIF para Pymes	
1	NIIF para Pymes (Normas Internacionales de Información Financiera adaptada para entes pequeños)



de adopción se estableció:

- 1- La utilización obligatoria de las NIIF para aquellas empresas que hagan oferta pública de valores a partir de los ejercicios iniciados el 01/01/2012.
- 2- Admisión de la adopción optativa de las NIIF para otros entes que no hagan oferta pública de valores.
- 3- Admisión de la adopción opcional de la NIIF para pymes de aquellos entes (no enunciados en 1) que cumplan con el parámetro pyme de esta normativa.

En virtud de esto, podemos concluir que en nuestro país conviven entonces tres juegos normativos distintos, las NIIF, las NIIF para pymes y las Resoluciones Técnicas locales. La utilización de cada uno de estos juegos de normas se podría resumir en lo expresado en el siguiente cuadro:

TIPO DE EMPRESA	NIIF	NIIF Pyme	RT LOCALES
Bajo CNV	Obligatorio	NO	NO
No Pyme fuera de CNV	Opcional	Opcional (siempre que cumpla parámetro pyme de la norma)	Obligatorio
Pyme	Opcional	Opcional (siempre que cumpla parámetro pyme de la norma)	Obligatorio

Ahora, si las NIIF son normas no generadas en nuestro país, ¿Cómo se instrumenta la aparición de una nueva norma o de una modificación de las ya existentes? ¿Basta con la mera creación de la norma en el IASB para que tenga efecto en nuestro país?

La Resolución Técnica Nro. 26 establece que las NIIF a adoptar serán aquellas emitidas en la versión oficial en español (cabe recordar que el idioma de redacción original es el inglés). Por lo tanto para que una nueva norma (o una modificación) sea adoptada en nuestro país debe ser primero traducida al castellano en forma oficial por el organismo internacional.

Incluso se prevé que en el caso que una norma emitida por el IASB tenga una exigencia de implementación de corto plazo que atente contra los tiempos de publicación en castellano de dicho organismo, deberá ser traducida por la FACPCE para poder ser implementada en tiempo y forma en nuestro país.

Pero allí no acaba el camino de adopción, ya que una vez en castellano será la FACPCE quien a través de una Circular de Adopción informará a todos los Consejos Profesionales, y por ende a la

profesión.

En ese sentido, desde la adopción inicial a la fecha, se han emitido 6 circulares de adopción, la última fechada en abril de este año.

A partir de esta última circular el detalle de las normas internacionales vigentes en nuestro país son las siguientes:

Adicionalmente, las interpretaciones vigentes son:

NORMA	DESCRIPCIÓN	U. V. V. *
	Marco Conceptual para la información financiera	sep-10
NIIF 1	Adopción por primera vez de las normas internacionales de información financiera	nov-13
NIIF 2	Pagos basados en acciones	dic-13
NIIF 3	Combinaciones de negocios	dic-13
NIIF 4	Contratos de seguro	nov-13
NIIF 5	Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas	nov-13
NIIF 6	Exploración y evaluación de recursos minerales	abr-09
NIIF 7	Instrumentos financieros: Información a revelar	nov-13
NIIF 8	Segmentos de operación	dic-13
NIIF 9	Instrumentos financieros	dic-13
NIIF 10	Estados financieros consolidados	oct-12
NIIF 11	Acuerdos conjuntos	jun-12
NIIF 12	Información a revelar sobre participaciones en otras entidades	oct-12
NIIF 13	Medición del valor razonable	dic-13
NIC 1	Presentación de estados financieros	nov-13
NIC 2	Inventarios	nov-13
NIC 7	Estado de flujos de efectivo	oct-12
NIC 8	Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores	nov-13
NIC 10	Hechos ocurridos después del período sobre el que se informa	may-11
NIC 11	Contratos de construcción	sep-07
NIC 12	Impuesto a las ganancias	nov-13
NIC 16	Propiedades, planta y equipo	dic-13
NIC 17	Arrendamientos	may-11
NIC 18	Ingresos de actividades ordinarias	nov-13
NIC 19	Beneficios a los empleados	nov-13
NIC 20	Contabilización de las subvenciones del gobierno e información a revelar sobre ayudas gubernamentales	nov-13
NIC 21	Efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera	nov-13
NIC 23	Costos por préstamos	may-08
NIC 24	Información a revelar sobre partes relacionadas	dic-13
NIC 26	Contabilización e información financiera sobre planes de beneficio por retiro	1994
NIC 27	Estados financieros separados	oct-12
NIC 28	Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	may-11

* Última Versión Vigente

NORMA	DESCRIPCIÓN	U. V. V. *
NIC 29	Información financiera en economías hiperinflacionarias	may-08
NIC 32	Instrumentos financieros: presentación	nov-13
NIC 33	Ganancias por acción	jun-11
NIC 34	Información financiera intermedia	oct-12
NIC 36	Deterioro del valor de los activos	nov-13
NIC 37	Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes	dic-13
NIC 38	Activos intangibles	dic-13
NIC 39	Instrumentos financieros: reconocimiento y medición	dic-13
NIC 40	Propiedades de inversión	dic-13
NIC 41	Agricultura	may-11

En cuanto a la NIIF para pymes la versión vigente es la misma adoptada originalmente

NORMA	DESCRIPCIÓN	U. V. V. *
CINIIF 1	Cambios en pasivos existentes por retiro del servicio, restauración y similares	sep-07
CINIIF 2	Aportaciones de socios de entidades cooperativas e instrumentos similares	nov-13
CINIIF 4	Determinación de si un acuerdo contiene un arrendamiento	may-11
CINIIF 5	Derechos por la participación en fondos para el retiro del servicio, la restauración y la rehabilitación medioambiental	nov-13
CINIIF 6	Obligaciones surgidas de la participación en mercados específicos-Residuos de aparatos eléctricos y electrónicos	sep-05
CINIIF 7	Aplicación del procedimiento de reexpresión según la NIC 29 Información financiera en economías hiperinflacionarias	sep-07
CINIIF 10	Información financiera intermedia y deterioro del valor	nov-13
CINIIF 12	Acuerdos de concesión de servicios	nov-13
CINIIF 13	Programas de fidelización de clientes	may-11
CINIIF 14	NIC 19: El límite de un activo por beneficios definidos, obligación de mantener un nivel mínimo de financiación y su interacción	jun-11
CINIIF 15	Acuerdos para la construcción de inmuebles	jul-08
CINIIF 16	Coberturas de una inversión neta en un negocio en el extranjero	nov-13
CINIIF 18	Transferencias de activos procedentes de clientes	ene-09
CINIIF 19	Cancelación de pasivos financieros con instrumentos de patrimonio	nov-13
CINIIF 20	Costos de desmonte en la fase de producción de una mina a cielo abierto	oct-11
CINIIF 21	Gravámenes	may-13
SIC 7	Introducción del Euro	nov-13
SIC 10	Ayudas gubernamentales - sin relación específica con actividades de operación	sep-07
SIC 15	Arrendamientos operativos - Incentivos	sep-07
SIC 25	Impuestos a las ganancias - Cambios en la situación fiscal de una entidad o de sus accionistas	sep-07

NORMA		DESCRIPCIÓN	U. V. V. *
SIC 27	Evaluación de la esencia de las transacciones que adoptan la forma legal de un arrendamiento		nov-13
SIC 29	Acuerdos de concesión de servicios: Información a relevar		sep-07
SIC 31	Ingresos – Permutas de servicios de publicidad		dic-03
SIC 32	Activos intangibles – Costos de sitios Web		sep-07

Actualmente el IASB trabajando en la actualización o modificación de varias normas, entre ellas

NORMA		DESCRIPCIÓN	U. V. V. *
NIF para pymes	Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades		jul-09

la modificación de la NIF para pymes, por lo que seguramente en lo que resta del 2014 o a principios de 2015 la FACPCE emitirá nuevas circulares para ir acompañando el proceso de actualización y, de esta manera, mantener armonizado los estándares contables de nuestro país con el resto del mundo.

* Última Versión Vigente



Matías Ricardo Bandín

Es Contador Público (UNLZ), actualmente realizando una Maestría en Contabilidad Superior y Auditoría (UNLZ).

Profesor de Estados Contables y del Seminario de Práctica Profesional Administrativo Contable en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Profesor de Auditoría en la Universidad Nacional de Quilmes.

Integrante de la Comisión de Estudios de Contabilidad del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Docente de cursos de Auditoría y Contabilidad en diversas instituciones públicas y privadas.

Expositor en seminarios y jornadas sobre temas de su especialidad. Autor y coautor de publicaciones sobre contabilidad.

Consultor especializado en auditoría, contabilidad y capacitación.



ARRASÓ LA FRANJA

La Franja Morada obtuvo un contundente 66,3 % y se quedó con la mayoría de los cargos en disputa en las elecciones del claustro estudiantil de Ciencias Económicas.



Franja Morada volvió a triunfar cómodamente en las elecciones del Claustro Estudiantil de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. El brazo universitario del radicalismo obtuvo 2999 votos, lo que equivale a un concluyente 66,3 %.

Las agrupaciones que la siguieron, se ubicaron de la siguiente manera: “La Liga” (expresión del peronismo universitario) alcanzó los 1155 sufragios (25,5%); el “PRO-Económicas” 182 votos (4%); “Izquierda Estudiantil” 56 votos (1,2%); “Frente Universitario Megafón” (kirchnerismo) 53 votos (1,2%); “Todos por Económicas” 51 votos (1,1%); “Bloque Universitario Económicas” 16 votos (0,4%). Los votos nulos y en blanco llegaron al 0,3%.



De esta manera, a pesar de la heterogeneidad de listas que participaron del comicio, la Franja Morada volvió a retener la mayoría de los representantes al Consejo Académico, la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior. En tanto que “La Liga” alcanzó la minoría y tendrá un representante en el Consejo Académico y otro en la Asamblea. La agrupación radical mantuvo la presidencia del Centro de Estudiantes, como así también la mayoría de sus secretarías.

Maximiliano Vera fue reelecto Presidente del Centro de Estudiantes. Estará acompañado por Giuliana Velozo, quien ocupará el cargo de Secretaria General. Los tres Consejeros Académicos de la Franja Morada serán Monzón María Belén; Vera Maximiliano y Velozo Giuliana. Mientras que Flores Mariana será la representante de la “La Liga”, ocupando el lugar por la primera minoría. González Osmar, de la Franja Morada, será el nuevo Consejero Superior. La elección se llevó a cabo entre los días 19, 20 y 21 de agosto pasado, desarrollándose con absoluta normalidad.

De esta forma concluyó uno de los comicios estudiantiles más numerosos y tradicionales de la U.N.L.Z. renovándose la totalidad de los representantes del claustro estudiantil de Ciencias Económicas.



EMILIO CORNAGLIA: “PROPONEMOS UN BOLETO UNIVERSAL QUE CUBRA A TODOS LOS ESTUDIANTES”

El Presidente de la Federación Universitaria Argentina participó de la campaña de promoción del programa “Boleto Educativo Gratuito y Universal” (BEGU).

El presidente de la FUA, Emilio Cornaglia, visitó la Facultad de Ciencias Económicas. Lo hizo en el marco de la campaña por la aplicación del Boleto Educativo Gratuito y Universal (BEGU). Al mismo tiempo manifestó su rechazo a una eventual vuelta del servicio militar obligatorio.

Durante su recorrida por la UNLZ, el dirigente universitario explicó algunos detalles del proyecto del Boleto Educativo Gratuito y Universal que auspicia la FUA. “Proponemos un boleto universal que cubra a todos los estudiantes, de todos los niveles del sistema educativo y a todos los docentes de primaria, secundaria y univer-

sidad”, enfatizó.

La propuesta fue presentada en la Cámara de Diputados y, en principio, deberá ser debatida en tres comisiones: Educación; Transporte; y Presupuesto y Hacienda. Cuenta con el aval de la bancada de la UCR y el FAP, además del respaldo de todos los sectores estudiantiles y diversas organizaciones gremiales y sociales.

“El boleto gratuito permitirá reducir el impacto de la crisis en el acceso de la educación pública”, destacó, además de dejar en claro que la idea es “completamente realizable”.

Cornaglia explicó que el Boleto Educativo deberá ser financiado por dos impuestos: el del

juego y el del gas oil. Además deberá ser contemplado en el presupuesto nacional todos los años.

“El Estado está financiando Aerolíneas Argentinas, esto le sale al país 600 millones de pesos por día; también gasta en el ‘Fútbol para Todos’; y gastó \$ 700 millones en los actos por el Bicentenario. Entendemos que se pueden re direccionar fondos para financiar el boleto. Creemos que el gobierno no debería negarse”, concluyó.

Cornaglia participó de la campaña de difusión del BEGU en la UNLZ, y ofreció una charla para los estudiantes.

SERVICIO MILITAR: LA FUA LE DICE NO AL SERVICIO MILITAR

En ese marco el titular de la FUA se manifestó en contra de la vuelta del servicio militar obligatorio. Cornaglia opinó sobre la iniciativa lanzada por el senador provincial Mario Ishii: “Me parece volver diez años atrás, en un debate de lo que tiene que hacer nuestro país con sus fuerzas armadas”.

El dirigente universitario rechazó la idea y explicó que la propuesta: “Se da en un escenario de una crisis en la que hay muchos jóvenes que no tienen la posibilidad ni de estudiar, ni de trabajar. Esta situación hace creer a algunos que la solución es meter a los jóvenes dos años en el servicio militar obligatorio”.

En ese contexto advirtió: “Los jóvenes deberíamos tener cubierta las necesidades y derechos que tenemos a educarnos y de trabajar dignamente. Una vez que tengamos garantizados esos dos derechos, vamos a poder elegir libremente, sin estar obligados por el estado el camino que nosotros queramos”.

ECONÓMICAS CADA DÍA MÁS GRANDE

Se inauguró un nuevo “Salón de Usos Múltiples”. Es el tercero con el que cuenta nuestra Facultad.



La Facultad cuenta con una nueva “Salón de Usos Múltiples”. El comienzo del segundo cuatrimestre significó la apertura de este nuevo “SUM”. La vieja aula 1 se transformó en este complejo salón que permitirá la realización de actividades más complejas para las diferentes cátedras y Secretarías de nuestra Casa.

Con capacidad para cerca de cien alumnos, y al igual que el SUM que funciona en la antigua aula 6, cuenta con un equipo multimedios de última generación que permite la realización de clases y actividades especiales que requieran la proyección de imágenes y audio digital. De la misma forma cuenta con un equipo de aire acondicionado, haciendo más agradable su permanencia.

Clases especiales, cursos, conferencias, jornadas y eventos en general cuentan con este nuevo “Salón de Usos Múltiples” concebido a partir del ahora, la buena administración de los recursos propios de nuestra Facultad y el esfuerzo de una gestión que día a día hace de Ciencias Económicas más grande.



Nueva edición de las Jornadas más antiguas de la UNLZ

Se llevó a cabo la “24^º Edición de las Jornadas de Administración, Contabilidad y Economía” organizadas por la Facultad de Ciencias Económicas.



Entre los días 28, 29 y 30 de mayo se realizó la “24ª Edición de las Jornadas de Administración, Contabilidad y Economía” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. De manera paralela se llevaron a cabo las 14ª Jornadas del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas.

El evento, como es habitual, estuvo dirigido a estudiantes en Ciencias Económicas; Contadores Públicos; Licenciados en Administración; Economistas; profesionales independientes; Directores y Gerentes de Administración; Gerentes de RR.HH; Consultores; Asesores y funcionarios; y público en general.

El primer día de la jornada tuvo como protagonista al Daniel Farré. Especialista en gestión organizacional, docente de Costos para la toma de decisiones. Su tema fue “Gestionando el riesgo empresario como costo económico”.

Luego fue el turno de Alfonso Prat-Gay. El ex titular del Banco Central y actual referente del Frente Amplio UNEN de la Ciudad de Buenos Aires expuso sobre los “Los desafíos de la Argentina que viene”. El jueves fue un día especial. El Aula Magna de la Facultad pasó a llamarse “Presidente Dr. Raúl Alfonsín” (ver aparte). En un emotivo acto fue descubierta una placa con el nombre del ex Presidente de la Nación. La ceremonia fue presidida por el Decano de la Facultad, Magíster Alejandro Kuruc, y el titular de la Unión Cívica Radical, Senador Ernesto Sanz, además de autoridades de Ciencias Económicas y de la Universidad.

Luego del evento el legislador nacional expuso sobre el “Desarrollo Económico y Calidad Institucional”. El cierre del día fue para Daniel Coto. Especialista en Impuestos Nacionales y Provinciales, socio fundador del estudio Coto - Vacarezza - Colombo y Asociados. Su tema fue “Actualidad Impositiva”. Finalmente el viernes cerró las jornadas Sergio Kaplan. Doctor en Psicología Social por la Universidad J. F. KENNEDY, Director del Centro de Resolución de Conflictos de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires. Disertó sobre: “¿Por qué fracasa una negociación? -Técnicas de Negociación”

Más de 600 personas, entre estudiantes, graduados, docentes e invitados, participaron a lo largo de los tres días en las que se desarrollaron las jornadas. Un evento que año tras año se viene superando y lo coloca entre las actividades más destacadas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.



Franchignoni es el nuevo Decano

El Magíster Gabriel Franchignoni es el nuevo Decano de la Facultad de Ciencias Económicas. Sucederá en el cargo al Magíster Alejandro Kuruc. Emotiva ceremonia.

El viernes 27 de junio se llevó a cabo el acto de asunción del nuevo Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Magíster Gabriel Franchignoni. El evento se llevó a cabo en el Aula Magna “Presidente Doctor Raúl Alfonsín” ante la presencia del Rector de la UNLZ, Dr. Diego Molea; y el saliente Decano, Magíster Alejandro Kuruc.

Franchignoni asumió el cargo luego de ser electo por el voto unánime de los miembros del Consejo Académico. Ante un auditorio colmado, prestó juramento ante la presencia del Rector y el Decano saliente, además de la atenta presencia de la mayoría de los ex Decanos que formaron parte de la historia de Ciencias Económicas.

En una emotiva ceremonia el Magíster Alejandro Kuruc hizo una breve reseña de su gestión. “Hemos llevado adelante políticas institucionales que han consolidado la performance de nuestra Facultad. Acciones que encierran el esfuerzo de docentes, graduados, estudiantes y no docentes, por continuar la construcción de una institución universitaria moderna y eficaz, actualizada y eficiente. Orgullosa de su pertenencia regional”.

En ese contexto aseguró que “esta Facultad renueva una vez más su vocación por la educación, que no es otra cosa que nuestra vocación por aportar al mejoramiento del país”.

Kuruc aseguró que este es “un momento trascendental de nuestra institución” y que confirma el proceso de “trasvasamiento generacional”. Finalmente enfatizó que “hoy Económicas es grande por su gente. Somos parte de una universidad que tiene un nombre bien ganado”. Luego fue el turno de la doctora Gloria Pinese quien, en nombre de los docentes de la Unidad Académica, manifestó que el reciente proceso ha “logrado no solo conducir sino transformar esta casa sin apartarse de sus objetivos e ideales” y que se inicia “un nuevo tiempo que nos convoca a seguir integrando”.

FRANCHIGNONI

Luego de prestar el juramento de rigor, fue el momento del discurso del flamante Decano. Durante su alocución



“Hoy, como ayer, el futuro es nuestro por prepotencia de trabajo”



sostuvo que “no somos los fundadores de esta Facultad, pero hace más de 30 años que venimos transitando los pasillos de esta Facultad y esta Universidad. Desde el principio abrazamos los principios de la reforma universitaria, en aquel momento, en los albores de la democracia de la mano de Raúl Alfonsín y con la Franja Morada”.

En un tono emotivo mencionó a cada uno de los ex Decanos presentes, y resaltó que en la actualidad “todos ellos siguen transitando los pasillos de nuestra Facultad”. Al mismo tiempo agradeció en las personas de Mirta Lugo y Jorge Bongiorno, el apoyo recibido por los no docentes durante todo este proceso.

“El proyecto sigue siendo el mismo que cuando empezamos hace tres décadas. El proyecto de una universidad inclusiva, participativa, con cogobierno, autonomía, con ingreso libre para todos aquellos que quieran hacer el esfuerzo de seguir una carrera universitaria, con gratuidad. Estamos hablando de las banderas de la Reforma Universitaria”, remarcó.

Finalmente invitó “a toda la comunidad de económicas a seguir a sumarse a este nuevo capítulo que vamos a empezar o continuar” y resaltó que “hoy, como ayer, el futuro es nuestro por prepotencia de trabajo”.



MOLEA

El cierre fue para el Rector de la UNLZ. El Doctor Diego Molea calificó el acto como una “continuidad en el crecimiento”.

“Este es un momento de continuidad entre dos amigos de la vida y de militancia, que vienen trabajando desde hace muchos años juntos”, afirmó, para luego advertir que este debe ser un “proceso de madurez institucional para que todos estos ámbitos universitarios tengamos políticas de inclusión y participación”.

En el prelude del evento, representantes del Centro de Estudiantes entregaron presentes al Decano saliente y al flamante Decano.

Entre los invitados se destacaron la presencia de los ex Decanos de la Facultad: doctores Juan Carlos Cossio; Ricardo Pahlen; Horacio Casabé y Eduardo Desseignet. También fueron de la partida los ex rectores de la UNLZ: Norberto Consani, Eduardo Crnko y Horacio Gegunde. Como así también los actuales Decanos de la Facultad de Ingeniería, Oscar Pascal; y la de Derecho, Lucas Liendro Kapustik. En representación de la Facultad de Sociales se hizo presente el Vice Decano, Franco Lavolpe.



Este es un “proceso de madurez institucional para que todos estos ámbitos universitarios tengamos políticas de inclusión y participación”.



Colaciones de Grado



127º COLACIÓN DE GRADO (28/06/2013)

CONTADOR PÚBLICO

CEREZO, Paola Alejandra
 CIVITELLI, Rosa Lorena
 DAL LAGO, Julieta Carolina
 FABBRI, María Gabriela
 FANTINO, Jonatan Raul
 GARCÍA GOETZ, María Jimena
 GERMENA, Adriana Silvana
 HOLLMANN, Hernán Horacio

MILONE FRANCO, Germán Pablo
 ORIHUELA, Mary Sol Rocio
 ROIZARENA, Adriana Marcela
 ROMERO, Joana Isabel
 SOBRINO Mirta Susana
 URQUIZA, Marta Teresa
 VAY, Cintia Vanina

127º COLACIÓN DE GRADO (28/06/2013)

ABANDERADOS Y ESCOLTAS

Abanderada:
 GARCIA GOETZ, María Jimena
1º Escolta:
 CEREZO, Paola Alejandra
2ºE escolta:
 DAL LAGO, Julieta Carolina



128º COLACIÓN DE GRADO (06/09/2013)

CONTADOR PÚBLICO

ÁLVAREZ, Claudio Cesar Miguel
 ÁVALOS, Carlos Eduardo
 BENÍTEZ, Carlos Alberto
 BLYTHMAN, María Clara
 CALABRIA, Mariela Elisa
 DE BIASE, Cintia Anabella
 DELGADO, Carlos Sebastián
 DESCHNER, Verónica Gabriela
 FIGUEROA, Andrea María Itatí
 GAMBOA, David Natanael
 GARCÍA, Maximiliano Adrián
 GRANADA, Mónica Beatriz

LA BELLA, Aldana Beatriz
 LAGORIA, María Camila
 LASTIRY, Mauricio Javier
 LUGONES, Jéssica Daniela
 MARTÍNEZ, Angela Andrea
 MAURIN MARTÍNEZ, Paola Gabriela
 MERCAU, Omar Antonio
 MICHELUCCI, Alejandro Luis
 QUIROZ, Ana María
 RASO, Federico José
 REY, María Laura
 SEIDEL, Sabrina Iris

128º COLACIÓN DE GRADO (06/09/2013)

STELLA, Déborah Sabrina
 TUNDO, Pablo Leonardo
 VALLEJOS, Julio César

ABANDERADOS Y ESCOLTAS

Abanderada:

DE BIASE, Cintia Anabella

1º Escolta:

FIGUEROA, Andrea María Itatí

2ºE scolta:

LAGORIA, María Camila

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AGUILERA, Patricia Alejandra
 ARGÜELLO, Cristina Alejandra
 BONARDI, Esteban Dario
 COSTAS, Juan Manuel
 D'ALOIA, Leonardo Ariel

GAMIZ, Bárbara Daiana
 LUPINACCI, Leonardo Ezequiel
 MIRANDA, Cristian Fernando
 NIMETH, Silvana Lorena
 PÉREZ, Raul Alejandro

128º COLACIÓN DE GRADO (06/09/2013)

RODRÍGUEZ, Romina Valeria
 SANTANA, David Hernán
 ZANABRIA, Laura Beatriz

CONTADOR PÚBLICO

BELLO, Betina Eliana
 BENÍTEZ, Gisele Elisabet
 BENÍTEZ, Susana Noemí
 BENÍTEZ REY, Pablo
 BLANCO BULACIO, Elizabeth Rosana
 CASTAÑO, Noelia Belen Natacha
 CEBALLOS, María Laura
 CEBALLOS, Ruben David
 CHACON, Mariano Alejandro
 COLUSSI, Sebastián Daniel

CUCCAGNA, Gustavo Omar
 DESCALZO, Juliana
 DÍAZ, Johanna Antonella
 FRANCO, Silvia Soledad
 GARAVAGLIA, Nicolás
 GARGIULO, Noelia Luján
 GONZÁLEZ, Ariadna Cecilia
 GOYANES, Marianela Gisele
 GUTIÉRREZ, Marcela Andrea
 HESSIG, Maximiliano
 INOSTROZA, Ana Ruth

129º COLACIÓN DE GRADO (07/10/2013)

LARENTI, Maximiliano Enrque
 LOPEZ DÍAZ, Matias Orlando
 MILANESI, Nora Edda
 PASERO, Oscar Esteban
 PRESUTTO, Hernán Matias
 QUINODOZ, Ruben Dario
 REYNOSO, Viviana Beatriz
 RODRÍGUEZ, Carlos Ramón
 RUÍZ, Maira Ayelen
 SUÁREZ, Lidia Banesa
 TEGLIA, Nancy Adriana



129º COLACIÓN DE GRADO (07/10/2013)

CONTADOR PÚBLICO

129º COLACIÓN DE GRADO (07/10/2013)

TERLECKI, Diego Alejandro
 VALDES MOLINS, Jorge Daniel
 VALLEJOS, Araceli Pamela
 VEGA, Gisela Daniela
 VILLELLA, Ariel Alejandro
 WILSON LAGUZZI, Cecilia
 Evangelina

ABANDERADOS Y ESCOLTAS

Abanderada:
 VEGA, Gisela Daniela

2º Abanderada:
 DÍAZ, Johanna Antonella

1º Escolta:
 COLUSSI, Sebastián Daniel

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

129º COLACIÓN DE GRADO (07/10/2013)

LIMA, Paula Andrea

PANSA, Javier Horacio

CONTADOR PÚBLICO

130º COLACIÓN DE GRADO (02 y 03/12/2013)

ACHAGA, Erica Yanina
 ACOSTA, Rodrigo René
 ALCURA, Adriana Noemi
 ALMEDA, Edgardo Samuel
 ALVES GARCÍA, Cecilia Lorena
 ARNOLD, Johanna Carolina
 AVILA, Gisela Paola
 BAHAMONDES, Georgina Elizabeth
 BARBERI, Verónica Valeria
 BAUZA, Marianela Soledad
 BELLOMO, Silvia Noemi
 CAJIAO, Gonzalo Ezequiel
 CAMINO, Leonel Germán
 CAPPARELLI, Gabriela Ana
 CARDOZO, Germán Orlando
 CASTILLO, María Laura

DALLA VALLE, Alvaro Daniel
 DENIS, Gustavo Raul
 ESPINDOLA, Fernando
 FESZTEIN, Mónica Teresa
 FLOCCO, Celmira Beatriz
 GILARDI, Florencia Alejandra
 GIRA, Elias Ezequiel
 GOLEMME, Noelia Victoria
 GONZALEZ, Jonatan Joel
 GROSSO, Javier
 GUIVENALE, Mauro Nahuel
 HERRERA, Javier Alejandro
 HIGHTON, Juan Alberto
 IBAÑEZ, Víctor Manuel
 INSIGNE, Julio Marcelo
 KONDRATIUK, Rosa María

LOPEZ, Liliana Elizabeth
 LOPEZ, Telma Gabriela
 MARCELLINI, Lorena
 MARCHETTO, Daniel Germán
 MARIL, Verónica Alicia
 MATONE, María Julieta
 MAZZOCCHI, Pedro Luis
 MAZZOLA, Graciela Cristina
 MEDINA, María Teresa
 MENDOZA, Matías Ezequiel
 MONTENEGRO, Federico Javier
 MONTESISSA, Diego Martín
 MORALES, Silvia Roxana
 MORALES, Enrique Daniel
 OLIVETO, Damián Pablo
 PAEZ, María Lorena



130° COLACIÓN DE GRADO A (02 y 03/12/2013)



130° COLACIÓN DE GRADO B (02 y 03/12/2013)

CONTADOR PÚBLICO 130° COLACIÓN DE GRADO (02 y 03/12/2013)

PAVÓN, Florencia Victoria
 PELLIZZARI, Ivana Berenice
 PIEROTTI, Yanina
 PIZZOLO, Adrián Rubén
 RAMOS, Rodrigo Andrés
 REARTE, Patricio Alejandro
 RENZI, Patricia Alejandra
 REY, Rodrigo
 RIQUELME, Abel Maximiliano
 RODRÍGUEZ, Andrea Fernanda
 ROMANO, Sergio Nicolás
 RYAN, Luis Angel

SAAVEDRA, Ezequiel
 SANTILLAN, María Marta
 SCHULZ, Alejandro Ezequiel
 SCHWARZ, Nadia Mariel
 SEQUEIRA, Maximiliano Roberto
 SGANGA, Alejandro Raul
 URRUTIA TOLEDO, Mariana Karina
 VALLEJOS, Roxana Mabel
 VILLALBA, Natalia Gabriela
 YAÑEZ VÁZQUEZ, Fernando Javier
 ZERBINI, Laura Paola
 ZORRILLA, Héctor Elías

ABANDERADOS Y ESCOLTAS

Abanderada:
 GOLEMME, Noelia Victoria
1° Abanderada:
 MARIL, Verónica Alicia
2° Escolta:
 OLIVETO, Damián Pablo



131º COLACIÓN DE GRADO (09/06/2014)

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

130º COLACIÓN DE GRADO (02 y 03/12/2013)

ACUÑA, María Concepción
BARRICARTE, Ricardo Ernesto
BONZANO, Federico Mario
BRUNETTI, Pamela Melina
CHIAVERO, Héctor Edgardo
FERNANDEZ, Elizabeth Lilian
FERNANDEZ, Pablo José
FRIGUGLIETTI, Fernando Martín
GÓMEZ, Natalia Vanesa

GONZÁLEZ, Luis Alberto
GUTIÉRREZ, Aníbal Vicente
GUTIÉRREZ RAMÍREZ, Paula Adriana
IBARROLA, Carlos Gabriel
KABAT, Sebastián Andrés
KRIENTY, Romina Elizabeth
LORA, Rocio Belén
LUONGO, Cristian Antonio
MACH, Verónica Soledad

MONTES, Fernando Horacio
ORONA, Hugo Osvaldo
PAZ, Diego Antonio
ROSALES, Adriana Romina
SANTILLÁN, Mariet Elizabeth
SIMONDI, Paola Verónica
TOLOZA, Eliana Bernadette
VALENZUELA, Pedro Alejandro

CONTADOR PÚBLICO

131º COLACIÓN DE GRADO (09/06/2014)

CHIRINO, Mauro Gabriel
CUEVAS, Gustavo Javier
DANIELE, María José
ITHURBIDE, Carla Maximiliana
MAC CORMACK, Juan Ignacio
RAVASOTTI, Luisina

TORRES, Silvana Elisabet

ABANDERADO Y ESCOLTAS:

Abanderada:
RAVASOTTI, Luisina

1º Escolta:

CHIRINO, Mauro Gabriel 1ra.

2º Escolta:

ITHURBIDE, Carla Maximiliana

CONTADOR PÚBLICO

132º COLACIÓN DE GRADO (29/08/14 y 01/09/2014)

ALCARAZ, Walter José
ALMIRÓN, Miriam Gisela
ALTAMIRANO, María Fernanda
ANZALDI, Priscila Débora
BAEZ, Alejandro Adolfo
BAZZANELLA, Fernando Daniel
BELTRAMI, Gabriela Cristina
BERGEL, Claudio Alberto Luis
BIELADINOVICH, Ariel Gustavo
BIGNOLI, Rodrigo Miguel
BORRELLI, Analía Beatriz
CABELLO FERRER, Laura Viviana
CABRERA, Adriana Mabel
CAEIRO, Gastón Atilio
CANO, Romina Vanesa
CARRUBBA, Paula Andrea
CASSANELLO, Luis Manuel

CITTADINO, Rita Adelina
CORONEL, Carolina Vanesa
Del CASTILLO, Rodrigo Nicolás
DÍAZ, Carina Roxana
DÍAZ, Fabián Gustavo
DOMINELLI, Miguel Darío
ENCINA, Jonathan Edgardo
ESCOBAR, Raul Hernán
GALLO, Pablo Alejandro
GEZ, María Gabriela
GÓMEZ, Natalia Vanesa
GONZÁLEZ, Gisela Leonor
GONZÁLEZ MÉNDEZ, Mauro Salin
GUBITOSI, Daiana María Sol
GUIDOCCIO, Eugenio Antonio
HAXHI, Micaela Lucila
IGLESIAS, María Sol

JOSÉ, María Érica
JUÁREZ, Lorena Alicia
LANZILOTTA, Yanina Antonella
LEGUIZAMÓN, Cintia Verónica
LOGUERCIO, Nicolás Diego
LOPES, Gustavo Gabriel
MARCHESE-OLIVERA, Valeria Daiana
MARINARO, Silvana Graciela
MARQUE, Anahí Celeste
MAYORGA, Verónica Tania
MEDINA, Matías Darío
MENDEZ, Mariano Ruben
MIGOYO, Eduardo Miguel
MODICA, Gabriel Darío
MOREL ROMERO, María Zunilda
MOTTA, Carlos Alberto



132° COLACIÓN DE GRADO (02 y 03/12/2013)



132° COLACIÓN DE GRADO (02 y 03/12/2013)

CONTADOR PÚBLICO**132° COLACIÓN DE GRADO (29/08/14 y 01/09/2014)**

NAVARRO, Mariana
 ORTEGA, Solange Daniela
 ORTIZ, Omar Dario
 PAREDES, Paula Daniela
 PERALTA, José Alejandro
 PINOS ACOSTA, Víctor Martín
 PRONE, Ricardo Elías
 PROTOPAPA, Yesica Natalia
 QUINTEROS, Federico Ezequiel

ABANDERADO Y ESCOLTAS:**Abanderada:**

FREIRE DE MARCO, Maria Belen

RAMOS, Pamela Victoria
 RIAL, Eduardo Sergio
 RICAÑO, Hernan Ariel
 ROSALES, Sandra Edith
 RUBIO, Natalia Anahí
 RUGORA, Andrea Mariana
 SALINAS, Romina Olga
 SALVADOR, Rodrigo Andrés
 SANTACRUZ, Jorge Daniel

1° Escolta:

RUBIO, Natalia Anahi

SANTORO, Daniela Soledad
 SARMIENTO, Érica Roxana
 SIGEL, Andrea Romina
 SOBRAL, Santiago Ricardo
 STIRNEMAN, Lucrecia Lorena
 VALENTIN, Romina Valeria
 VILLEGAS CAMPOS, Mauricio
 Guillermo
 ZARATE, Sergio Omar

2° Escolta:

ORTEGA, Solange Daniela



132° COLACION DE GRADO (02 y 03/12/2013)



132° COLACIÓN DE GRADO - ABANDERADOS

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ARTESI, Nehuén Esteban
BOTAS, Gonzalo Nicolás
BRANCA, Gabriel Fernando
BRAUCH, Sergio Damián
COSTA, María Belén

ESPRELLA CORONEL, Rodolfo
Mario
FREIRE DE MARCO, María Belén
GÖTTE, Sabrina Patricia
PEÑALOZA, Federico Hernán

132° COLACIÓN DE GRADO (09/06/2014)

PROCOPIO, Natalia Carolina
SOSA, Luciana
URBINA GARRIDO, Valeria
Alejandra
XAMO, Alejandro Damián



El Presupuesto Matricial

El Profesor Marcelo Podmoguilnye(*) explica los alcances de esta novedosa técnica tendiente a reducir costos.

EL RESUMEN

Es objeto del presente trabajo, mostrar una técnica de gestión relativamente novedosa llamada "Presupuesto Matricial". La misma se ha originado en la necesidad de los directivos y empresarios de poder establecer metas para las reducciones de costos, basando fundamentalmente su desarrollo en la realización de controles cruzados de costos, el uso de indicadores basados en desempeños históricos de las empresas, estableciendo responsabilidades organizacionales a través de la creación de los denominados "paquetes de costos" por responsables.

El objetivo que se han trazado los creadores de esta herramienta es, por sobre todas las

cosas, "contribuir a mejorar el resultado de un indicador clave seleccionado por la empresa para medir su desempeño económico y financiero". Es así como el "presupuesto matricial" se enrola detrás de indicadores como el EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - ingresos antes de intereses, tasas, depreciaciones y amortizaciones), EVA (Economic value added - valor económico agregado), o el ROCE (return on capital employed - tasa de retorno sobre capital empleado), intentando mejorarlos a través de "reducciones de costos", generadas por el control cruzado mencionado en el primer párrafo del presente resumen.

EL PRESUPUESTO MATRICIAL

Esta herramienta que pretendemos presentar, fija como objetivo primordial el tema de la "reducción de costos", a los efectos de contribuir, tal como lo expresamos en el resumen del presente trabajo, a mejorar los indicadores "objetivo" de la empresa, como por ejemplo, el EBITDA, EVA y el ROCE.

Para ello, centra su atención en la planificación y el control de los costos, constituyéndose la metodología de control propuesta en la base para la reducción de costos pretendida, enfocándolo no desde la simple disminución de los mismos, sino desde un mejor uso y aprovechamiento de los recursos que traerán como consecuencia la disminución de dichos costos.

Como en toda exposición de nuevas herramientas, se suelen hacer comparaciones entre las técnicas presupuestarias tradicionales y las supuestas bondades y virtudes del presupuesto matricial. En el cuadro 1 se detallan estas diferencias propuestas por los mentores de esta

PRESUPUESTO TRADICIONAL	PRESUPUESTO MATRICIAL
Insuficiencia en el detalle de COSTOS	Examen detallado de los COSTOS
Metas de reducción de costos para la empresa	Metas de reducción de costos específicas para cada área de responsabilidad
Desafíos desiguales para las distintas áreas	Desafíos compatibles con el potencial del negocio
La responsabilidad recae en pocas personas	Todas las personas son responsables

Cuadro 1: Diferencias entre el Presupuestos tradicional y el matricial

nueva técnica.

Por otra parte, los analistas que pregonan las virtudes del “presupuesto matricial” establecen una serie de principios que dan sustento a la necesidad de implementar este tipo de herramienta para la gestión empresarial, los cuales se resumen en el Cuadro 2 que se expone a continuación:

PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO MATRICIAL
A) Control cruzado o doble control de los costos. El mismo se realiza por el responsable del área y por los especialistas.
B) Uso de indicadores, que implica la definición de las metas basadas en el desempeño histórico de la empresa
C) Se focaliza en el desdoblamiento del costo, lo que lleva a su desglose hasta el último nivel de uso de los recursos
D) Comparaciones sistémicas y el control detallado de los costos

Cuadro 2: Principios del presupuesto matricial

El presupuesto matricial, además, debería estar ligado a:

A) Futuras metas y operaciones planificadas y contempladas en el plan estratégico organizacional: en este sentido la fijación de las futuras metas, debe realizarse en concordancia con el objetivo central de la empresa. Las metas estarán relacionadas a un estándar, el cual implica el establecimiento de un importe máximo bajo un grupo dado de condiciones. Esto debería permitir comparar el objetivo inicial de costos con la realidad de la gestión, evaluar los resultados alcanzados y en el caso de desviaciones significativas emprender el desarrollo de planes de acción que permitan el restablecimiento del equilibrio inicial, o bien analizar el replanteo de la meta establecida. Al planificarse los costos de un área, o actividad, será necesario establecer el nivel de dicha actividad en función de los objetivos madre y metas planteadas. En esta parte del proceso, es fundamental respetar el concepto de participación, en el cual la co-laboración de todas las partes involucradas se termina constituyendo en el eje central del desarrollo de los presupuestos de costos de cada una de las áreas y actividades.

B) Responsabilidades organizacionales: en este sentido, el control de los costos se ejercerá a través de la definición clara de las responsabilidades, para lo cual será necesario crear los centros organizacionales de responsabilidad, lo que tendrán a su cargo la consideración, evaluación, consolidación y aprobación de un determinado paquete de costos. Se crea entonces la figura del especialista de un determinado grupo de costos. Ante este nuevo esquema planteado, que implica la posibilidad de ejercicio de un doble control de costos, pasan a convivir en la organización dos grupos de responsables:

I. Los responsables del área, centro o actividad: quienes tendrán a su cargo el control de su respectivo presupuesto, el que deberá ajustarse a las directivas generales establecidas por la

alta dirección, y a sus propios juicios personales, con la necesidad posterior de someter cada una de las partidas a la aprobación de los especialistas por cada grupo de costos.

II. Los responsables de cada “paquete de costos”: o también denominados los “especialistas”, los cuales deben estar formados y capacitados para gestionar, analizar y plantear mejoras respecto del paquete de costos que tendrán a su cargo.

EL CONCEPTO DE “PAQUETE DE COSTOS”

De lo expresado sobre el final del punto 4, en cuanto a la asignación de responsabilidades organizacionales, nace un concepto interesante, y que lleva a un agrupamiento particular de los costos, que si bien doctrinariamente podría ser cuestionable, se presenta bajo un formato muy accesible a la comprensión de todos los involucrados a distintos niveles jerárquicos en el quehacer de la empresa, y es el de “paquete de costos”, también denominados “clusters”, el cual termina constituyéndose en el elemento constitutivo básico del presupuesto matricial.

Se denomina **paquete de costos** a las “agrupaciones de cuentas contables y de gestión homogéneas en relación a la naturaleza del costo que las originan”¹

Así mismo, los que proponen esta herramienta, plantean a los “paquetes de costos” tomando como base que la empresa practica la organización en función de los procesos, y que tienen información generada por la técnica del costeo por actividades. Además, plantean los objetivos de los “paquetes de costos”, los cuales se describen a continuación:

- a) Desarrollar e implementar una estructura que facilite la gestión en la empresa.
- b) Otorgar sencillez al análisis y comprensión acerca de las causas de los costos y de la asignación de los mismos.
- c) Administrar y controlar su evolución en el tiempo.

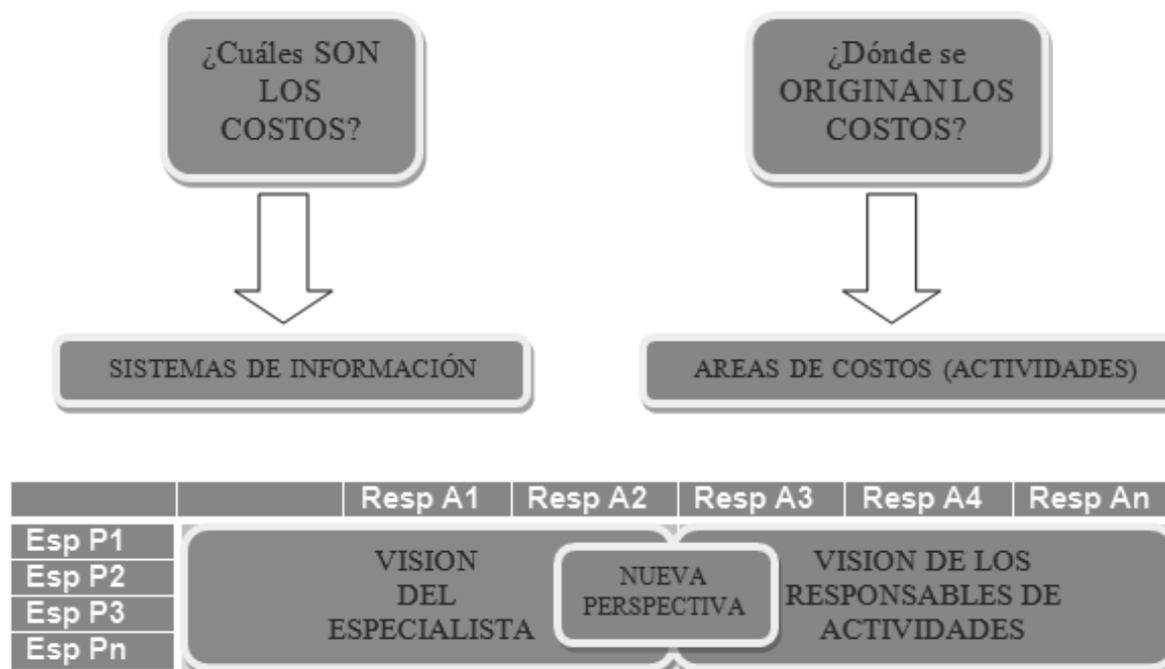
El armado de los “paquetes de costos” conlleva también a la designación del especialista o de los especialistas que van a ejercer el control del mismo. Por otra parte, cabe señalar, que el origen de los costos se encuentra en las actividades, centros, o áreas que los originan. Aquí es donde se puede comprobar el principio del presupuesto matricial que hace alusión al doble control o control cruzado del costo. De acuerdo a la implementación que se realice, a como la empresa este organizada y a su tamaño, podrán encontrarse algunas superposiciones de tareas que obviamente podrían atentar contra este principio de la herramienta. A los efectos de poder clarificar estos conceptos, trataremos de ejemplificar el armado de los paquetes de costos, extractando información que se ha recopilado de la experiencia de los autores en la implementación de esta herramienta en una empresa multinacional (Argentina, brasilera e italiana) y la cual a los efectos de homogeneizar información para la gestión y el control, impuso dicha implementación dentro de su plan estratégico y fue bajada a todas las filiales en los tres países.

La empresa posee un sistema de Costeo Basado en Actividades, por tanto la información de costos de cada actividad y agrupada por niveles jerárquicos se encuentra disponible, lo cual soluciona la primera instancia de implementación, y facilita los pasos para la creación de los paquetes de costos. Cada actividad cuenta con un responsable el cual sería el primer

protagonista en el control cruzado de los costos. En el cuadro 3 se plantea el esquema del “doble control o control cruzado de costos”

¹ LINIQUALITY – Video y manuales de entrenamiento para la implementación del Presupuesto Matricial y la formación de los gestores de costos. www.liniquality.com.br

Definida la metodología se procede a la creación de los paquetes de costos, con sus respectivos especialistas, o gestores de dichos paquetes, los cuales deberían involucrar a todas las activida-



Cuadro 3: Control cruzado de los “paquetes de costos”

des de la empresa con sus respectivos responsables. Así en un primer planteo que se realizó en las organizaciones de referencia se obtuvieron los siguientes “paquetes” con los siguientes responsables (Cuadro 4)

La doble visión se plantea en la herramienta como una “nueva perspectiva”, y que permitirá tener un mayor control de los costos, desde su origen (visión del responsable), y lo vinculado a su inter-

PAQUETE DE COSTOS	ESPECIALISTAS
SUELDOS Y JORNALES	Responsable de recursos humanos y personal
BIENES DE USO	Responsable de costos Responsable de nuevos proyectos
FLETES	Responsable de logística
MANTENIMIENTO	Responsable de mantenimiento
SERVICIOS	Responsable de compras
COSTOS FINANCIEROS	Responsable de finanzas
VIATICOS	Responsable de atención al cliente
COSTOS COMERCIALES	Responsable de ventas Gerencia General
INFORMATICA Y COMUNICACIONES	Responsable de sistemas
ENERGÍA	Responsable de costos Responsable de nuevos proyectos
INSUMOS VARIOS	Responsable de intendencia
EMBALAJES	Responsable de producción
COSTOS VARIOS	Responsable de compras Responsable de administración

Cuadro 4: “Paquetes de costos” y asignación de especialistas

pretación y asignación (visión del especialista). Para ello, se definen las funciones de cada uno de ellos a los efectos de orientar hacia adonde apunta la metodología propuesta por esta nueva técnica.

Así entonces se definen como funciones de los **ESPECIALISTAS**:

- a) Conocer los ítems del sistema de información que se encuentren relacionados con su paquete de costos, y las actividades de los distintos procesos demandantes de los factores que originan estos costos.
- b) Identificar los indicadores que podrían medir productividad
- c) Identificar las mejores prácticas en la organización
- d) Negociar el presupuesto con los responsables de todas las actividades determinadas en la organización.
- e) Elaborar el proyecto de los presupuestos preliminares
- f) Supervisar los resultados, trabajar conjuntamente con los responsables de área en la propuesta de medidas para el control y el seguimiento de la evolución de los costos.

Son funciones de los **RESPONSABLES** de área las siguientes:

- a) Preparar el presupuesto del área
- b) Negociar los cambios en sus presupuestos con el especialista de cada paquete de costos
- c) Aplicar las acciones necesarias en su área para acompañar el control y la evolución de los costos.
- d) Coordinar la implementación de acciones que tengan como propósito favorecer el cumplimiento de los presupuestos aprobados conjuntamente con los especialistas de los “paquetes de costos”.

A modo de ejemplo, se presenta el Cuadro 5 con ítems de costos generados por el sistema de costeo por actividades de la empresa, definiendo para cada caso cuales serían los especialistas y los responsables de cada actividad.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE REDUCCIÓN DE COSTOS EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MATRICIAL

ESPECIALISTA	ITEM DE COSTOS	RESPONSABLES
RRHH	Sueldos área de compras Sueldos área de producción Sueldos área de ventas	Compras Producción Ventas
ENERGIA	Energía línea 1 Energía línea 2 Energía de planta indirecta Energía administración	Producción Administración Nuevos Proyectos
FLETES	Fletes de compra Fletes de venta Fletes propios	Compras Ventas Logística

Cuadro 5: Especialistas, ítems de costos y responsables de actividad

Como toda presentación vinculada con “nuevas” herramientas de gestión, los autores intelectuales de la misma y las consultoras vinculadas con su implementación, sostienen algunas premisas cuestionables, y que suelen estar dotadas de una carga comercial a los efectos de llamar fuertemente la atención de los directivos y que muchas veces conllevan a interpretaciones erróneas de lo que implica la adecuada reducción de costos. Es así que se plantean para esta herramienta, dos premisas en este sentido, a saber:

- a) Todo COSTO, por definición es alto.
- b) Todo lo que no agrega valor, sólo agrega COSTOS, y por esa razón debe ser eliminado.

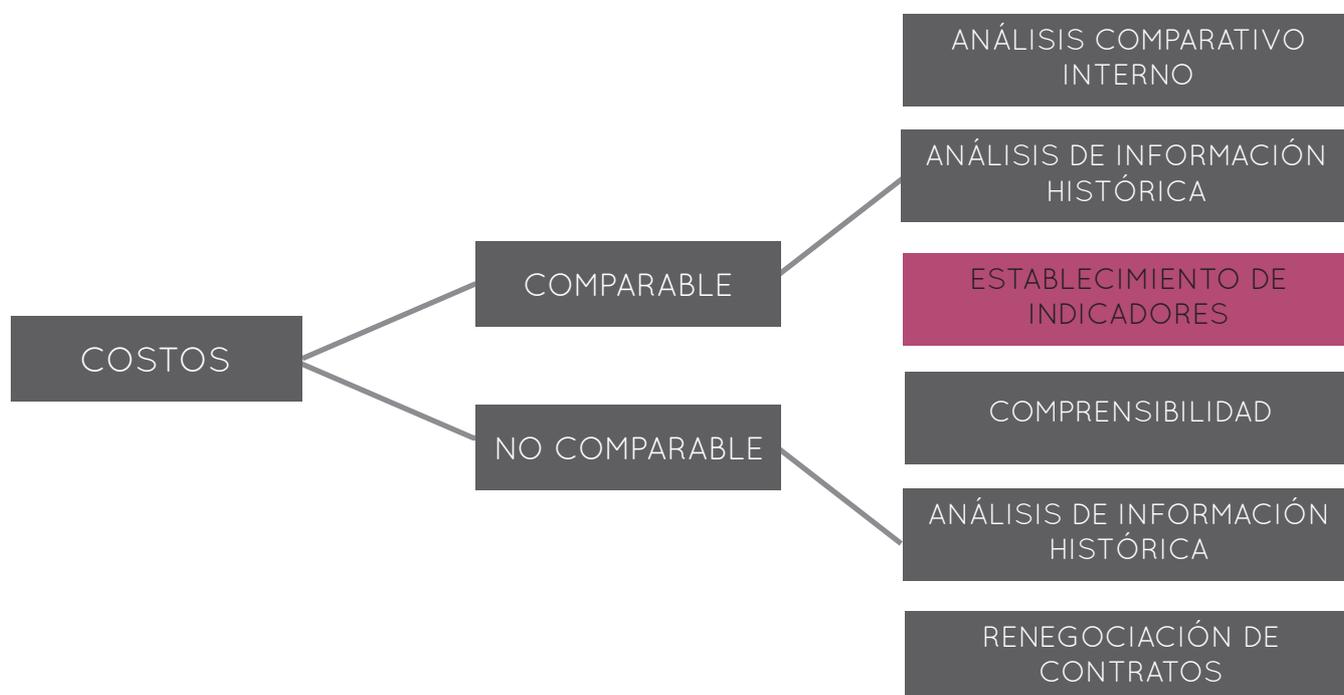
Parecen premisas vacías, demagógicas desde el punto de vista de los empresarios, pero que no queden dudas que seducen a los directivos, ya que plantean una visión simplista y cortoplacista de la reducción de costos.

Sin embargo, si no se presta atención a este tipo de enunciaciones, sobre las que ya se tiene opinión formada, se pueden presentar algunas metodologías de análisis de la estructura de información planteada, que pueden ser interesantes a la hora de aportar nuevas ideas para gestionar las empresas.

Se plantean conceptos de costos, algunos ya vistos y conocidos y otros más novedosos, que los defensores de esta herramienta consideran como básicos a la hora de analizar el comportamiento de los “paquetes de costos”. Estos son los conceptos de:

a) **Costos controlables y no controlables:** relacionados a los centros de responsabilidad. Aquellos costos que se encuentran sujetos a la autoridad de un responsable serán considerados como controlables. Es fundamental para la implementación de la metodología propuesta por el Presupuesto Matricial que todos los costos de la organización se incluyan en algún centro de responsabilidad.

b) **Costos comparables y no comparables:** se denomina costo comparable a aquel que se origina en más de una actividad, lo cual permitirá establecer comparaciones internas e indicadores homogéneos de performance. Los costos no comparables se realizan en una actividad en particular y deben someterse al análisis de comprensibilidad basándose en informes históricos, el ejercicio del benchmarking y la renegociación de los contratos.



Cuadro 6: Caminos de análisis de los costos en el Presupuesto Matricial

De la clasificación enunciada se desprende el siguiente cuadro 6, que marca el camino para el análisis de los costos en las empresas que incorporen el Presupuesto Matricial como herramienta de gestión.

En los costos comparables se promueve, dada su condición, el análisis comparativo interno, estableciendo para ellos indicadores de gestión por cada “paquete de costos” lo cual reducirá la evaluación de la marcha de la empresa y su estrategia a un grupo pequeño de indicadores. En los costos no comparables, se profundizará el análisis de comprensibilidad apoyándose en el estudio de información histórica, y evaluando alternativas en función de las posibles renegociaciones con proveedores, y propietarios de los recursos que provocan los costos en las actividades.

Tal como se desprende del cuadro 6, en los costos comparables se pueden establecer indicadores de gestión. Para esta generación, los precursores del Presupuesto Matricial proponen la generación de un indicador por cada “paquete de costos”. Los mismos estarán definidos de una manera normalizada a través de una fórmula genérica. Así cada “paquete de costos” establecerá su indicador como el cociente entre el costo del paquete, sobre el parámetro del paquete. Se entiende como parámetro a una unidad de medida que está vinculada íntimamente con la generación del costo. A continuación, en el cuadro 7, se plantean algunos ejemplos de indicadores para algunos

PAQUETE DE COSTOS	PARAMETROS	INDICADORES
SUELDOS Y JORNALES	KG PROCESADOS	\$ SUELDOS Y JORNALES KG PROCESADOS
ENERGIA	KG PROCESADOS	\$ ENERGÍA CONSUMIDA KG PROCESADOS
COSTOS COMERCIALES	KG VENDIDOS	\$ COSTO COMERCIAL KG VENDIDOS
EMBALAJE	KG VENDIDOS	\$ COSTO EMBALAJE KG VENDIDOS
MANTENIMIENTO	KG PROCESADOS	\$ MANTENIMIENTO KG PROCESADOS

Cuadro 7: Ejemplo de determinación de indicadores de performancel

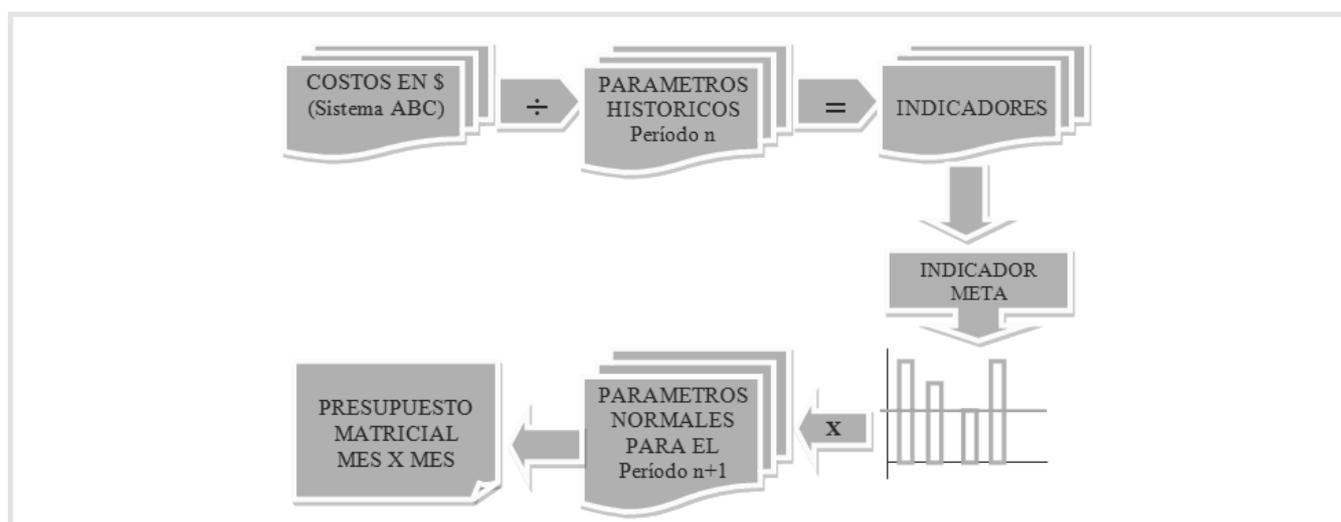
paquetes de costos ya definidos anteriormente.

Los defensores de la técnica plantean una metodología para definir los parámetros, y nos plantean la necesidad de tener en cuenta lo siguiente:

- a) Describir sucintamente el contenido de los ítems de costos obtenidos del sistema de costeo por actividades, prestando especial atención a la naturaleza de estas actividades, su posicionamiento en el proceso y la relevancia de la misma en función de su clasificación jerárquica dentro el sistema.
- b) Identificar los costos comparables y los factores de mayor relevancia que impactan en la composición de dichos costos.
- c) Considerar cual sería la unidad de medida vinculada con el nivel de actividad de la empresa que serviría como elemento prioritario a la hora de establecerlo como parámetro de comparación.

Los indicadores que se determinan bajo esta metodología, se utilizan para definir las metas presupuestarias en la herramienta planteada tal como lo refleja el cuadro 8, siguiente.

A los efectos del control y gestión de los costos para cada uno de los indicadores históricos, se establecerán indicadores meta, los cuales se definirán en función de análisis comparativos, de la lógica, estacionalidades, benchmarking y pautas de renegociación de contratos.



Cuadro 6: Análisis de los indicadores y definición de metas presupuestarias

Ahora bien, la herramienta plantea una siguiente etapa en función de la búsqueda de la reducción de costos, que es el desdoblamiento de los indicadores determinados. Así aparecen los conceptos de:

- a) **INDICADOR CONSUMO:** el cual se podría definir a través de un cociente de-terminado entre la cantidad física de factor consumido (clave del paquete de costos), denominado también “headcount”, dividido el parámetro definido como generador del costo (total de parámetros alcanzados o logrados).
- b) **INDICADOR PRECIO:** establecido como el cociente entre el costo total del fac-tor sobre la cantidad física de factor consumido (headcount).

La técnica propone intentar reducir el indicador precio en función de renegociaciones en los contratos, al que define como el aprovisionamiento repetitivo de servicios, o de materiales, dentro de condiciones comerciales predefinidas. Fija como objetivo identi-ficar el potencial de reducción posible en cada contrato a través de la reducción del pre-cio del mismo. Las estrategias de negociación planteadas son a través de sinergias internas, compromisos de largo plazo, cambios en las especificaciones, potenciación de nuevas tecnologías, manejo de stocks en consignación, optimización de embalajes y la práctica de benchmarking externos.

En cuanto a los indicadores de consumo, se plantea la reducción de los mismos a tra-vés de los análisis históricos comparativos técnicos, el uso de benchmarking a nivel interno y externo, la aplicación de técnicas de optimización de productividad, y la reali-zación de mediciones de eficiencia. Luego en función de estos indicadores se plantean estrategias de análisis, en las cuales se desarrollan los temas a abordar en cada pa-quete de costos, las oportunidades para reducir costos y cuales serían los cuidados especiales en función de ese objetivo. Así por ejemplo, en el caso de la energía se plantean los siguientes:

- **TEMAS SIGNIFICATIVOS DE ANÁLISIS**
 - o Análisis histórico del consumo en horas pico
 - o Análisis histórico del consumo en horas fuera de pico
 - o Análisis de demanda contratada por demanda realizada
 - o Análisis de la política de contratación de la energía
 - o Análisis del factor de potencia
 - o Posibilidad de comparar entre paquetes dentro del grupo empresario

- **OPORTUNIDADES**

- o Sustitución de equipamiento antiguo por nuevos
- o Mejora del factor de potencia
- o Verificación de equipos funcionando sin producción
- o Analizar los focos de desperdicio (ejemplo: monitores encendidos innecesariamente)
- o Viabilidad de utilizar energía solar
- o Implementación de capacitores para disminuir el consumo de energía reactiva.
- o Campaña y concientización sobre el consumo razonable de energía

- **CUIDADOS**

- o Verificar la existencia de medidores para las líneas de producción y para las distintas áreas administrativas
- o Identificar las variables que provocan cambios en el consumo de energía

A partir de esta instancia, y siguiendo la metodología de trabajo planteada en cuanto a la estructura de los “paquetes de costos” y de los indicadores de gestión generados, se plantean los siguientes pasos:

- **ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCION:** Así se establecen METAS, y se considera como un DESAFIO a cumplir a la diferencia entre la SITUACION ANTERIOR y la meta planteada. Para ello se definen PLANES DE ACCION en los cuales se plantea una MATRIZ DE ACOMPAÑAMIENTO, teniendo en cuenta las siguientes entradas de información:

- o ¿QUE REVISAR?: se establece que proceso, o acción de los procesos se deben revisar (Por ejemplo: el proceso de compras)
- o ¿QUIEN REvisa?: esto puede recaer en el responsable del área o en el especialista del paquete, o en ambos.
- o ¿CUANDO LO HACE?: se establecen plazos de cumplimiento.
- o ¿DONDE LO HACEN?: en que sector de la empresa se realizarán las acciones de mejora.
- o ¿POR QUE HACERLO?: establecer las causas que originaron el curso de acción
- o ¿COMO HACERLO?: establecer los medios, recursos y metodologías a aplicar para realizarlo.

- **ACOMPAÑAMIENTO DE LOS RESULTADOS:** esto se plantea como un proceso paralelo al inicio de las gestiones planteadas en el plan de acción, y consiste en ir monitoreando el cumplimiento de las metas y de esa manera, ante desvíos detectados, poder aplicar acciones complementarias para terminar alcanzando las metas propuestas, para ello se propone:

- Actualizar la matriz de acompañamiento de manera mensual mínimamente
- Analizar dicha matriz, comparando lo realizado en función de lo planeado
- Practicar las acciones complementarias que se consideren necesarias
- Realizar reuniones de los gestores del “paquete de costos” con los directores

Para lograr una adecuada implementación de la herramienta se establecen cronogramas de confección de los distintos presupuestos y de cumplimiento de las distintas etapas del presupuesto matricial, en el siguiente orden:

- Determinación de las **PREMISAS PRESUPUESTARIAS:** se analizan los datos históricos y se establecen los parámetros de costos.
- Confección del PRESUPUESTO DE VENTAS
- Análisis de las POLITICAS DE STOCK
- Análisis de los INDICADORES DE COSTOS: en el mismo se toma conocimiento de la estructura de ítems de los “paquetes/clusters de costos”
- Confección del PRESUPUESTO DE PRODUCCION
- Confección del PRESUPUESTO DE COSTOS: esto implica calcular el presupuesto pero también combinar el mismo con los indicadores de costos a los efectos de establecer cuáles serían las oportunidades de reducción de costos.

- Determinación del PRESUPUESTO PRELIMINAR
- Confección del PRESUPUESTO DE INVERSIONES
- Confección del PRESUPUESTO DE CAJA
- Confección del PRESUPUESTO FINAL
- Elaboración de los PLANES DE ACCION: en el cual se proponen las metas vinculadas con el consumo y el valor de los recursos utilizados en la empresa y que generan costos.
- Realización del ACOMPAÑAMIENTO DE LOS RESULTADOS: estableciendo las acciones complementarias necesarias para cumplir las metas trazadas.

CONCLUSIONES

Como se expuso en la introducción realizada a este trabajo, el mismo tiene como objetivo exponer la herramienta, de una manera concreta y que permita a los especialistas tomar conocimiento de la misma. Si bien podría haberse enfocado con un espíritu crítico desde el punto de vista doctrinario, y de hecho existen aspectos cuestionables en este sentido, no es intención de los autores hacerlo.

Si se puede expresar en estas conclusiones, que el nacimiento de estas herramientas, que en cierta manera parecen establecer combinaciones de técnicas de gestión ya existentes, se provoca por demandas de los directivos y empresarios de herramientas simples y concretas, que no se alejen de los sistemas de información ya existentes en las empresas y que reduzcan la visión de la organización a una decena de indicadores, los cuales si bien no pueden mostrar todos los detalles de cómo se esta llevando la gestión a la luz de los planes estratégicos, presenta un panorama genérico de fácil y rápida interpretación. Esto planteado en el marco de un plan estratégico, y de un pre-supuesto que no descuida los aspectos de su esencia, que es justamente la cuantificación de los recursos establecidos en las metas de dichos planes.

Pareciera el "Presupuesto Matricial" como nacido de una combinación de la herramienta presupuestaria, con un tablero de comando sin perspectivas y con muy pocos indicadores de gestión, con benchmarking interno y externo a la hora de establecer las metas a lograr, apoyados en un esquema de doble control de costos, a través de la generación de los paquetes de costos y sus especialistas.

Si bien podría simplemente calificarse como bueno... malo... sin sustento doctrinario... cuestionable o no... existe una realidad que los autores han verificado, y es su implementación en dos grupos empresarios europeos importantes, sus vinculadas en Brasil, país en el cual se ha encontrado información sobre muchas empresas e incluso organismos estatales que lo han implementado, y desde el año 2010 ha desembarcado en nuestro país. Por tanto, no estamos exentos, que en función de cómo se dan los procesos de marketing en el desarrollo de estas herramientas, se solicite a los especialistas involucrados con la gestión la aplicación o implementación de estas técnicas, y no podemos ignorar estas realidades, en cambio si podríamos pensar alternativas para su mejoramiento o hacer que la información tenga un mayor valor agregado a la hora de tomar decisiones o cursos de acción en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

FALICOFF, Sergio - ARGENTO, Rosa - Estrategias de Reducción de Costos - Revista Costos y Gestión Nro 25 - Página 48 - IAPUCO

LEFCOVICH, Mauricio León - Reducción de costos, análisis crítico - Febrero de 2004

LINIQUALITY - Video y manuales de entrenamiento para la implementación del Pre-supuesto Matricial y la formación de los gestores de costos. www.liniquality.com.br

MV2 - SISTEMAS DE INFORMACIÓN - Consultora especialista en software vinculados con el desarrollo del Presu-

puesto Matricial de Costos - www.mv2.com.br/omd.htm

BARTILOTTI, Vanesa - El presupuesto matricial y el control de los costos fijos - 2006 - Disertación - Facultad de estudios administrativos - FEAD - Minas - Belho Horizonte.

PODMOGUILNYE, MARCELO GUSTAVO - El costeo basado en actividades - Capi-tulo VIII - Editorial La Ley - Febrero 2005.

INDG - Manual de entrenamiento - Gerenciamiento matricial de costos - Septiembre de 2007



El Colegio de Graduados cumplió 20 años

El Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Lomas de Zamora cumplió 20 años de vida. Un sentido homenaje que tuvo como protagonista a su actual titular, la Magíster Fernanda Lassalle.

: Con un emotivo acto realizado en el Centro de Posgrado y Extensión Universitaria Dr. Manuel Belgrano, el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Lomas de Zamora conmemoró sus 20 años de vida. El evento estuvo encabezado por su actual presidente, Magíster Fernanda Lassalle, y la totalidad de la comisión Directiva. También fueron de la partida el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Magíster Gabriel Franchignoni; y su Vicedecano Alejandro Kuruc; como así también funcionarios de la Facultad.

: “Estos veinte años representan una continuidad. Recuperamos este Colegio hace 15 años, después de haber quedado vacío. Los graduados de la Facultad lo recuperamos”, enfatizó Fernanda Lassalle en diálogo con “Visión Económicas”.

: “A sido un largo camino, que hoy nos en-

cuentra trabajando para los graduados, para el nivel académico de la Facultad, y para que nuestro título sea cada vez más importante en el contexto laboral”, aseguró, para luego remarcar que el objetivo es establecer “un vinculo más fuerte, desde el ámbito profesional, con la Facultad”.

Acompañan a Lassalle en la conducción del Colegio los Magíster Fernando López (Vicepresidente primero) y Esteban Monzón (Vicepresidente segundo); el Contador Claudio Gómez (Secretario General); y Norma Salvatierra (Secretaria). En la actualidad cerca de 10 mil graduados conforman el padrón, cifra con la que se supera la cantidad de alumnos activos con los que actualmente cuenta la Facultad.

La titular de los graduados contó algunas de las actividades que desarrolla el Colegio, siempre vinculadas a la Facultad. “Lo





que más nos importa es esta posibilidad de seguir perteneciendo a la Facultad. Es por ello que ofrecemos cursos para la actividad docente, que se dictan durante año”, señaló.

“Es muy importante para nosotros preparar a los graduados para que estén en la actividad docente. Porque el arraigo que tiene con la Facultad no lo tiene nadie. Además surgió de una demanda de los propios graduados. Estamos cubriendo una gran franja”, aseguró.

La titular del Colegio de Graduados destacó el rol de los egresados en Ciencias Económicas de Lomas de Zamora al remarcar que le da “mucho satisfacción ver que nuestros graduados están bien posicionados y se ubican en puestos estratégicos y gerenciales”.

Lassalle remarcó el trabajo presentado

hace poco por Norma Salvatierra, quien propuso a la Federación Argentina de Colegios de Graduados que plantee la inclusión “dentro de los estados contables la inflación como una nota. Va a salir un comunicado para ver si se puede incluir dentro de la CRT, que es nuestra base de Normas Contables, esta iniciativa que desarrollamos desde Lomas de Zamora”.

Finalmente, y como un mensaje a los graduados, solicitó “que vengan a la Facultad, que mantenga el vínculo. De esa manera podemos garantizar el nivel académico y que la Facultad siga creciendo. Lo que les pedimos a ellos que hagan todo lo mejor posible con la ética que recibieron, con el profesionalismo, para que Lomas siempre esté representada dentro de la comunidad de contadores y licenciados”.

Video-Conferencia en Económicas

En el marco del Programa “Amartya Sen de Responsabilidad Social”, se llevó a cabo la video-conferencia “La crisis financiera internacional y los desafíos para las políticas macroeconómicas en América Latina” a cargo del Doctor Martín Guzmán.

A comienzos del cuatrimestre se realizó la video-conferencia “La crisis financiera internacional y los desafíos para las políticas macroeconómicas en América Latina”. El evento se llevó a cabo en el Aula Magna y estuvo a cargo del Doctor Martín Guzmán.

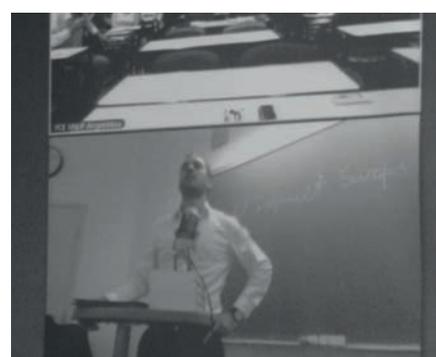
La actividad, realizada en forma conjunta con la Universidad Nacional de La Plata, se desarrolló en el marco del Programa “Amartya Sen de Responsabilidad Social”, que desde hace tres años viene llevando a cabo la Facultad. La jornada fue gratuita y abierta a toda la comunidad.

El Doctor Martín Guzmán es Licenciado en Economía y Magíster en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Master in Economics y Doctor of Philosophy in Economics, Brown University. Profesor Adjunto de la cátedra “Moneda, Crédito y Bancos de la carrera de Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Se desempeña actualmente como miembro investigador de la Universidad de Columbia, forma parte del equipo de trabajo sobre “Macroeconomic Externalities and Instability”, de de Joseph Stiglitz .

AMARTYA SEN

El Programa Amartya Sen tiene como finalidad central formar una nueva generación de jóvenes por la ética para el desarrollo a los más altos niveles de excelencia en el campo de las ciencias gerenciales. A su vez, aspira a fortalecer las posibilidades de capacitación y trabajo de graduados recientes y estudiantes avanzados cercanos a graduarse, que presenten un destacado desempeño académico, los mejores promedios y una foja significativa de servicios a la comunidad.

Entre sus metas se hallan la capacitación a jóvenes destacados en las nuevas áreas del conocimiento sobre ciencias gerenciales, desde una perspectiva ética y de desarrollo humano; la promoción de la participación de los graduados en las cátedras de las Facultades para la introducción de las temáticas relacionadas a las ciencias gerenciales; el fortalecimiento de redes de trabajo articulando y movilizand o saberes y experiencias valiosas entre el ámbito académico, las organizaciones sociales y las entidades empresarias.



Académica,

gestión en movimiento

Un resumen de la actividad desarrollada por la Secretaría Académica durante este año. Lo que se viene.

El trabajo llevando adelante desde el área Académica en el presente año, se desarrolló en el contexto de políticas académicas y líneas estratégicas impulsadas de manera sostenida por nuestra Facultad. Buscando principalmente a través de ellas, alcanzar las metas institucionales, profundizando nuestra proyección futura y convirtiendo nuestros objetivos en realidades.

Es en este sentido, se impulsaron desde los distintos Programas que dependen de la Secretaría Académica actividades, cursos y proyectos que paulatinamente van contribuyendo con la mejora integral de la gestión académica que nos propusimos.

Nuestros ejes de trabajo giraron alrededor del funcionamiento de los Programas creados en los últimos años, todos ellos orientados a necesidades puntuales de nuestros alumnos o docentes, problemáticas detectadas, avances tecnológicos, difusión de nuestras carreras, e iniciativas que necesitaban ser canalizadas y puestas en marcha.

En el transcurso de año 2014, se generaron nuevas actividades impulsadas por la creación del “Programa de Vinculación con Graduados”, la finalidad del programa surgió del propio interés de los graduados en vincularse nuevamente con nuestra Facultad, su casa, planteándose desde la gestión realizarlo en una primera instancia a través de actividades relacionadas con el ejercicio de la docencia. Por otro lado la institución se encontraba tra-

bajando en impulsar acciones tendientes a reforzar su sentido de pertenencia, ante lo cual se pensó que conjuntamente con las nuevas responsabilidades que asumirían se formaría una sinergia importante en ese sentido.

Se definieron los objetivos de la capacitación de los jóvenes graduados que estuvieran realmente interesados, con la intención de contribuir a la creación de un banco de graduados capacitados disponibles para formar parte del cuerpo docente, y se trabajó en la construcción de actividades tendientes a generar pertenencia, responsabilidad y compromiso.

Los resultados obtenidos fueron muy positivos, la integración de la primera cohorte de graduados que recibieron sus certificados

durante la finalización del 2013, y su incorporación como auxiliares al Curso de Nivelación 2014 para el ingreso a las carreras, resultó de una riqueza óptima, no solo por el compromiso que ellos le imprimieron a los cursos sino por la aplicación directa de los conocimientos adquiridos y la pertenencia que supieron transferir a los estudiantes durante el dictado de los talleres de practica orientada (TPO) que estuvieron a su cargo.

Juntamente con su incorporación a las distintas cátedras, sistema de tutorías y la creación de un “Grupo de construcción de material didáctico” para el Ingreso 2015, iniciaron su capacitación la 2da cohorte de graduados, encontrándose en proceso el llamado a la 3era cohorte para su formación y posterior inclu-



sión para el próximo año.

El nuevo Programa articula con los ya existentes pudiendo sumarse los colegas a las capacitaciones que realizan nuestros docentes en el “Programa de Capacitación Docente” que como nueva metodología de funcionamiento ofrece al iniciar cada cuatrimestre una grilla completa de cursos y actividades, a fin que los docentes tengan con la antelación suficiente las fechas y temáticas que se abordarán a lo largo del año. Realizándose los siguientes cursos y talleres:

- La evaluación de los aprendizajes en la Educación Superior”. **Módulo 2**

- ¿Cómo enseñar a aprender en la universidad? Concepciones – Herramientas

- Formación de Competencias profesionales en las Ciencias Económicas. Dirigido especialmente a docentes de la Facultad de Ciencias Económicas con énfasis a Titulares y Directores de Departamento. A cargo del Dr Selzer Director del Area de Educación de la FACPCE – CECyT.

- Módulos de formación docente orientados al uso del Campus Virtual de la Facultad de Ciencias Económicas. Especialmente dirigidos a los auxiliares incorporados por el Programa de Vinculación con Graduados.

- Capacitaciones transversales entre Departamentos Pedagógicos a cargo del Director, en cumplimiento de la gestión interna de cada uno de ellos.

- Capacitación para graduados sobre el Sistema de tutorías “Rol del tutor docente”. Construcción del espacio de tutorías y su funcionamiento” “Cómo obtener resultados efectivos en la realización de la entrevista al tutorado”. “Comunicación y escucha activa”.

- Estrategias y recursos didácticos en la Universidad” **Módulo I**

- Estrategias y recursos didácticos en la Universidad” **Módulo II**

- Redes Conceptuales: un instrumento para reflexionar sobre los contenidos que enseñamos y cómo los enseñamos”.

RETENCIÓN DE ALUMNOS

Se intensificó el trabajo que veníamos realizando en el “Programa de Retención de Alumnos”, con la inclusión de nuevos tutores al mismo, cursos de apoyo de distintas materias de los primeros años y cursos de metodología de estudios.

Con respecto al “Programa de Difusión de Carreras” nuestra Facultad participó durante todo el año en numerosas, ferias, jornadas de orientación, exposiciones educativas, se efectuaron visitas a escuelas y colegios de nivel medio, se produjeron visitas a nuestras instalaciones de instituciones de la zona y durante el segundo y tercer viernes de noviembre se realizarán las acostumbradas “Charlas Informativas” para aquellos interesados en ingresar a nuestras carreras el año próximo.

En relación al “Programa de Articulación con Nivel Medio” este año realiza las 7° Olimpiadas de Matemática con sus categorías Trabajo Colaborativo actividad que realizan los alumnos de nivel medio junto a sus docentes durante el año para luego presentar el proyecto para su evaluación y posterior exposición, centrándose este año en la vinculación entre la música y la matemática, además de su categoría examen.

Las 10° Olimpiadas de Contabilidad y Gestión con sus categorías Trabajo de Investigación también para desarrollarlo con sus docentes durante el año y la categoría examen en sus tres niveles, y el 7° Encuentro con docentes de nivel medio y universitario “La Universidad Pública como nexo de articulación”.

NUEVO PROYECTO DE ARTICULACIÓN CON NIVEL MEDIO 2015

La iniciativa surge del trabajo realizado durante el 6to Encuentro “La Universidad Pública como Nexo de Articulación” que viene desarrollándose anualmente, quienes a instancias de la propuesta efectuada por esta casa de estudios, consensuaron iniciar un trabajo conjunto en el uso de Económicas Virtual (Campus Virtual) para el dictado de sus clases y practica con sus alumnos.

Sabiendo la gran responsabilidad que demanda la realización de la labor educativa y te-

niendo en cuenta la vertiginosa evolución de las tecnologías en los últimos tiempos, consideramos que el docente debe encarar con decisión la capacitación en el uso de modernas herramientas que faciliten la construcción de nuevos aprendizajes.

El reto está centrado en aprovechar el potencial educativo de las nuevas tecnologías. Pensar en lo que ellas significan para renovar y hacer más eficaz la educación. Posibilitar que el aprendizaje ocurra en otro ámbito fuera del recinto tradicional, el aula, y permitir que el alumno, usando los medios tecno-comunicacionales, pueda a su vez, individualizar el aprendizaje y lograr un alto grado de interacción, superando las dimensiones de tiempo y espacio.

El proyecto se materializará a través de la firma de una "Acta Compromiso" por parte de las instituciones de nivel medio públicas y privadas y la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ, a fin de delimitar las responsabilidades y obligaciones de ambos niveles y comenzar a avanzar en las distintas etapas que abarcara la iniciativa propuesta.

SUS ETAPAS

Etapa 1: Firma de "Actas Compromiso" que serán giradas a las instituciones para su revisión, consulta y conocimiento de la modalidad, las mismas serán firmadas en un acto, por las autoridades correspondientes de ambos niveles.

Etapa 2: Puesta en marcha del proyecto con la realización de capacitaciones para docentes de nivel medio de cualquier materia, específicamente en el manejo de la herramienta.

Etapa 3: Construcción de material y actividades, para ingresar a Económicas Virtual (Campus Virtual), las que luego serán utilizadas por los alumnos.

Etapa 4: Control de prueba de las actividades diseñadas y desarrollo definitivo para su uso en el aula

Etapa 5: Trabajo en los gabinetes de las instituciones y/o en los gabinetes de nuestra Facultad con los alumnos a través de nuestra plataforma.



Talleres de Inserción Laboral FCE UNLZ Amia

Desde la Secretaria de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, venimos trabajando en conjunto, con el Servicio de Empleo de AMIA, y el Centro de Estudiantes de nuestra Facultad brindando los Talleres de Inserción Laboral. Al cierre de esta edición, se llevó adelante la edición número 38 del mismo.

Los mismos son gratuitos y abiertos a la comunidad, se dictan en el SUM (aula 6) de la Facultad, se ofrecen de manera mensual de acuerdo al calendario académico de nuestra Institución.

Estos talleres fueron diseñados teniendo en cuenta las necesidades de las personas a la hora de realizar una búsqueda de empleo y obtener mayor información sobre el mercado laboral, brindando las herramientas necesarias para lograr el éxito a la hora de concretar la entrevista. La entrevista laboral es el verdadero pasaporte para conseguir un empleo, y es por ello que constituye una de las instancias fundamentales del proceso de búsqueda y selección de personal.

Este taller tiene el objetivo de que los participantes puedan comprender la importancia de realizar una planificación estratégica de su búsqueda de empleo, conocer las diferentes vías de inserción laboral, confeccionar su curriculum vitae y su carta de presentación. La actividad tiene una duración de 8 horas, divididas en 2 encuentros en la que se exponen materiales específicamente diseñados y se entrega material didáctico en forma gratuita.

Para recibir más información, comunicarse al 4282-9700 int. 113 o a través de nuestra página web.



INVESTIGACIÓN Y POSGRADO: Ampla oferta

Una intensa actividad desarrolla esta área de la Facultad. Un resumen de toda la oferta para la comunidad universitaria de Ciencias Económicas.

El año 2014 ha comenzado con muchas actividades en la Secretaría de Investigación y Posgrado. En el área de Posgrado, se han iniciado las cohortes de las carreras de Maestría en Tributación, Especialización en Costos para la Gestión Empresarial y Especialización en Sindicatura Concursal.

Por primera vez se comenzó a dictar la Maestría en Administración Aplicada, carrera en la cual se ha trabajado conjuntamente con su director Alejandro Estevez y los directores de los departamentos de Administración Ciclo Inicial y Superior, Néstor Fleitas y Gabriel Vazquez respectivamente. Esta Maestría propone buscar los comunes denominadores o puntos de intersección entre las organizaciones públicas y privadas.

La carrera de Maestría en Contabilidad Superior y Auditoría tiene previsto su inicio en marzo de 2015.

Se está trabajando en los proyectos de carreras de posgrado de Especialización en Economía Empresarial y la Maestría en Finanzas y Gestión.

En la Actualización Permanente del graduado, este año hubo cambios importantes en cuanto a las modificaciones introducidas por la Resolución Técnica N° 37 motivo por

el cual el Dr. Marcelo Blanco Cambiaggio ha dictado dos módulos de cursos de Auditoría de estados contables y Revisión de estados contables de períodos intermedios y Otros Encargos de Aseguramiento, Certificaciones y Servicios Relacionados.

Con gran convocatoria se llevó a cabo el curso de Actualización Impositiva de la Provincia de Buenos Aires y C.A.B.A. dictado por el Dr. Jorge Carmona; siendo el objetivo brindar conocimiento de la normativa de mayor importancia en las jurisdicciones señaladas.

Los próximos encuentros que se dictaran en el Centro de Posgrado Dr. Manuel Belgrano son:

Actualización Profesional

ABRIL

1. RT 37 – Auditoría de EECC y Revisión
Objetivo: Brindarle al Profesional un conocimiento normativo sobre los cambios en la tarea de auditoría de estados contables en el marco de la nueva RT.
Inicio: Martes 7 de abril
Profesor: Dr. Marcelo Blanco Cambiaggio

2. Seminario de Práctica para el Desarrollo de la Profesión

Módulo II: Adopción del tipo societario a utilizar. Opciones.

Objetivo: Analizar las distintas alternativas legales disponibles y los elementos a considerar para la selección del tipo societario más apropiado.

Inicio: Lunes 13 de abril

Profesor: Dra. Adriana Pellegrino

3. Taller de Monotributo

Objetivo: Análisis pormenorizado y comentario de las novedades. Desarrollo temas teóricos, técnicos y prácticos.

Inicio: Martes 14 de abril

Profesor: Dr. Hernán Babbaro

4. RT 37 – Otros encargos de Aseguramiento, Certificación y Servicios Relacionados

Objetivo: Brindarle al Profesional un conocimiento normativo sobre los nuevos encargos incorporados en el marco de la nueva RT.

Inicio: Viernes 24 de abril

Profesor: Dr. Marcelo Blanco Cambiaggio

5. Curso de Impuesto sobre los Ingresos Brutos: Contribuyentes Locales de Prov. de Bs As y Convenio Multilateral – Análisis Práctico.

Objetivo: Brindar a los Nuevos Graduados un repaso respecto de los temas más comunes en relación con el título propuesto y que les permitan obtener los conocimientos prácticos para liquidar el gravamen en el caso de los Contribuyentes Locales de la PBA y los de Convenio Multilateral.

Inicio: Sábado 25 de abril

Profesor: Dr. Jorge Carmona

6. Seminario de Práctica para el Desarrollo de la Profesión

Módulo III: Tramitación de Inscripciones.

Objetivo: Detallar los puntos a considerar para gestionar inscripciones ante los distintos organismos.

Inicio: Lunes 27 de abril

Profesor: Dra. Adriana Pellegrino

MAYO

7. Seminario de Práctica para el Desarrollo de la Profesión

Módulo IV: Conciliaciones.

Objetivo: Aprender a confeccionar las conciliaciones de cuentas corrientes comerciales y bancarias de cualquier tipo de organismo. Entender el funcionamiento de las mismas en el transcurso del ejercicio económico.

Inicio: Lunes 11 de mayo

Profesor: Dra. Adriana Pellegrino

8. Seminario de Práctica para el Desarrollo de la Profesión

Módulo V: Del Sistema Contable al Sumas y Saldos

Objetivo: Partir de las registraciones contables a fin de agilizar la metodología utilizada para generar un balance de sumas y saldos.

Inicio: Lunes 18 de mayo

Profesor: Dra. Adriana Pellegrino

9. Curso de Actualización Impositiva Provincia de Buenos Aires y CABA

Objetivo: Conocimiento de la normativa de mayor importancia en las jurisdicciones señaladas.

Inicio: Martes 19 de mayo

Profesor: Dr. Jorge Carmona

JUNIO

10. Seminario de Práctica para el Desarrollo de la Profesión

Módulo VI: Como armar los estados contables partiendo de un Sumas y Saldos.

Objetivo: Partir de un balance de sumas y saldos a fin de agilizar la metodología utilizada para generar los estados contables obligatorios de acuerdo a las normativas vigentes.

Inicio: Lunes 8 de junio

Profesor: Dra. Adriana Pellegrino

11. Seminario de Práctica para el Desarrollo de la Profesión

Módulo VII: Informe de Auditoría - Contenido, redacción y armado

Objetivo: Optimizar el contenido, la redacción y el armado de los diferentes tipos de informes de auditoría a generar por el profesional. Con el fin que el asistente adquiera varias ideas para mejorar poner en práctica inmediatamente en su organización.

Inicio: Lunes 15 de junio

Profesor: Dra. Adriana Pellegrino



ECONÓMICAS RESPIRÓ ARTE

Las instalaciones de nuestra Facultad y del Centro de Posgrado y Extensión Universitaria Doctor Manuel Belgrano albergaron un sin número de obras de arte. Informe detallado.

Una intensa actividad desarrolló la Secretaría de Relaciones Institucionales durante este último año. Pintores, escultores y músicos conformaron un amplio abanico de artistas que acompañaron durante todo el año este proceso, tanto en las instalaciones de nuestra Facultad como en el Centro de Posgrado y Extensión Universitaria Doctor Manuel Belgrano.

Bajo el título “El Paseo del Arte va a la Facultad” se desarrolló una muestra que incluyó a artistas de la región. La actividad se realizó en el marco de la articulación generada entre la Subsecretaría de Cultura de la Municipalidad de Lomas de Zamora y la Facultad. La exposición se desarrolló íntegramente en el Centro de Posgrado.

El “Paseo del Arte” es un espacio cultural creado hace dos años por la Municipalidad de Lomas de Zamora. Se encuentra bajo la órbita de la Subsecretaría de Cultura de dicha Municipalidad, a cargo de Matías Gasparrini, y es coordinado por José María Salguero. Funciona en el Pasaje González, a lo largo de 100 metros que van desde las calles Loria hasta Colombres. Allí los artistas exponen sus obras todos los domingos.

Durante este proceso presentaron sus trabajos: SAGUERO JOSE MARIA; COTABARREN EMILSE, VERDÚ WALTER; BECERRA Lorena; RO-

MANO Mirta; SAMAAN Iris; PALMIERI Beatriz; ROST GELABERT Alejandro; ROMERO Pablo; del VILLAR CARLOS; MOLINARI Martín; POMPOZZI Enrique; VASTASIMON Fabián.

A lo largo del año también hubo exposiciones en las instalaciones de nuestra Facultad. Expusieron los siguientes pintores: BARCI Diana, BUBERMAN Adolfinia; CARRACEDO Soraya; CORRADO Eduardo; COTABARREN Emilse; DE LUCA Mary; FONTANA; Carmen; GIMENEZ Graciela; GRAVANAGO Sonia; KRYSHA ; LOPEZ DEBER Alejandro; MOLINARI Martin; PALMIERI Beatriz; PETRONIO Teresa; ROST GELABERT Alejandro; y SAFATLE Liliana.

También se llevó a cabo, en el Centro de Posgrado y Extensión, la muestra fotográfica a cargo de la “Asociación de Fotógrafos Lomenses”.

La escultura fue de la partida. LOPEZ DEBER Alejandro; MARTINEZ María Claudia; CURTTO Alejandro Horacio; Igolnikov Daniel; TAZELAAR Guillermo; y Marano Roberto Mario

En tanto que la “Banda Sinfónica Nacional de Ciegos”, a cargo del Director Licenciado José Luis Cladera, volvió a formar parte del “Ciclo de Conciertos”, que en forma conjunta realizan Ciencias Económicas y el Obispado lomense. Lo hizo por partida doble. Actuó el



jueves 24 de abril, con la actuación del tenor CAPURRO GABRIEL. En esa oportunidad ejecutó “La Misa Criolla”. Mientras que el jueves 25 de septiembre se desarrolló el segundo concierto con un amplio repertorio. Durante los meses de septiembre y octubre se desarrolló la muestra “Equilibrio-Desequilibrio. Post Humanidad y Medio Ambiente”. Es la tercera edición de esta exhibición, que incluye trabajos artísticos que utilizan nuevas tecnologías, y que invitan a reflexionar acerca de la relación del ser humano con el medio ambiente, y su responsabilidad con el momento de crisis ecológica que estamos atravesando.

La actividad se desarrolla en conjunto con el Centro de Experimentación e Investigación

en Artes Electrónicas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.

La inauguración fue el 20 de septiembre, y fue uno de los eventos asociados al “People’s Climate March” realizado en New York.

En la muestra hubo un importante número de obras, muchas de ellas de artistas internacionales.

Finalmente, y dentro del ciclo “Los Países y su Economía”, se produjo la visita del Embajador de Turquía Taner Karaka. El evento se desarrolló el martes 21 de octubre en la Sala del Consejo Académico.



Tomás Bulat disertó en Económicas

El economista y periodista ofreció una conferencia en el Aula Magna de la Facultad. La presentación estuvo a cargo del Rector de la UNLZ, Magíster Diego Molea.

El miércoles 11 de junio de 2014 disertó en nuestra Facultad el economista y periodista Tomás Bulat. La actividad se llevó a cabo en el Aula Magna "Presidente Dr. Raúl Alfonsín" desde de las 17 horas. El tema que desarrolló fue la "Situación actual y perspectivas económicas de la Argentina". La actividad fue auspiciada por la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y coordinada por el Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas (CECE).

El economista estuvo acompañado por el Rector de la Universidad, Magister Diego Molea, quien lo presentó y realizó una breve reseña de su labor como economista, académico y periodista. La actividad fue libre y gratuita para toda la comunidad y estuvo coordinada por el Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas. Durante su disertación, Tomás Bulat, se definió como economista de profesión, periodista de oficio y docente de alma. Por eso visitar esta universidad y en especial esta Facultad de Ciencias Económicas me da mucho placer".

Con respecto al análisis y a la difusión de los planteamientos económicos, el especialista manifestó que "no es que la economía sea simple, pero es cierto que algunos la hacen mu-

cho más complicada de lo que realmente es", e indicó: "Pienso que uno tiene que hacer el esfuerzo para explicar mejor las cosas que son un poco más complejas para que la gente las pueda entender".

A la hora de referirse a su labor en materia económica sostuvo: "Los economistas somos como los médicos, hablan con nosotros cuando hay algún problema. Y si hoy estamos muy solicitados es porque en los últimos años la economía argentina no está del todo bien", consideró. En cuanto a su trabajo periodístico advirtió que hay "que tener mucho cuidado y estar informados para hablar de ciertas cosas. Escucho que a veces mezclan problemas económicos con aspectos legales. Yo pienso que para hablar de lo legal, prefiero preguntarle a un especialista en esa materia".

Para finalizar marcó la relación que se establece entre la política y la economía en nuestro país. "El problema es que los argentinos sobreactuamos siempre. En los noventa se decía que la economía mandaba a la política, y después se habló de que iba a pasar a ser al revés. Y eso es un error: la política y la economía son dos sectores que interactúa", concluyó.



Tomás Bulat

El 31 de enero de 2014 el destacado periodista falleció en un trágico accidente de ruta.

Se definía como "economista de profesión.

Fué Periodista de oficio. Y docente de alma". Fué conductor y productor en el Canal de Noticias C5N; además de columnista en varios medios nacionales e internacionales. Disertó en varias oportunidades en nuestra Facultad. Se recibió de economista en 1991 en la Universidad de Buenos Aires y tiene un Master Science en Economía.

Ciencias Económicas lamenta su irreparable pérdida.



*Prof.
Alejandro M. Estévez*

Comprendiendo los distintos tipos de cambio organizacional

El Profesor Alejandro M. Estévez* (Ph.D.) nos ofrece un panorama sobre los distintos cambios organizacionales y su estabilización.

Introducción

En este artículo buscamos analizar un dilema característico que enfrenta todo actor que busque un cambio en las organizaciones. El primer obstáculo, es la introducción de los cambios que planificaron los reformadores, y el segundo, es cómo estabilizarlos.

Para la teoría de las organizaciones, el tópico del cambio organizacional y la resistencia al cambio, es un tema que ha cobrado particular importancia desde los años 70 porque previamente, las estrategias y los contextos eran relativamente estables, por lo tanto, no había porqué pensar tanto en el cambio. Es en los años 80 y 90 en donde el sujeto cobra mayor relevancia. Había que explicar los cambios incrementales que habían sufrido las organizaciones públicas en los 70 y en la década posterior, los cambios radicales que experimentaron muchas organizaciones privadas a raíz de la globalización y la tecnología y las reformas del Estado (Greenwood & Hinings, 2006 y 1996; Barrett, Grant & Wailes, 2006; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Van de Ven & Scott Poole, 2005; Lines, 2005; Pfeffer, 2000; Hage, 1999).

Greenwood & Hinings (1996) señalan que la teoría neoinstitucional evidencia algunas limitaciones para explicar el cambio organizacional, porque están más preocupados por la permanencia que por la variación, por la continuidad que por la disrupción, por lo tanto, tienen una tendencia a considerar como nor-

males a los cambios de tipo convergente y atípicos a los de tipo radical o revolucionario. Entonces, para tener una visión más completa de la institucionalización de las reformas, tenemos que considerar también a las teorías de la organización y los estudios relacionados al cambio.

El cambio organizacional es equiparado por Weick (1991) con la idea de aprendizaje y nos dice que las organizaciones aprenden cuando ante un mismo estímulo se obtiene una respuesta diferente, porque las rutinas buscan crear una respuesta fija ante un contexto variable. Por lo tanto, si ante el mismo estímulo la organización cambió su respuesta, esto significa que hubo un cambio, es decir, que hubo un aprendizaje. Las rutinas son un lugar para estudiar el aprendizaje y el cambio organizacional. También cree que las organizaciones no están construidas para aprender, por lo tanto, tampoco están pensadas para cambiar excesivamente. Las organizaciones más susceptibles de cambiar y aprender son aquellas que tienen rutinas débiles que permitan la variación y la experimentación.

El aprendizaje ocurriría cuando hay un estímulo similar y la organización nos brinda una respuesta diferente. El aprendizaje es un constructor de sentidos en la organización. Y cree que las organizaciones son acuerdos compartidos. Por ello, los cambios y los aprendizajes se ven anticipados en algunos miembros de la organización, que con el correr del tiempo

lograrán o no transferirlos a otros actores de la estructura. Al parecer, siempre hay un grupo que cambia o aprende primero y luego intenta transferir (Weick, 1991).

Para Greenwood & Hinings (2006) existen tres teorías del cambio organizacional, a) punctuated equilibrium theory: pone el acento en la periodicidad, la dinámica y adaptación al cambio partiendo de considerar a la evolución como

INTRODUCCIÓN

En este artículo buscamos analizar un dilema característico que enfrenta todo actor que busque un cambio en las organizaciones. El primer obstáculo, es la introducción de los cambios que planificaron los reformadores, y el segundo, es cómo estabilizarlos.

Para la teoría de las organizaciones, el tópico del cambio organizacional y la resistencia al cambio, es un tema que ha cobrado particular importancia desde los años 70 porque previamente, las estrategias y los contextos eran relativamente estables, por lo tanto, no había porqué pensar tanto en el cambio. Es

en los años 80 y 90 en donde el sujeto cobra mayor relevancia. Había que explicar los cambios incrementales que habían sufrido las organizaciones públicas en los 70 y en la década posterior, los cambios radicales que experimentaron muchas organizaciones privadas a raíz de la globalización y la tecnología y las reformas del Estado (Greenwood & Hinings, 2006 y 1996; Barrett, Grant & Wailes, 2006; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Van de Ven & Scott Poole, 2005; Lines, 2005; Pfeffer, 2000; Hage, 1999).

Greenwood & Hinings (1996) señalan que la teoría neoinstitucional evidencia algunas limitaciones para explicar el cambio organizacional, porque están más preocupados por la permanencia que por la variación, por la continuidad que por la disrupción, por lo tanto, tienen una tendencia a considerar como normales a los cambios de tipo convergente y atípicos a los de tipo radical o revolucionario. Entonces, para tener una visión más completa de la institucionalización de las reformas, tenemos que considerar también a las teorías de la organización y los estudios relacionados al cambio.

El cambio organizacional es equiparado por Weick (1991) con la idea de aprendizaje y nos dice que las organizaciones aprenden cuando ante un mismo estímulo se obtiene una respuesta diferente, porque las rutinas buscan crear una respuesta fija ante un contexto variable. Por lo tanto, si ante el mismo estímulo la organización cambió su respuesta, esto significa que hubo un cambio, es decir, que hubo un aprendizaje. Las rutinas son un lugar para estudiar el aprendizaje y el cambio organizacional. También cree que las organizaciones no están construidas para aprender, por lo tanto, tampoco están pensadas para cambiar excesivamente. Las organizaciones más susceptibles de cambiar y aprender son aquellas que tienen rutinas débiles que permitan la variación y la experimentación.



El aprendizaje ocurriría cuando hay un estímulo similar y la organización nos brinda una respuesta diferente. El aprendizaje es un constructor de sentidos en la organización. Y cree que las organizaciones son acuerdos compartidos. Por ello, los cambios y los aprendizajes se ven anticipados en algunos miembros de la organización, que con el correr del tiempo lograrán o no transferirlos a otros actores de la estructura. Al parecer, siempre hay un grupo que cambia o aprende primero y luego intenta transferir (Weick, 1991).

Para Greenwood & Hinings (2006) existen tres teorías del cambio organizacional, a) punctuated equilibrium theory: pone el acento en la periodicidad, la dinámica y adaptación al cambio partiendo de considerar a la evolución como un proceso que tiene momentos de grandes transformaciones alternados con momentos de equilibrio o de inmovilismo; b) la teoría de la continuidad: ponen el acento en la necesidad de la organización de ajustarse al contexto en el que está enraizada y que son las contingencias y los recursos los que determinan a las estructuras; también estudian los procesos por los que atraviesa una transformación, c) la teoría neoinstitucional, que pone el acento en la continuidad, las estructuras, los símbolos, los procesos, el condicionante histórico del cambio, la permanencia y la estabilidad.

DEFINICIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Como en toda cuestión de las ciencias sociales, no existe una única definición de los fenómenos, por ello enumeramos algunas definiciones posibles del cambio organizacional. Para Lines (2005) el cambio es una forma deliberada de transformación en la estructura, los procesos, los sistemas o los productos de una organización que busca mejorar el logro de uno o varios objetivos.

Por su parte, Hage (1999), define cambio organizacional como la incorporación de una idea, un comportamiento, un nuevo producto, una nueva tecnología o un nuevo servicio a una práctica administrativa.

En el caso de McNulty & Fearlie (2004), definen a la transformación organizacional como un cambio profundo en la estructura, la distribución del poder, la estrategias y los mecanismos de control de la organización. Según Pettigrew (2001), el cambio estratégico consiste en

una transformación de la ideología dominante, la cultura, el sistema de significados y las relaciones de poder al interior de la organización.

Greenwood & Hinings (2006 y 1996) definen al cambio como una reconfiguración de las estructuras y sistemas de la organización acompañado por un cambio en el esquema interpretativo. El cambio ocurre cuando se transforma el arquetipo organizacional dominante en otro.

Como vemos las definiciones de cambio organizacional hacen referencia a un amplio espectro de fenómenos que van desde lo estructural pasando por lo cultural y lo simbólico.

¿POR QUÉ FRACASAN LOS CAMBIOS O LAS REFORMAS?

Hemos encontrado en la bibliografía seleccionada un gran dilema. Casi todos los autores analizados se refieren a la necesidad de adaptar a la organización a su contexto y es por ello que el cambio es una realidad ineludible (Greenwood & Hinings, 2006 y 1996; Barrett, Grant & Wailes, 2006; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Van de Ven & Scott Poole, 2005; Lines, 2005; Pfeffer, 2000; Hage, 1999; Pfeffer, 2000). Por otro lado, vemos también que la evidencia nos indica que muy pocas organizaciones han sido exitosas en sus procesos de cambio (Polidano, 2001; Barrett, Grant & Wailes, 2006; McNulty & Ferrie, 2004; Szabla, 2007; Proulx, 2003 y 2004; Greenwood & Hinings, 2006 y 1996; Armenakis et al., 2007; Armenakis & Bedeian, 1999; Lines, 2005; Barrett, Grant & Wailes, 2006). Por lo tanto las preguntas que surgen son: ¿por qué cambiar si el riesgo de fracaso es grande? y ¿por qué fracasan los cambios y reformas?

Si tomamos la necesidad del cambio como imperiosa, tenemos el mandato de transformarnos, caso contrario el contexto termina descartando nuestra organización por falta de adaptación. Y si cambiamos, corremos también riesgos, porque pocas organizaciones sobrevivieron a las transformaciones. Entonces la salida a la cuestión de los cambios es más que estrecha.

Polidano (2001) sostiene que la mayoría de las reformas en los gobiernos fracasan porque nunca logran pasar de la etapa de la implementación. En la implementación es donde una reforma triunfa o fracasa, porque allí se la puede desdibujar, bloquear, distorsionar o alte-

rar. Por lo tanto, el problema no es el contenido de las reformas, sino su implementación. Para hacer reformas exitosas, hay que descartar la idea de hacer todo de un golpe, es decir, hay que plantearse reformas con etapas modestas y muy focalizadas. Menciona al rol de las agencias de financiamiento de las reformas y sostiene que tienden a influenciar la dirección de las reformas en base a sus propios intereses y no toman en cuenta las realidades del caso concreto, por lo tanto habría que limitar el rol de estas agencias. Es necesario tener sustento político para realizar las reformas porque esto permite moverse más rápido. También señala que las reformas exitosas tienen el apoyo de las segundas líneas de la administración. Allí en donde la gerencia intermedia no se involucra es donde fracasa la implementación, por ello, las reformas tienen que solucionar tanto los problemas de las primeras líneas como los de la segunda. Tiene que haber incentivos positivos y negativos para todos. Otro elemento a señalar para el éxito, es la movilización de los ciudadanos en apoyo a las reformas.

En el caso de McNulty & Fearlie (2004), señalan que las reformas profundas requieren comprender la política y los intereses al interior de la organización, comprometer a los distintos grupos en la transformación mostrándoles que los cambios solucionan algunos de sus problemas. Con respecto a la dimensión de la ideología organizacional, indican que es necesario instalar un nuevo marco valorativo compartido por los distintos grupos y que sea coherente con los cambios. Agregan que las estructuras tienen resiliencia y por lo tanto buscan recuperar su forma anterior a las transformaciones.

Por su lado, Proulx (2003) y Proulx & Brière (2004) indican que las reformas administrativas tienen que tener en cuenta la cuestión social y que esto excede a las visiones exclusivamente técnicas dentro de las cuales se las planteaba. La mejor concepción de la cuestión social, permite hacer reformas más adaptadas y con mayor probabilidad de éxito. Señalan que la cultura organizacional es un fuerte condicionante para las reformas, además del apoyo político y la participación de los niveles intermedios de la organización.

La participación y el involucramiento de los funcionarios de las segundas líneas son fundamentales para lograr una reforma exitosa. Otras de las cuestiones que nos puede dar la

respuesta respecto del éxito o fracaso de las reformas, parecen ser los tipos de cambio. No todos los cambios organizacionales son iguales, por ello, trataremos ahora de hacer una distinción en cuanto a su profundidad, intensidad, duración y alcance.

DISTINTOS TIPOS DE CAMBIO

Existen distintos tipos posibles de cambio en las organizaciones. La teoría de las organizaciones nos muestra distintas clasificaciones y definiciones.

La teoría del equilibrio puntuado o punctuated equilibrium theory (True, Jones & Baumgartner, 2007), intenta explicar el funcionamiento del cambio en las organizaciones sociales señalando que existen la estabilidad y el cambio y que tales ideas interactúan entre sí. En los momentos de estabilidad puede haber pequeños cambios, a los cuales denomina incrementales pero que a su vez, habría momentos de cambios profundos o radicales. Para esta teoría, la evolución no sería una línea continua con sentido ascendente, sino que, habría momentos de equilibrio o incrementalismo, alterados por momentos de cambio radical, por ello su nombre de punctuated (puntuado). El desafío sería entonces explicar cómo interactúan el cambio incremental con el radical. Agregan, que ninguna organización debate todos sus problemas al mismo tiempo y que cada uno de esos problemas tiene sus especialistas en distintas ramas o subsistemas de la organización. Por lo tanto, cuando un tema cobra relevancia o entra en agenda, esto significa que esa rama de la organización cobra mayor importancia y habrá conflicto de intereses con otras ramas de y allí surgirán los cambios. Cuando un problema “se prende fuego” provoca cambios en la rama específica y en los otros subsistemas de la organización.

Los autores, True, Jones & Baumgartner (2007), señalan también que las distintas percepciones o imágenes respecto de un problema entre los distintos grupos de una organización lleva a que haya un cierto conflicto y por lo tanto alguna necesidad de cambios. Todo momento de cambio radical es sucedido por un período de estabilidad o cambios incrementales y viceversa. El gran aporte de la punctuated equilibrium theory es el análisis de la interacción entre los cambios incrementales y radicales.

Por su parte, Hage (1999), nos habla de la temporalidad de los cambios y sostiene que en los años 60 y 70 el interés estaba en estudiar el cambio incremental que se producía en las organizaciones públicas, mientras que en los 80 y 90 el centro de atención de los estudios organizacionales se desplaza hacia el cambio radical que estaba ocurriendo en el sector privado. Piensa que en ambos casos, se estudiaron más las causas del cambio organizacional que sus consecuencias, por eso cree que hay que prestarle más atención a los procesos de cambio y a las estructuras organizacionales.

Para Orlikowski (1996) existen cuatro modelos de cambio:

- el modelo planificado, que es deliberadamente puesto en marcha por la alta dirección de la empresa
- el modelo del imperativo tecnológico, en el cual los factores tecnológicos están entre las fuerzas que revoca directamente el cambio.
- el modelo de equilibrio puntuado en el cual el cambio es discontinuado por largos períodos de estabilidad, cortados por cambios radicales.
- el modelo de cambio situado, en el cual hay un objetivo pero son las prácticas cotidianas las que llevan una buena parte de la acción y llevan al cambio, o directamente, lo producen.

Van de Ven & Scott Poole (2005) creen que para estudiar el cambio organizacional hay que definir si vemos a las organizaciones como cosas o como procesos. Las visiones del siglo XIX de las organizaciones era más estáticas, por eso las veían como cosas. Las visiones del siglo XX creen que las organizaciones son flujos, procesos, que están en continua mutación, por lo tanto están permanentemente reconstruyéndose. Están quienes ven al tiempo del cambio como: a) una variable dependiente de un conjunto de variables independientes, y b) cuando siguen la evolución de eventos guiados por alguna teoría de procesos por el cual el cambio transcurre sobre un eje narrativo o histórico que se despliega en una cierta



secuencia. Consideran que el tiempo es la variable fundamental del cambio organizacional y hay que entender cómo el cambio se desenvuelve en una secuencia temporal. Por ello conciben a las organizaciones como flujos o procesos antes que como cosas.

Para Pettigrew, Woodman & Cameron (2001), existen seis factores analíticos para estudiar el cambio:

La relación entre el contexto organizacional (externo e interno) y los procesos de cambio. En este factor hay que analizar tanto las variables externas e internas de la organización (desde la estructura a la cultura) y explicar cuál es su relación con los procesos de cambio. Hay cambios que vienen del interior y otros del exterior. Señalan que es necesario buscar una explicación holística del cambio.

Tiempo, historia, proceso y acción: señala que hay que superar la visión de la teoría del cambio como algo universal y ahistórico. La contextualización requiere entender mejor las palabras que refieren al proceso de cambio. Falta una mayor precisión en los conceptos. También agrega que el tiempo es una percepción subjetiva, por lo tanto, hay que entender cómo el cambio es percibido desde el punto

de vista temporal. El tiempo de la organización también es una construcción social.

Procesos de cambio y los impactos en la performance organizacional: argumentan que hay que entender porqué una organización tiene mejor performance que la otra. Por ello hay que definir qué se considera una performance exitosa y otra fracasada, tomando en cuenta largas series de tiempo.

Estudios comparados internacionales: señala que las particularidades organizacionales son importantes, por lo tanto hay que estudiar los cambios de desde una perspectiva comparada internacional. La cultura afecta fuertemente la experiencia organizacional y esto varía según el contexto. No hay que creer que los procesos de cambios son universales y por lo tanto no puede haber características diferenciadas por organizaciones o regiones. Creen que es importante remarcar que las organizaciones que hicieron cambios en las estructuras pero no en los procesos muestran experiencias fracasadas. Las palancas del cambio están en los procesos y la clave del éxito. La experiencia internacional muestra que existe una tendencia a los cambios incrementales antes que a los de tipo radical. Otra tendencia que se observa es que las organizaciones tienden a buscar complementar sus formas en los procesos

de cambio, antes que a suplantadas por otras. La experiencia internacional también muestra que hay distintas velocidades del cambio y que no hay una homogeneidad absoluta entre las distintas naciones.

Receptividad, clientelización, secuencia, pasos, cambios episódicos y cambios continuos: Sostienen que los estudios de organización saben sobre la receptividad a los cambios pero no tienen tanto conocimiento respecto de cómo adaptarlo o hacerlo a la medida de la organización y el contexto del que se trate. Aquí mencionan al cambio episódico y agregan que es un cambio intencional. Para Pettigrew et al. (2001) los mejores cambios son los de tipo continuo porque es una de las mejores formas de cambiar las organizaciones.

Mayor compromiso entre intelectuales y prácticos: el conocimiento del cambio se está moviendo de un modelo 1 (conducido por la teoría) a un modelo 2 (contextualizado, orientado hacia los casos concretos, interdisciplinarios y se incluye a la política y a la rendición de cuentas).

A continuación trataremos los dos grandes grupos de cambios, el radical y el incremental.

CAMBIO RADICAL

El cambio radical es un tipo de transformación por la cual las organizaciones son sometidas a transformaciones profundas.

Según Amis, Slack & Hinings (2002) el cambio radical es la transformación del arquetipo de una organización en otro. Por arquetipo entienden al conjunto estructurado de ideas, valores, creencias y percepciones respecto de cómo y qué debe hacer una organización, además del acuerdo respecto de los procesos, estructuras y sistemas que se utilizan para realizar esas tareas. Creen que los cambios radicales son precipitados por eventos externos a la organización pero las percepciones de los distintos actores internos son importantes pues son ellos quienes definen el nivel del problema o la amenaza



externa que se les plantea. Si la coalición dominante es débil, no podrá afrontar los cambios necesarios.

En el caso de Greenwood & Hinings (1996), estudian el cambio radical y las etapas por la cual se lo alcanza. Este tipo de cambio implica romper con una orientación que tenía la organización y busca una transformación. El cambio radical puede transformarse en revolucionario cuando esta transformación ocurre súbitamente y afecta al mismo tiempo a todas las partes de la organización. El cambio radical es el que busca la transformación de un arquetipo organizacional en otro. Cuanto mayor sea el nivel de enraizamiento en su contexto institucional por parte de una organización, habrá una mayor resistencia al cambio de tipo radical. Los cambios serán de tipo convergente, o excepcionalmente, de tipo revolucionario.

Percibiendo luego, a las organizaciones como arenas de conflictos y consensos, Greenwood & Hinings (1996), afirman que los distintos grupos buscan ejercer su influencia para dominar. Frente al arquetipo de una organización, los distintos grupos pueden estar comprometidos con el status quo, ser indiferentes frente a ese orden, competir para instalar un modelo organizativo alternativo, o tener un compromiso reformista entre los distintos grupos para instalar un modelo diferente al vigente. Sostienen que los valores e intereses de los grupos son los que precipitan los cambios. Y el cambio radical ocurrirá cuando haya un consenso reformista (puede llegar también a cambios revolucionarios) o uno de tipo competitivo (generará cambios evolutivos). El cambio radical necesita de consensos y capacidad para la acción, esto introduce la variable poder en el esquema. También el cambio radical necesita de un fuerte componente normativo (en el sentido de valores) porque necesita de fuertes justificaciones. La desinstitucionalización parcial que implica un cambio radical opera mediante una conjunción de factores del contexto y los internos de la organización. La baja de la performance, la pérdida de compromisos con el arquetipo organizacional vigente, la introducción de un nuevo producto o proceso, un cambio de ideas generalizado, un cambio en las especializaciones de la organización son factores que pueden favorecer la probabilidad de aparición de un cambio radical. Por lo tanto hay que prestar atención a cómo cambian los valores de los distintos grupos de la orga-

nización y a los mecanismos de legitimación de las nuevas ideas. Los factores cognitivos de los grupos de las organizaciones pueden explicarnos cómo se produce este cambio.

Son McNulty & Fearlie (2004) quienes estudian los cambios de tipo radical en las organizaciones públicas, focalizando sobre el servicio de salud británico. Señalan que los cambios radicales requieren de la instalación de un nuevo marco valorativo en los agentes. Los managers tienen que ser agentes del cambio. Los cambios propuestos tienen que solucionar algunos problemas a los distintos actores de la organización. Señalan que para hacer reformas exitosas es necesario comprender la importancia de la política al interior de la organización como también contemplar los intereses de los distintos grupos que participan. Toda estrategia de cambio de tipo radical que sea resistida por algunos sectores de la organización termina siendo transformada, en el mejor de los casos, en un cambio de tipo convergente o completamente bloqueada. Agregan además que las estrategias de cambio radical, muchas veces terminan siendo modificadas por las condiciones que ellas mismas venían a modificar, por ello es importante tener en cuenta a la política y los intereses de los grupos.

CAMBIO INCREMENTAL

El cambio de tipo incremental es aquel que no transforma en el corto plazo el arquetipo de la organización, sin que actúa por acumulación en una serie larga de tiempo. También se lo describe como cambio convergente (Greenwood & Hinings, 2006).

Son Weick & Quinn (1999), quienes distinguen entre cambio episódico y cambio continuo. El cambio episódico parte de considerar a la organización como una estructura que tiene cierta inercia y en la que los cambios son algo infrecuente o discontinuos. El cambio es una interrupción dramática que se debe a un evento externo de la organización y la estructura debe adaptarse a estos cambios de contexto. Puede ser radical y tiene fuerte contenido estratégico. Este cambio tiene un punto de inicio y un punto final. Es perturbador para la organización y muchos programas son reemplazados antes que alterados. La organización exitosa será la que tenga la capacidad de adaptación continua. Cambian las significaciones y se construye una coordinación y com-

promiso. El cambio continuo, por el contrario, cree que las organizaciones son autopoiéticas y que es un proceso constante y acumulativo. El cambio será la necesidad de la adaptación constante a las contingencias cotidianas. Tienen una dinámica incremental. El cambio surge a raíz de ciertos actos de adaptación que los agentes realizan en sus tareas cotidianas frente a los problemas del contexto. El agente de cambio le da sentido a las transformaciones y las redirecciona. Se alteran las significaciones, aparecen nuevos lenguajes organizacionales y aprendizajes.

Por otro lado, Boffo (2003), nos habla del cambio continuo y situado, que es aquel que producen las prácticas cotidianas de los distintos actores de la organización. Distingue entre cambio planificado (completamente detallado y orientado hacia un objetivo) y el cambio artesanal (tiene un objetivo pero no es tan pautado en cuanto a sus pasos intermedios, adopta una cierta improvisación o flexibilidad y se comporta más de una forma artesanal que técnica). Cree que el cambio organizacional se parece más al de tipo artesanal, si bien la formulación correcta siempre pareciera ser la de tipo planificada. Las prácticas laborales cotidianas son fundamentales para explicar al cambio situado porque son ellas las que finalmente se adaptan a las tareas y a las realidades concretas. Los reglamentos en las organizaciones son utilizados al pie de la letra en estrictas ocasiones. Igualmente cree que ambos tipos de cambios son complementarios.

Es Tolbert (1996) quien nos señala que los tipos de cambio incremental o convergente son los que mejor cohabitan con las instituciones, por lo tanto éstas tienen fuerte resistencia al cambio de tipo radical.

ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO

La actitud frente al cambio es un tema que provocó grandes debates en la teoría de las organizaciones y es un tópico que pasó de ser observado como una anomalía a intentar comprenderlo como una parte integrante del proceso de transformación. Lo mismo ocurre con la cuestión emocional (Greenwood & Hinings, 2006; Lines, 2005).

Lines (2005) nos dice que las actitudes frente al cambio son las respuestas que se obtiene

de la gente ante las variaciones. Habrá una evaluación de estos grupos que generalmente se expresará en un juicio de valor frente a los cambios. Las actitudes iniciales frente a las transformaciones son muy importantes, porque una vez que se cristalizan, son muy resistentes al cambio. Por ello un posible éxito de las reformas tiene que ver con la presentación y aceptación inicial de las mismas. Sostiene también que las actitudes están explicadas por las jerarquías de valores, creencias y emociones, que tienen los distintos grupos de la organización. Hay cambios que son ambivalentes, es decir que la gente los rechaza pero la gerencia los aprueba.

Lo mismo ocurre con las emociones negativas frente a los cambios, llevan a que exista una actitud adversa frente a los cambios. La agente puede negar los cambios (no son necesarios), resistirlos (posponer al implementación, retener información), explotarlos (se exploran las nuevas experiencias y se prueba su eficacia) o comprometerse (los adoptan) (Lines, 2005).

Por ello hay que influenciar las actitudes frente al cambio antes de su consolidación, impidiendo o evitando generar emociones negativas, reducir la incertidumbre por mala comunicación, mostrándoles a los agentes un futuro mejor y reconocer los problemas actuales además de buscar soluciones satisfactorias para ambas partes -equifinalidad- (gerentes y empleados), etc.

Son Amis, Slack & Hinings (2002), quienes señalan que en los cambios organizacionales, aquellos grupos que tenían valores congruentes con los del cambio organizacional que se les proponían, adoptaban o prestaban mayor conformidad al proceso, mientras que aquellos que tuvieran valores divergentes buscaban adaptar esos cambios a su percepción o resistirlos. Asignan especial atención a los valores como explicativos de la actitud frente al cambio organizacional. Creen que las organizaciones tienen esquemas interpretativos de la realidad y que los cambios tienen que ver si la coalición dominante percibe algún problema externo como una amenaza o un factor que requiera ajustar la estructura al contexto. Afirman que la resistencia al cambio se incrementa cuando la gente de una organización tiene costos hundidos (aquellos costos que no

recuperará si cambia o abandona ese mercado) en cuanto a ideas, valores, tiempo, intereses, jerarquías, etc, por lo tanto, la alteración de cualquiera de esas dimensiones les provoca una fuerte desarticulación y resistencia. Por ello cuanto mayor sea el costo hundido de los grupos de una organización, mayor será la necesidad de la coerción para introducir los cambios. Y cuando esa coerción desaparece retornan a su forma previa o buscan la mayor adaptación posible al orden anterior. También señalan que si el grupo dominante tiene una estructura valorativa o de intereses distinta a los cambios propuestos, estas variaciones serán imposibles de llevar a la realidad. Sostienen también que el cambio radical es posible si existen grupos en la organización que acuerdan con los valores y la estructura de los cambios propuestos. Ponen la atención en la necesidad de hacer concordar los valores de la élite y la no élite de las organizaciones, como una forma de lograr grandes cambios.

Siguiendo con sus argumentos, Amis, Slack & Hinings (2002), señalan que pocas organizaciones llegan a cumplir todos los objetivos de un cambio radical, porque siempre hay negociaciones, conflicto, demoras y cambios de personal. Es central entender que las organizaciones evolucionan hacia cosas similares a lo que eran. Si son parecidos (cambio y estructura de valores), el cambio es posible, si no, hay resistencia. Agregan que las percepciones de la no élite pueden tener efectos devastadores porque si bien no generan grandes cambios, pueden prevenirlos, impedirlos o resistirlos. Respecto de las presiones para lograr cambios, pueden ser relativamente útiles en los primeros estadios del cambio, pero es imposible mantener un proceso de transformación apoyado constantemente en la coerción, el consentimiento es un requisito indispensable para cierta estabilidad posterior de los cambios.

EL IMPACTO DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

Es innegable que en las organizaciones modernas la introducción

de la tecnología ha producido grandes cambios en todas las dimensiones. Por ello analizaremos algunas visiones respecto de cómo la tecnología es conceptualizada respecto de los cambios.

Barret, Grant & Wailes (2007) critican a los que piensan solamente en la introducción tecnológica como una cuestión ligada a la materialidad que determina la estructura de la organización. Sostienen que la tecnología tiene que ser considerada como un actor más del cambio en las organizaciones y que es tan importante la técnica como los usos que le dan los distintos grupos de las organizaciones. La tecnología facilita cierto orden social y a la vez forma redes heterogéneas de actores humanos y no humanos. La tecnología y los cambios que provoca tienen una doble cara, tanto material como simbólica, por ello le prestan atención tanto al contexto institucional de la introducción tecnológica como al discurso que se despliega en torno al cambio y la técnica. Las emociones frente al cambio tecnológico son también importantes, porque determinan actitudes y construyen discursos de identidad organizacional. La tecnología influye en la definición de la identidad organizacional. Por ello concluyen que es importante considerar a la tecnología como un actor



y como instrumento de distintos grupos de la organización. La tecnología cambia a las organizaciones pero también les reconfigura sus redes sociales. Señalan que el cambio organizacional tiene una naturaleza compleja, contingente y socialmente construida.

Por su parte, Armenakis et al. (2007), sostienen que la innovación tecnológica en una organización requiere de cambios en los comportamientos y creencias de los que van a utilizar esos instrumentos (los llama recipients). Los empleados deben creer en la oportunidad y necesidad del cambio y también deben ser capaces de implementarlos. La autoridad del líder organizacional es muy importante para conducir estos cambios y esto tendrá un efecto contagio sobre el resto de la estructura porque no solo debe gerenciar la transformación sino también hacerla atractiva para los distintos grupos. Supone que las creencias influyen los comportamientos sociales, por lo tanto el líder debe prestarles especial atención y trabajar con ellas.

Perciben al cambio como un proceso que debe ser conducido. Continuando con sus argumentos, Armenakis et al. (1999, 2007), reconocen que en el cambio tecnológico en las organizaciones se atraviesa

por tres etapas, a saber: a) preparación, b) adopción, y c) institucionalización.

Orlikowski & Yates (2006) sostienen que hay una fuerte relación entre el cambio organización y la introducción de nuevas tecnologías de sistemas y comunicaciones. Sostienen que la tecnología tiene propiedades materiales y que su introducción produce un nuevo orden social. Agregan que la tecnología construye redes de poder al interior de las organizaciones, a partir de su introducción los grupos más poderosos serán los que serán capaces de manejar la tecnología y su dirección estratégica.

Es Orlikowski (2007) quien señala que la tecnología implica cierta materialidad y que se mezcla con lo social en el trabajo diario de las organizaciones. Cree que la visión de las organizaciones como algo inmaterial y que importan la cultura, el discurso, el lenguaje, etc, es limitada. Critica también a las perspectivas tecnocéntricas que creen que la tecnología palanquea la acción humana y la toman como algo predecible, externo, estable y que se comporta según se esperaba en los planes originales. Por ello, cree que esta visión es determinista respecto de la relación entre tecnología y organización. Existen también crítico con la visión humanocéntrica de la tecnología, en la cual se presupone que el ser humano le da sentido e interactúa con la tecnología.

La visión de Orlikowski sostiene que la tecnología interactúa con el sistema social y que finalmente terminan constituyendo un fenómeno fusionado pero inseparable. Este nuevo sistema termina siendo dinámico pero frágil porque los dos elementos constitutivos están cambiando continuamente. Por ello, presta especial atención a las redes de comunicación de las organizaciones en la cual esta fusión de tecnología y seres humanos termina creando una cierta realidad. En un artículo anterior, Orlikowski & Barley (2001) señalan que la transformación de las sociedades industriales en post industriales hizo que los límites entre la organización y la tecnología sean más difusos, pero



curiosamente, esto no implicó una mayor fusión entre la teoría de las organizaciones y los estudios tecnológicos.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Es Boffo (2003) quien define a la resistencia al cambio como el desvío que existe entre las nuevas prácticas y procedimientos que se buscan implementar en una organización y las prácticas vigentes entre los agentes. Todo comportamiento es situado, por lo tanto hay que estudiar cómo los valores y las prácticas cambian y son adaptadas por los agentes de la organización a su realidad concreta.

Por su lado, Armenakis y Bedeian (1999), reflexionan sobre el contenido de los cambios organizacionales, creen que en las experiencias exitosas mejoran la performance. Ponen el acento en dos factores del cambio que influencia la performance organizacional: a) los aspectos transformacionales (nuevas habilidades para los empleados, nuevos comportamientos, nuevos liderazgos, nuevas prácticas, nuevos procedimientos, nuevas estructuras, etc.) y b) los aspectos transaccionales (contrato psicológico, la motivación, el clima de trabajo, la percepción de los cambios, etc.). Un cambio exitoso tiene que gerenciar bien ambos aspectos mencionados.

Siguiendo con sus ideas, Armenakis y Bedeian (1999), consideran que hay que analizar los factores que llevan a la resistencia al cambio. Creen que el cambio tiene que ser planificado y que hay que estudiar previamente las actitudes del personal ante posibles innovaciones. El éxito de los cambios dependerá del gerenciamiento de estas actitudes y emociones. Szabla (2007) explica la resistencia al cambio poniendo el acento en lo emocional y cognitivo. Estudió diversas reformas y encontró tres grupos distintos: a) los racional-empíricos, b) los normativos-reeducativos y c) los coercitivos. La tasa de éxito de los cambios planificados es baja. Cree también que se sabe poco de la resistencia al cambio desde un punto de vista multidimensional y particularmente se le ha prestado poca atención a la parte emocional. Estudió qué hacen los líderes para guiar el cambio y como responden los recipients a estas variaciones. Señala que hay tres estrategias de liderazgo del cambio planificado: a) racional-empírica; tiene sus bases en el racionalismo y creen que todo sistema tiene como meta ser

más eficiente.

Suponen que los actores están guiados por la razón y que utilizan la lógica para cambiar sus comportamientos. B) normativa-reeducativa, mezclan el método científico y el espíritu democrático. Creen en las reformas racionales y participativas. Las estrategias de cambio deben ser validadas con la participación de la gente. Asignan especial importancia a la participación del usuario, y c) la estrategia de poder-coercitiva, está basada centralmente en la aplicación del poder y es el que guía el cambio. La gente va a cambiar porque el dirigente cambió y van a responder a esa jerarquía. No se le asigna importancia a la participación.

De una forma conclusiva, Szabla (2007), cree que todo cambio para ser exitoso tiene que contemplar lo cognitivo, lo emotivo y lo intencional de los distintos grupos.

Es Corley (2004) quien estudia la relación entre la identidad organizacional y la resistencia al cambio. Sostiene que las identidades son socialmente construidas y que también se tienen que adaptar al contexto, por lo tanto si hay cambios externos, habrá algunos cambios en las identidades.

Cree que las identidades también pueden ser gerenciadas frente a los cambios y a las resistencias y que el rol del líder es central en esto.

Por su parte, Bartunek et al. (2006), estudian los cambios desde el punto de vista de los recipients y de los que llevan adelante cambios diseñados por otros. Señala que los recipients no son pasivos en la instrumentación de los cambios, pues construyen significados y evalúan al sistema. Tienen también la capacidad de realizar ciertos desvíos en la implementación de las reformas, además de poder resistirlas. Por lo tanto, todo cambio organizacional debe incluir la perspectiva emotiva y los significados que los recipients perciben en las reformas.

Van de Ven et al. (2008), estudiando la resistencia al cambio en organizaciones hospitalarias, afirman que los cambios organizacionales rara vez tienen un amplio consenso. Señalan que hay modelos mentales de los distintos grupos o actores que indican cómo la organización debería funcionar y qué fines habría que perseguir. Estos cuatro modelos serían: a) el burocrático, orientado hacia el mantenimiento del sistema.

Le presta especial atención al cumplimiento de los procesos y las normas. Está orientado hacia la gestión por normas. b) el modelo de mercado, está orientado hacia las relaciones fluidas entre productor y consumidor. Busca la adaptación entre la oferta y la demanda y está focalizado hacia el producto, c) el modelo de la profesión médica, está orientado hacia los estándares intersubjetivos del rol médico, sus preocupaciones están ligadas al cumplimiento de un código de ética o estándares de comportamientos ligados al grupo médico. Su centro de atención está en el vínculo médico-paciente, y d) el modelo de la comunidad, le presta especial atención a la relación con los distintos actores del contexto de la organización. Valoran fuertemente la participación de los ciudadanos. Creen que la organización tiene que atender a las demandas sociales de su contexto. Frente a estas distintas lógicas, Bartunek et al. (2006) nos muestran que la mejor manera de manejar esta diversidad cognitiva es buscando un modelo integral de decisiones que busque consensos y comunes denominadores entre los distintos grupos, para introducir los cambios o para reducir las resistencias.

Según Kondra & Hinings (1998), la resistencia al cambio puede definirse como un problema de la coalición dominante en las organizaciones, quienes perciben a los cambios desde el punto de vista de una amenaza a la posición que ocupan. Son los costos hundidos que tienen los distintos grupos, desde un punto de vista material y simbólico, los que estructuran esta resistencia al cambio y una buena parte de la inercia organizacional o aversión al riesgo.

Siguiendo sus argumentos, Kondra & Hinings (1998), sostienen que las organizaciones pueden desviarse de las normas institucionales, pero cuando están en un contexto institucionalizado hay más límites a los desvíos y consecuentemente, sin desvíos no hay cambios. Por lo tanto, una de las características fundamentales para que existan cambios es la existencia de una cierta diversidad dentro de un contexto institucional. Esto permitirá que haya organizaciones que estén por encima y por debajo de la performance promedio de un campo institucional. A las organizaciones que están por encima del promedio, las llama renegadas, las que están por debajo, las llama perros y las que están en el

promedio, los llama equifinalistas u operadores institucionales. Los perros tienen una pobre performance organizacional y pueden ser organizaciones que fracasaron en cambiar o que se desviaron de las normas institucionales de su campo. Corren riesgo de ser expulsados del campo institucional en el que se desempeñan. Los renegados, tienen una performance mejor que el promedio y operan por fuera de las normas institucionales, están buscando adaptarse a cambios futuros y hacen aparecer pobres al resto. Los equifinalistas u operadores institucionales buscan siempre regularizar el campo institucional, por ello tenderán a buscar que los renegados se pongan en línea con las normas o, los combaten o ignoran. Por ello estos autores, ponen el acento en la facultad humana de la coalición dominante para instalarse en alguno de los tres lugares de la clasificación (perros, equifinalistas y renegados). Esta teoría nos muestra la tensión existente entre la pulsión por la competencia que tienen los renegados contra las presiones isomórficas que tienen los equifinalistas, e intenta explicar cómo ciertos cambios pueden institucionalizarse. La institucionalización es conducida por la necesidad de estabilidad y certidumbre, característica de un comportamiento eficiente y es la forma a través de la cual las coaliciones dominantes tratan de minimizar la incertidumbre y las pérdidas de posición que pueden emerger con los cambios organizacionales.

En el texto de Tolbert (1996) se señala la tensión que existe entre los cambios y la institucionalización. En todo proceso de cambio, hay etapas hasta llegar a la institucionalización. Dichas etapas son a) la habitualización que es cuando frente a una novedad se comienza a observar en la gente una cierta construcción de sentido, es decir una cierta generalización, b) la objetivación, cuando dichos cambios son generalizados y tienen consenso entre los distintos grupos de la organización, c) sedimentación o institucionalización, es cuando esas generalizaciones y consensos adoptan una continuidad histórica y estructural en la organización. A medida que un cambio se va institucionalizando pasa de tener una alta variedad en la implementación hasta tener una baja varianza. Lo mismo ocurre con la difusión del cambio, al principio es por imitación, luego es por imitación y normativo y finalmente, es estrictamente normativo. En su argumento

se evidencia que las organizaciones altamente institucionalizadas son más resistentes al cambio, y en el caso de ocurrir un cambio, asimilan mejor el de tipo incremental que el radical.

En el caso del artículo de Greenwood & Hinings (1996), se intenta comprender la percepción de los cambios frente a una perspectiva institucionalista. La teoría neoinstitucional no es necesariamente una teoría del cambio, porque estudia lo que permanece, lo que estabiliza, lo que se adapta, mientras que la teoría del cambio estudia la variación, lo que cambia.

Sostienen que para la teoría neoinstitucional la supervivencia de las organizaciones en su contexto institucional tiene que ver con su capacidad de su adaptación. Los comportamientos institucionales son una respuesta a ese contexto, aunque no siempre dicha adaptación significa una mejora en la performance de la organización. Estas presiones institucionales son las que llevan a las organizaciones a adoptar un mismo arquetipo organizativo. El cambio radical es el que busca la transformación de un arquetipo organizacional en otro. Los neoinstitucionalistas ponen el acento en la red de organizaciones que constituyen un campo institucional. Creen en la persistencia, antes que en el cambio y sienten una mayor afinidad por los cambios de tipo convergente pues tienden a reproducir el orden vigente. Por lo tanto, una organización cuanto más enraizada esté en su contexto organizacional, tendrá una mayor resistencia al cambio de tipo radical.

CONCLUSIONES

La cuestión del cambio en las organizaciones sigue siendo un tema de actualidad y necesariamente complejo. La introducción de la informática en las organizaciones públicas como así también distintos mecanismos de vinculación directa del usuario, ciudadanos o clientes, significó la aparición de nuevos problemas, conductas, aprendizajes, demandas y capacidades.

Buena parte de la bibliografía analizada nos lleva a reflexionar respecto de los umbrales de tolerancia de las organizaciones públicas a los distintos cambios que se le proponen. La evidencia señalaría que el cambio de tipo incremental es más aceptable, porque conjuga un cierto equilibrio entre componentes nuevos y viejos. El de tipo radical, genera un nivel ma-

yor de incertidumbre, turbulencia y resistencia organizacional. También este tipo de cambio genera un grupo de gente que añora una situación pasada, por lo tanto, tiende a generar una mayor memoria resistente en la organización. Otro elemento a tener en cuenta es que tanto el tipo de cambio incremental como el radical necesitan de una cuota importante de liderazgo y proyecto para ser llevados a cabo. El incremental, necesita una visión de largo plazo y una estabilidad en las políticas que se implementan. El de tipo radical, requiere mucho liderazgo y presenta una problemática mayor para su posterior estabilización.

Por ello, y para concluir, el problema en las organizaciones no es solamente cómo introducir los cambios, sino cómo hacerlos sostenibles en el tiempo.

*** Director de la Maestría en Administración Aplicada de la FCE de la UNLZ**



Recursos Humanos: Calidad de Vida Organizacional

Lic Moira Devoy

Coordinadora Centro de Empleo y Capacitación SEUBE FCE UNLZ

La expresión calidad de vida alude a una amplia diversidad de situaciones valoradas muy positivamente o consideradas deseables para las personas o para las comunidades humanas. La calidad de la vida humana, excede una fundamentación exclusivamente centrada en las condiciones materiales de vida, para empezar a entenderse como fuertemente impregnada de componentes psicosociales.

Algunos autores han definido la calidad de vida o el bienestar psicológico como un continuum entre bienestar y malestar, o entre una situación positiva y una negativa. Sin embargo, según Ferran Casas (1999) hay evidencia científica de que no funciona así, ya desde los trabajos de Bradburn (1969) en los que demostraba que los afectos positivos y los afectos negativos como componentes del bienestar o de la calidad de vida funcionan de manera independiente, es decir, no correlacionan entre sí.

Una discusión importante en el estudio del bienestar psicológico se refiere a la relación existente entre el bienestar global con la propia vida y el bienestar considerando la vida como ámbitos: “vida laboral”, “vida familiar”

Los estudios científicos sobre bienestar están vinculados al bienestar global de las personas considerando la vida como un todo, por lo que hoy se apunta a lograr un equilibrio entre vida laboral y vida familiar.

El bienestar psicológico indica, para la psicología, la manera en la que una persona evalúa su vida, incluyendo la satisfacción personal y vincular, la ausencia de depresión y las experiencias emocionales positivas. (Stehle. M, 2014)

En el marco de las 9^{nas} Jornadas de Promoción de Empleos 2014, auspiciadas por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación en la Facultad de Ciencias Económicas

de la UNLZ contamos con la disertación de la Lic Marisa Stehle, docente e investigadora de la Facultad de Psicología de UBA quien presentó su libro “Calidad de Vida Organizacional: La música un instrumento para el desarrollo de relaciones armónicas y productivas” de Editorial Académica Española, de Alemania.

La autora nos relató la experiencia musical con la que intenta generar un espacio para repensar nuestras relaciones en el ámbito laboral, tomando el modelo orquestal desde una visión sistémica.

En trabajo todas las partes son importantes, cada uno cumpliendo su rol en forma armónica y en sintonía con el resto lo que genera un estado de bienestar permitiendo a su vez reducir los niveles de stress.

Se refirió al impacto de la música en las emociones, acompañada de Adriana Rolla, talentosísima cantante de Opera profesional quien compartió su arte con la audiencia presente.

El objetivo del encuentro fue crear un espacio que permita conectarnos a través del Arte con la calidad de vida desde el nivel inter e intra personal y con valores y principios presente en las organizaciones actuales, que favorezcan la armonía interior, con quienes nos rodean, con las generaciones futuras y con el medio ambiente.

La música también estuvo presente al compartir los resultados de la investigación realizada por la Lic Stehle con música en el Laboratorio Roche y en el Ministerio de Economía de la Nación: “Investigación: Circulo de Percusión”.

El trabajo de investigación realizado se realizó con una dinámica con música llamada Círculo de Percusión, que tiene como objetivo aportar al ámbito científico y académico datos relacionados con herramientas que permiten mejorar la calidad de vida y bienestar psicológico de las personas que forman parte de las organizaciones actuales.

Participaron de manera voluntaria 20 personas de diferentes áreas del laboratorio Roche y 20 personas del área de recursos humanos del Ministerio de Economía.

Con cada grupo se llevó a cabo una reunión semanal en grupo de 1 hora y media a lo largo de 4 meses.

El Material de medición y evaluación utilizado fue: la Escala de Bienestar psicológico- María M. Casullo (2002). Luego de una hora de percusión, coordinado por profesionales y músicos, los participantes comparten media hora de reflexión en relación a lo vivido para así poder llevar lo aprendido en la experiencia al día a día en la organización.

Diferentes investigaciones, además de las mencionadas han demostrado que aquellos individuos más felices y satisfechos sufren menos malestar, tienen mejores apreciaciones personales, un mejor dominio del entorno y poseen mejores habilidades sociales para vincularse con las demás personas.

- Las dimensiones consideradas por María Casullo (2002) en su Escala para la evaluación de bienestar psicológico son:

Control de Situaciones

Implica tener una sensación de control y de autocompetencia. Las personas con control pueden crear o modelar contextos para adecuarlos a sus propias necesidades e intereses.

Aquellos que presentan una baja sensación de control tienen dificultades en el manejo de los asuntos de la vida diaria y creen que son incapaces de modificar el ambiente en función de las necesidades.

Aceptación de Sí Mismo

Poder aceptar los múltiples aspectos de sí mismo, incluyendo los buenos y los malos. Sentirse bien acerca de las consecuencias de los eventos pasados. No tener aceptación de sí mismo es estar desilusionado respecto de la vida pasada y querer ser diferente de cómo se es.

Vínculos Psicosociales

Capacidad para establecer buenos vínculos con los demás. Tener calidez, confianza en los demás y capacidad empática y afectiva. Tener malos vínculos significa tener pocas relaciones con los demás, sentirse aislado y frustrado. Incapacidad para establecer relaciones comprometidas con los demás.



Palabras de la expositora:

Desde ya agradezco la posibilidad que me han brindado de participar de las 9 nas Jornadas de Promoción del Empleo invitada por el Centro de Empleo SEUBE, por el Dr Esteban Monzon y la Lic Moira Devoy, y el interés en la temática por parte de los participantes, alumnos, graduados y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia de crear las condiciones para lograr aumentos de calidad, productividad y mejoras impresionantes en el ambiente laboral. Se dieron cuenta de que aunque implementaran procesos de cambio como el rediseño, calidad total, reingeniería, no obtenían los resultados que esperaban. Había que “rehumanizar” a las organizaciones. Atender y entenderse como personas.

La armonía y el equilibrio son fundamentales en todas las actividades humanas. De esta premisa, no está exento el desafío que significa llegar a una Calidad de Vida Integral.

De acuerdo a nuestra experiencia, el concepto es transversal a los tres verbos claves de la existencia humana. No sólo el Tener, sino también el Hacer y el Ser. Si uno de ellos se dispara, en desmedro de los demás, se produce un desequilibrio que, lejos de generar Calidad de Vida, se traduce en tensiones, conflictos e infelicidad.

La Calidad de Vida es un concepto que va más allá de lo físico, pues implica valores y actitudes mentales. Su búsqueda es una constante, en la vida del hombre desde comienzos de los tiempos. Es un estado positivo desde todos los puntos de vista.

Comparto material de mi libro “ Calidad de Vida Organizacional” :

Una gestión exhaustiva de la calidad de vida laboral debe contemplar los intereses de todos los actores. No podría hablarse de calidad de vida laboral si los accionistas no alcanzaran resultados, o si no se cumplieran las normas de los entes regulatorios, si no se cuidase el entorno social, o si los empleados no estuvieran satisfechos.

El objetivo básico de la calidad de vida hoy en día debiera estar en integrar el desarrollo personal, el bienestar, y los resultados de la empresa. Y esto es responsabilidad de todos y cada uno. Los empleados que se encuentran más saludables, desafiados y reconocidos, trabajan orientados a los objetivos y estrategia del negocio, asumen errores, y tratan de solucionarlos, toman riesgos y se comprometen consigo mismos, la empresa y su entorno.

Optimizando las condiciones de trabajo se cuenta con talentos más motivados y formados. Sus niveles de productividad crecen a medida que la empresa se muestra sensible a sus expectativas y necesidades. La mejora de la calidad de vida laboral sin duda beneficia a las personas y a las organizaciones.

Tengamos presente que la calidad de vida laboral es un concepto complejo y multidimensional que evoluciona a través del tiempo. Hay diferencias de percepción: entre los trabajadores, según su edad, escolaridad, tipo de tarea, tiempo en la empresa y jerarquía; entre las empresas, según el tipo de negocio, tamaño y estado financiero. Es una filosofía, una modalidad de gestión y un proceso, que mejora la dignidad del empleado y los resultados de las empresas, pero en el

marco del contexto cultural, político, histórico y social.

Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo:

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

- **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.**
Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños.
- **Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.**
Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.
- **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.**
Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
- **Integración Social en el Trabajo de la Organización.**
Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.
- **Balancear entre Trabajo y Vida Personal**
Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas, presupuestos, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

Beneficios de la calidad de vida en el trabajo

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

Los proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, buscan el bienestar y desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional, por lo tanto son beneficiosos para ambos.

Los beneficios que brindan permitirán a la organización orientar sus fuerzas y recursos que antes usaban en enfrentar los problemas de los trabajadores previos a un proyecto de Calidad de Vida en el Trabajo, hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.

Lic. Marisa Stehle
Psicóloga UBA

Casas, F. (1996). Bienestar social. Una introducción psicosociológica. Barcelona: PPU.



Taller: Factores de Riesgo Psicosociales en el Trabajo:

PREVENCIÓN DE STRESS

La Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil a través de su Centro de Empleo y Capacitación organizó en conjunto con la Cátedra Administración de Personal un taller de Factores de Riesgo Psicosociales en el trabajo.

Al mismo asistieron la Prof. Liliana Ferrari de la Facultad de Psicología, UBA, el Prof. Diego Baghino, su equipo de cátedra y estudiantes avanzados de la Carrera de Psicología, quienes expusieron sobre el tema y luego realizaron una dinámica con los presentes.

Los factores de riesgo psicosociales son características de las condiciones de trabajo, sobre todo de la organización del mismo, que afectan a la salud de las personas. Incluyen: Condiciones ambientales, La organización, Procedimientos y métodos de trabajo, Relaciones interpersonales, Contenido y realización del trabajo, Variables personales del trabajador (actitudes, motivación, percepciones, necesidades) .

Los factores relacionados con la organización y gestión del trabajo son:

- Pausas y descansos
- Horario de trabajo: Fijo / Flexible
- Trabajo a turnos y nocturno
- Funciones y tareas: Contenido y significado del trabajo.
- Ritmo de trabajo: Tiempo requerido
- Monotonía: Tareas repetitivas, rutinarias
- Autonomía: Responsabilidad, participación
- Carga mental: Requerimientos cognitivos
- Formación: Formación previa, aprendizaje
- Desempeño del rol: Expectativas y demandas
- Comunicación en el trabajo: Formal / Informal
- Estilo de mando
- Relaciones interpersonales en el trabajo
- Condiciones de empleo: Seguridad y estabilidad
- Desarrollo de carrera

Factores que pueden actuar como estresores:

- Bajo control sobre las tareas
- Altas o Bajas Exigencias Psicológicas
- Escaso Apoyo Social
- Escasas Compensaciones del Trabajo
- Doble Presencia

El Stress Laboral, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), incluye las reacciones fisiológicas que en su conjunto preparan al organismo para la acción. **ALARMA- ESTIMULO- ACCIÓN- RESPUESTA**

El Stress Emocional se manifiesta con respuestas emocionales, cognitivas, fisiológicas y comportamentales a aspectos nocivos de la organización del trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de angustia, con frecuente sensación de no poder hacer frente a la situación. La actividad laboral es generadora de estrés.

La necesidad de mantener los puestos de trabajo aumenta el stress en los empleados, quienes permanecen en ellos, a pesar de las consecuencias negativas que se producen.

El stress produce detrimento de la calidad de vida y el impacto en la salud de los trabajadores.

SUBJETIVIDAD Y PERCEPCIÓN:

La presencia de la situación o factor estresor es un disparador, deben combinarse con un individuo susceptible al mismo.

Un mismo ambiente laboral puede ser para un sujeto, una fuente generadora de estrés, mientras que para otro puede ser totalmente inocuo.

¿CÓMO AFRONTAR SITUACIONES DE STRESS LABORAL ?

- **Proceso de Afrontamiento:** Es el CONJUNTO DE ESFUERZOS COGNITIVOS Y COMPORTAMENTALES QUE EL SUJETO PODRÁ DESPLEGAR, EXITOSAMENTE, O NO, PARA BUSCAR CONTROLAR O REDUCIR LAS DEMANDAS

- **Factores Individuales:** Son las estrategias de afrontamiento del sujeto, autopercepción de las propias capacidades y a la red social que posee el sujeto.

¿QUÉ ES BURN OUT?

Significa QUEMARSE POR EL TRABAJO:

Es una adicción al trabajo que provoca desequilibrio productivo.

Puede afectar y repercutir directamente en la calidad de vida del trabajador.

El burn out se manifiesta por: AGOTAMIENTO EMOCIONAL, Perdida de energías vitales, Cansancio ante el trabajo diario, Ansiedad, Fatiga, Irritabilidad, Queja, Insatisfacción; DESPERSONALIZACIÓN : Pérdida de ilusión y vocación, Actitudes negativas, insensibilidad y cinismo, Conductas de depresión, Hostilidad hacia el entorno.

El Burn out provoca en el INDIVIDUO: Índices emocionales, actitudinales, conductuales y somáticos. El equipo de profesores y alumnos mencionado, luego de la explicación que antecede dieron a los presentes recomendaciones de prevención, como:

- Adecuar la carga y el ritmo de trabajo al trabajador.
- Fomentar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Implantar sistemas de resolución de conflictos.
- Favorecer la motivación laboral.
- Facilitar la cohesión del grupo de trabajo, fijando espacios y tiempos de encuentro.

Potenciar la capacidad y la creatividad de los trabajadores.

Fue un taller muy dinámico y productivo, provechoso para ambas instituciones (Facultad de Psicología - UBA y Facultad de Ciencias Económicas - UNLZ), en cuanto al enriquecimiento que provoca el intercambio de reflexiones, experiencias y formación.



SEMINARIO DE GESTIÓN AMBIENTAL

En el marco del Día Mundial del Medio Ambiente se llevó a cabo el Seminario de Gestión Ambiental.

El 5 de Junio del 2014 tuvo lugar en el Aula Magna de la Facultad el Seminario de Gestión Ambiental. En el marco del Día Mundial del Medio Ambiente se desarrolló esta importante actividad.

La Facultad fue ambientada para la celebración de este día con videos que hicieron referencia a las problemáticas medioambientales.

Simultáneamente se lanzó una campaña de recolección de pilas con el nombre de "Sacate las Pilas", y se inauguró un espacio especialmente acondicionado en el hall central para poder depositarlas, y así utilizarlas en un proyecto propio de la Facultad.

Como invitados centrales contamos con la presencia de la empresa GoodEnergy y el Organismo Provincial de Desarrollo Sustentable. La idea que impulsó este evento fue que los estudiantes conozcan las estrategias que utilizan las empresas a la hora de utilizar al máximo sus recursos, sosteniéndolos en el tiempo y cuidando a su vez el medio ambiente, como así también los proyectos que en ese mismo orden, se llevan a cabo desde las políticas públicas.

A las 19:00 hs. los fundadores de

la empresa GoodEnergy, una empresa dedicada a la producción de paneles y termotanques solares, pudieron exponer sobre "Experiencias y Proyecciones para la Energía Solar en Argentina". La charla hizo hincapié en la utilización de recursos naturales donde la sustentabilidad que éstos otorgan es más eficiente que los recursos que las empresas y personas utilizan convencionalmente, permiti-

endo de esta manera que los usuarios no solo resolvieran el problema de los excesos en el consumo de gas sino también fue la solución para llevar agua caliente y calefacción a los lugares más alejados de la ciudad con un recurso natural gratuito como la energía solar.

Para dar cierre al seminario, a las 20:00 hs. el Organismo Provincial de Desarrollo Sustentable (OPDS) disertó sobre "Pautas de consumo sustentable y producción limpia". Oscar de Zan, en representación del OPDS, expuso sobre la responsabilidad que tenemos como consumidores y, de utilizar nuestro criterio de decisión de acuerdo a nuestras convicciones y promover, a través de nuestros patrones de compra e inversión, la construcción de la sostenibilidad.

Por otro lado y siguiendo la misma línea, pudieron dar a conocer los beneficios económicos, operativos, ambientales y sociales de la implementación de un nuevo plan llamado "Producción Limpia" que actúa sobre los procesos productivos de

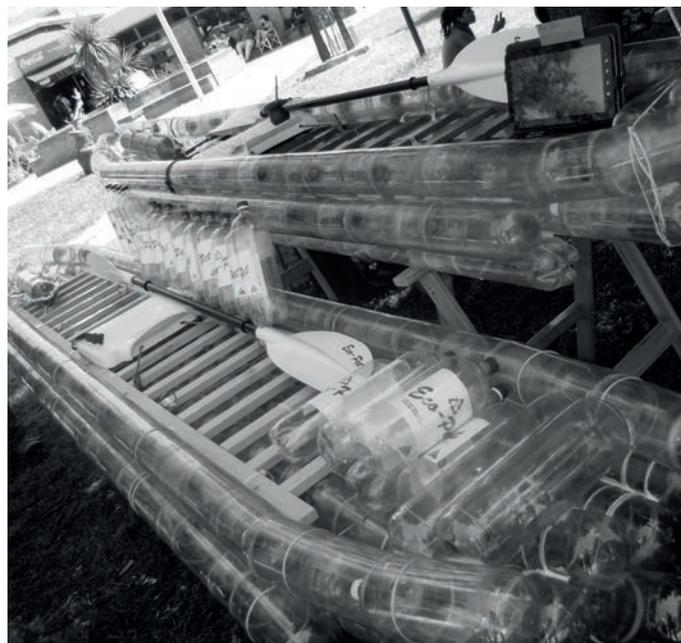
productos y servicios para aumentar la eficiencia global y reducir los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente.

Esta actividad impulsada desde la Secretaria de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil (S.E.U.B.E) y acompañada con el Centro de Estudiantes, es otro aporte al compromiso de la Facultad con el cuidado del medio ambiente.



tiendo de esta manera que los usuarios no solo resolvieran el problema de los excesos en el consumo de gas sino también fue la solución para llevar agua caliente y calefacción a los lugares más alejados de la ciudad con un recurso natural gratuito como la energía solar.

"Los termotanques solares permiten ahorrar en el año un 80 por ciento de gas" explicaron Julián Bartoli y Pablo de Benedictis.



Día Verde

1° Jornada de REUTILIZACIÓN DE MATERIALES

El 16 de Noviembre de 2013 se llevó a cabo la Primera Jornada del “Día Verde en la Facultad de Ciencias Económicas” de 10:00 a 15:00 hs, la misma tuvo lugar en el Parque interno de la Facultad.

La idea surgió de la creciente necesidad que tiene la sociedad de acercarse cada vez más hacia propuestas relacionadas a la ecología y el medio ambiente.

La propuesta del evento fue la de concientizar a la población estudiantil y a la comunidad sobre el uso y el desarrollo de productos de diseño sustentable que cuidan los recursos naturales.

El evento contó con la participación de empresas y personas vinculadas con la producción y elaboración de productos u objetos diseñados a partir de la reutilización de materiales de desecho.

La jornada tuvo la presencia de diseñadores como Luz Nuevamente, Rehusa Objetos, Ciclos Materiales Sustentables, ReciclandoAceite, No retornables, Daniel Scarinci, WQ Ecodiseño. Las mismas tuvieron la posibilidad de ofrecer y presentar los objetos y explicar la forma en que se producen. La comunidad a su vez pudo conocer el funcionamiento de las organizaciones y su pensamiento.

Como cierre tuvimos la presencia de la banda musical “Los Mamotretos” quienes utilizan instrumentos realizados con materiales reutilizables tales como baldes de pintura y llaves en desuso entre otros.

Esta primera jornada se complementa con otras actividades que venimos realizando des-

de la Secretaria de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, en conjunto con el Centro de Estudiantes, como el Programa de Reciclado del Garrahan y el seminario de Gestión Ambiental acercando a la comunidad estudiantil nuevas propuestas.

Esperamos continuar desarrollando estas actividades e ir sumando otras nuevas, con el objetivo de generar conciencia medioambiental en los estudiantes, como así también a la comunidad en general.

No podemos estar exentos de realizar estas acciones que cada vez nos acercan más a la comunidad y al compromiso con la sociedad.



ECONÓMICAS ES CULTURA Y TAMBIEN ES RECREACIÓN

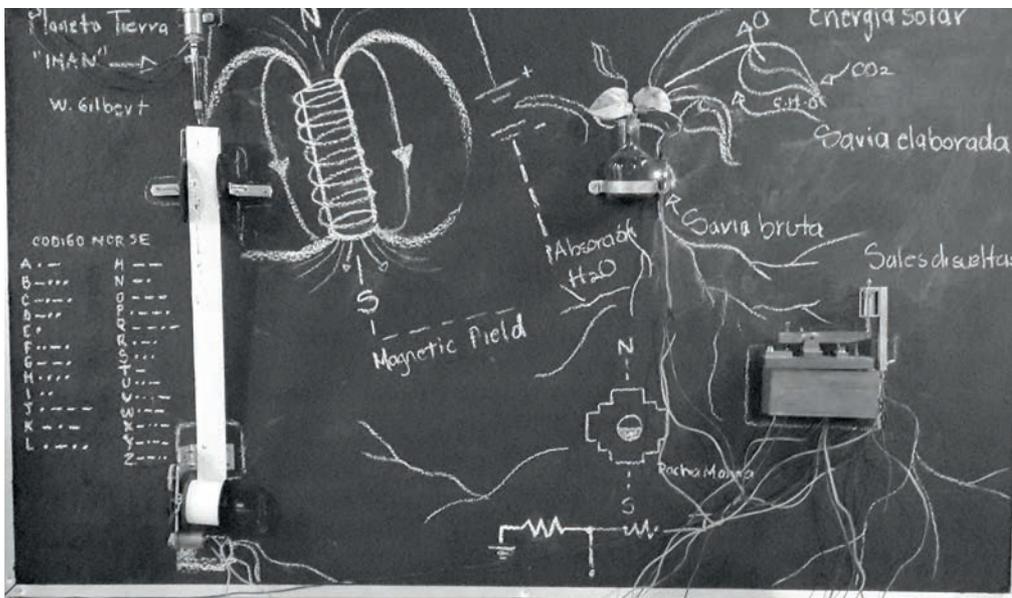
En el 2014, desde la SEUBE y en conjunto con el Centro de Estudiantes, dimos inicio a nuevas actividades culturales y recreativas. Tomando conciencia de la necesidad de realizar acciones que ayuden a mejorar el estilo de vida de los estudiantes, decidimos abrir el taller de Pilates/Fitness, el cual es abierto a la comunidad y está enfocado en brindar un equilibrio físico y mental.

En nuestra Secretaría consideramos que asistir a actividades de extensión que fomenten el bienestar es de suma importancia para poder asegurar un óptimo desempeño académico. A su vez, también comenzamos el año con el taller de Guitarra, el cual cuenta con dos niveles: avanzado y principiantes. Ambos talleres se incorporan a la oferta extracurricular ampliando así la cartera de los ya vigentes: Teatro, Tango y Ritmos Latinos, los cuales se vienen dictando con regularidad desde hace varios años. Todas estas actividades se realizan los días sábados y son de carácter gratuito. A diferencia de anteriores ediciones, se comenzó a solicitar a los participantes una leche larga vida, la cual va a ser distribuida por medio de la fundación Conin que tiene como misión “destruir la desnutrición en la Argentina”.



POSTHUMANIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Durante los meses de septiembre y octubre del presente año, contamos con la tercera muestra de arte electrónico, realizada en conjunto entre el Centro de Experimentación e Investigación en Artes Electrónicas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (CEIArte-UNTREF) y la Facultad de Ciencias Económicas de nuestra Universidad.





La inauguración de la muestra, el 20 de septiembre, acompañó la movilización global People's Climate March, una acción masiva que tenía como objetivo motivar resultados positivos en nuestro modo de enfrentar los problemas derivados del cambio climático. El fin de semana del 20 y 21 de septiembre, el People's Climate March generó eventos asociados en todo el planeta, culminando con una marcha multitudinaria en Nueva York. "Equilibrio-Desequilibrio. Posthumanidad y Medio Ambiente" formó parte de una de esas acciones, único evento de nuestro país en esa escala.



Entre las obras más destacadas nos encontramos con la muestra de Carlos Gómez, Cuatro filtros para cuatro moscas. En el espacio de la instalación se reprodujeron sonidos de diversas fuentes: algunos de ellos han sido obtenidos a partir de una serie de grabaciones de insectos en su hábitat natural (principalmente moscas), otros son señales con alto componente ruidoso generadas por computadora, y además se apreciaron señales grabadas en torrentes, cascadas y cataratas de ríos latinoamericanos.



Las grabaciones de campo usadas en esta pieza fueron realizadas en diversos lugares de América Latina, los cuales están en un previsible peligro de cambio drástico o desaparición debido a razones como: deforestación, ubicación de represas, migraciones rápidas de población, y en general por todo lo ocasionado por el "desarrollo" económico.



La obra Gota de Vida de Gabriela Munguía, consistió de una instalación robótica que consiste en una máquina de goteo de agua, la cual transforma cada gota en un diminuto lente de aumento que nos permite ver la multitud de formas de vida que la habitan. Bacterias, nematodos, amebas, paramecios, algas, son algunos ejemplos de la gran biodiversidad que conforman este micro universo, y también indicadores del nivel de contaminación del agua que consumimos.

LAS OBRAS EXHIBIDAS FUERON:

"Cuatro filtros para cuatro moscas" Instalación de Carlos Gómez.

"Elipsis" Instalación de Pablo Bas.

"Gota de Vida" Instalación de Gabriela Munguía.

"PACHA transmisión" Instalación de Guadalupe Chávez Pardo.

"AIR" Video monocanal de Felipe Cabrera.

"Survival Conditions" Video monocanal de Mariana Madeira.

"Orografía variable" Video monocanal de Alessandro Perini.

"Treno medioambiental" Arte sonoro de Iván Quintana Galera.

"Naturaleza post-digital" Arte sonoro de Wilder Ramos Ochoa

"La casa bajo el agua" Arte sonoro de Ricardo de Armas.

"Arte Sonoro para una Naturaleza en Transformación" Arte sonoro seleccionado por Ricardo Dal Farra.

"Después del tiempo" Tres imágenes digitales generadas matemáticamente de Ricardo Dal Farra.

Jornadas de Promoción del Empleo 2013-2014

Durante el año pasado se realizó la 8ª Jornada, la cual se realizó en septiembre del 2013, con la presencia del por aquel entonces Vicedecano de la Facultad el Mgter. Gabriel Franchignoni, y Esteban Bogani, Coordinador de Inserción Laboral en Empresas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación. Las empresas, consultoras y organismos que participaron del evento fueron: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, Ernst & Young, PwC, Accenture, Adecco, Deloitte, BBVA Banco Francés, Consolidar, Banco Galicia, Estudio Iglesias, Lázaro & Gago, SMS y Nexum. Luego, disertó la responsable de Deloitte, Agustina D'Angelo sobre "Tu Carrera, Tu Oportunidad. Taller de Búsqueda Laboral"; Por último, Patricio Fernandez, Gerente de Auditoría de EY, expuso sobre "EY te Potencia".

Este año, el 17 de Septiembre de 2014 se llevó a cabo la 9ª edición de este evento impulsado por la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil y organizado conjuntamente con el Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, la Novena Jornada de Promoción del Empleo para Estudiantes y Graduados en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Lomas de Zamora.

El acto de apertura estuvo a

cargo del Secretario de Extensión de la Facultad el Mgter. Esteban Monzón y la Lic. Moira Devoy Coordinadora del Servicio de Empleo de la SEUBE. El evento contó con el auspicio del Ministerio de Trabajo y fue declarado de Interés Municipal del HCD de la Municipalidad de Lomas de Zamora, como sucedió en ediciones anteriores.

Contamos con la exclusiva participación de la Lic. Marisa Stehle con su Seminario Concierto de "Calidad de Vida Organizacional, la música un



instrumento para el desarrollo de relaciones armónicas" y la participación de la soprano Adriana Rolla, con sus interpretaciones líricas de "Soñar hasta enloquecer" de "Drácula" el Musical de Cibrían-Mahler y "Sueños imposibles" de "El hombre de la Mancha". Por último, el cierre estuvo a cargo de Santos Videla Leloir, Jefe de Reclutamiento de Cervecería y Maltería Quilmes, quien realizó la "Presentación Institucional" en un informe detallado de la empresa, y luego invitó a compartir el testimonio de Diego

Koning, alumno de nuestra Facultad, quién nos contó su experiencia personal dentro de la empresa como Merchandizer de la firma.

Las empresas, consultoras y organismos que participaron del evento fueron: Adecco, Servicio de Empleo AMIA, EY, PwC, Banco Galicia, Deloitte, BBVA Banco Francés, Consolidar, Crowe Horwath, Estudio Iglesias, Lázaro & Gago, Cervecería y Maltería Quilmes, Día % y Postularse.com.

Las Jornadas de Promoción del Empleo se presentan de forma regular desde el año 2006, ofreciendo a los alumnos a través de charlas informativas y stands las posibilidades que ofrecen las distintas empresas, organismos estatales vinculados al empleo y consultoras en recursos humanos, acercando

asimismo a las empresas alumnos que necesitan encontrar su primer empleo a través de programas de pasantías o jóvenes profesionales.

Las Jornadas tienen como objetivo generar un vínculo entre las empresas y los alumnos, pudiendo estos últimos conocer el funcionamiento de las empresas por dentro, su pensamiento y requisitos indispensables con respecto a la búsqueda laboral.

Talleres Gratuitos de Idiomas

El nuevo método de inscripción y consulta de notas de los Talleres Gratuitos de Idiomas fue un éxito y el resultado se vio en las aulas.

Desde 1993 hasta el presente, la Facultad brinda de forma cuatrimestral los Talleres Gratuitos de Idiomas, esta actividad impulsada por el Centro de Estudiantes y realizada en conjunto con la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil (S.E.U.B.E), incrementa año tras año su público, que no solo cuenta con estudiantes sino también se abre a la comunidad en general. Estos talleres se dictan en forma cuatrimestral los días sábados, y actualmente cuenta con los idiomas Inglés, Italiano y Portugués, cada uno de ellos tiene diferentes niveles, para el caso de Inglés son 6 módulos; para Italiano y Portugués entre 2 y 3 módulos. Los mismos tienen una carga horaria de una hora y media semanal, son intensivos y para adultos. Al finalizar cada módulo se entrega un certificado de aprobación del mismo.

Las inscripciones se realizan únicamente a través de nuestra web. Los únicos requisitos para poder inscribirse consisten en, ser mayor de 18 años y traer 2 alimentos no perecederos por curso a realizar.

Gracias al nuevo sistema de inscripción web y consulta, la convocatoria a estos talleres aumentó su volumen y se vio reflejada en las aulas como así también en la recolección de alimentos que fueron donados a comedores de la zona con los que habitualmente se trabaja. Como resultado se obtuvieron unas 350 cajas de alimentos las cuales fueron destinadas a comedores del Hogar Convivencia (Villa Celina), Comedor Pequeño Sol Naciente (Temperley) y el Comedor Eternamente Machi (Ciudad Evita).

Adicionalmente se incorporó la donación de una leche larga vida en forma mensual en colaboración con una Fundación Llegando a Vos, integrante de la red de la Fundación Conin, que trabaja con problemáticas de desnutrición infantil.

Para recibir más información, comunicarse al 4282-9700 int. 113 o a través de nuestra página web.





BALANCE SOBRE EL PROGRAMA AMARTYA SEN – AÑO 2014

Por la Coordinación PAS

Tutores: Marcela Lepore / Esteban Monzón

Los avances formidables en la ciencia y la tecnología en los últimos años han generado grandes beneficios para la humanidad. Los cambios radicales en áreas como la nanotecnología, la biotecnología, la computación, la informática, las comunicaciones, la robótica, la ciencia de los materiales, la microelectrónica, la logística, y muchos otros han expandido las capacidades para producir bienes y servicios, contribuyendo al bienestar de una buena parte de la población mundial. Pero este proceso presenta una fase de progreso y otra de gran exclusión y pobreza que persiste con el pasar de los años. El mundo sufre 18 millones de muertes por año por causas relacionadas a la pobreza, hay 1025 millones con hambre, 900 millones sin agua potable, 2800 millones sin un baño, y 1500 millones sin energía eléctrica. Hay el mayor número de jóvenes desocupados después de la crisis mundial de 1930. Son severamente discriminados los pueblos indígenas, los gitanos, la población de color, los discapacitados, y los ancianos. Esta brecha entre lo que el mundo podría hacer con sus nuevos progresos en ciencia y tecnología y lo que sucede, tiene explicación entre otros factores en los niveles altísimos de desigualdad. El 1% más rico es el dueño del 43% de los activos del planeta. Del otro lado el 50% más pobre tiene menos del 2%. Muchísimas investigaciones han demostrado que las grandes

desigualdades son decisivas en la producción de la pobreza, el hambre, la desocupación masiva, y la exclusión. Latinoamérica es la región más desigual del mundo en la distribución del ingreso. Los altos niveles de desigualdad entre los habitantes de una sociedad constituyen, sin duda, un obstáculo para el avance social y económico de la misma.

Para tomar conciencia y tratar de mitigar las consecuencias de lo arriba expuesto, se desarrolla en Argentina, desde 2008, el Programa "Premio Amartya Sen (PAS)", programa del que esta Casa de Altos Estudios forma parte desde el año 2011, y que tiene por finalidad formar una nueva generación de profesionales con los más altos niveles de excelencia en nuevas áreas del conocimiento sobre las ciencias gerenciales con perspectiva ética y del desarrollo humano. Promueve, en sus participantes, la inserción en la labor docente, su involucramiento en el desarrollo e implementación de proyectos y la participación activa en tareas de voluntariado.

Año a año se realiza un trabajo final denominado "Ideas para el Desarrollo Local" donde los participantes plasman los conocimientos adquiridos con miras a la realización de un proyecto que involucre el planteo y la atención de una problemática local, como así las propues-

tas a resolverla. Hasta el momento Lomas cuenta con un 44% de ejecución de los proyectos planteados. Algunos ejemplos:

- **ÉTICA ACTIVA (2011)**, de cuya iniciativa se formó y se trabaja la página web del PAS, difundiendo no solo lo que el programa realiza año tras año, sino comunicando todo lo relativo a la responsabilidad social, la ética y el cuidado del medio ambiente, la RSE y la RSU.

- **ASESORAMIENTO CONTABLE Y DE GESTIÓN PARA COOPERATIVAS DE TRABAJO (2012)** se ejecutó en principio en la empresa recuperada SUIN, se trabajó desde la Comercialización e investigación de mercado, y desde el análisis de Costos.

- **CONCIENCIA LIMPIA (2012)**, Más educación Menos contaminación, que reformulado en CONCIENCIA VERDE (2013), realizó una charla en el “Congreso de Capacitación Nacional Leo”, de la Asociación Internacional de Clubes de Leones – Distrito múltiple Leo “0”. Charla titulada “Ecología – concepto de reciclado y reutilización”

Participó de la actividad “Día Verde” realizada en noviembre del 2013, continuando con la tarea de concientización sobre el reciclado. Y este año, con la edición Amartyas 2014, en el mismo evento, se presentará un stand “Reciclado de bolsas de plástico” junto a la realización de una charla, que busca contribuir a la concientización y difusión de la importancia en la toma de conciencia, de la comunidad en general y de los estudiantes universitarios en particular, sobre el cuidado del medio ambiente.

- **LOMAS TE FORMA, Para la inclusión social (2012)**, pensado para capacitar en oficios, fue implementado en la asociación civil “Corazones Felices”, con el proyecto huerta y panificación (actividad realizada en conjunto con la Facultad de Agrarias), y también se los asesoró para poner en orden cuestiones contables de la asociación.

- **PROYECTO 549 - INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES CON DISCAPACIDAD EN GBA SUR (2014)** planea la inserción laboral de jóvenes con discapacidades diferentes y los beneficios de la educación universitaria a estos fines, desde la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Al momento se están realizando tareas de relevamiento dentro de la Facultad.

En cuanto al desarrollo en general del programa y faltando poco para finalizar el año 2014, se reconoce un año con un balance muy positivo. Se realizó la Video-Conferencia “La crisis

financiera internacional y los desafíos para las políticas macroeconómicas en América Latina” a cargo del Doctor Martín Guzmán, miembro del equipo de trabajo de Joseph Stiglitz; actividad realizada en forma conjunta con la Universidad Nacional de La Plata.

Se realizaron clases con invitados, trabajando la temática de Voluntariado Corporativo, con la presencia de la asociación civil SONRISAS.

En estos años, se ha participa activamente en las Jornadas de Administración Contabilidad y Economía que la Facultad en conjunto con el Colegio de Graduados y el Centro de Estudiantes realiza todos los años; como así también se ha colaborado con diversos centros sociales, participando en distintas actividades solidarias.

Las participaciones áulicas son cada vez más prometedoras, se está trabajando en las siguientes materias: Principios de Administración, Procesamiento de Datos, Administración y Empresas Públicas, Administración de Personal, Dirección General, Teoría y Técnica Impositiva I y II, Auditoría, Seminario Práctica Profesional Administrativo Contable y Jurídico Contable, Economía Contemporánea. En los próximos cuatrimestres se trabajará, además, con Organización y Estructuras, Derecho Constitucional, Psicología de la Organización, Procedimientos Administrativos, Microeconomía y Macroeconomía.

Es de destacar así mismo, que durante el mes de octubre del año 2013 se realizó el 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social en Buenos Aires, que movilizó a más de tres mil personas motivadas por el interés en avanzar hacia la construcción de “una Argentina socialmente responsable”. Las universidades que forman parte del Programa Nacional Amartya Sen fueron de las instituciones con mayor presencia. Se destacaron invitados como Amartya Sen, Luiz Inácio Lula da Silva y Felipe González, el Dr. Bernardo Kliksberg y la Dra. Alessandra Minnicelli.

Desde el PAS, estamos convencidos que este programa deja en los estudiantes, egresados y tutores un valor agregado no sólo en el marco académico, sino además en las consecuencias y reflexiones que surgen de consustanciarse en prácticas socialmente responsables que involucran a toda la sociedad.

FINALIZACIÓN DE LA DIPLOMATURA EN DESARROLLO DE COMPETENCIAS SINDICALES Y POLÍTICO EMPRESARIALES

El 22 de noviembre de 2013 finalizó la Diplomatura en Desarrollo de Competencias Sindicales y Político Empresariales con el fin de capacitar a delegados y trabajadores afiliados al Sindicato de Empleados de Comercio de Almirante Brown, San Vicente y Presidente Perón sobre la compleja realidad que presentan las relaciones laborales, los procesos de negociación, y la defensa de los trabajadores.

Los diplomas fueron entregados el 06 de diciembre de 2013, en una ceremonia realizada en Avenida Espora 953, Adrogué; en la cual participaron el Mgter. Esteban Monzón, Secretario de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas, el Sr. Luis Monteiro Secretario General del Sindicato; y el Dr. Jorge Antúnez Presidente de la Fundación Buenos Aires XXI.

El Convenio firmado entre la Facultad de Ciencias Económicas, el Sindicato de Empleados de Comercio de Almirante Brown y San Vicente, y la Fundación Buenos Aires XXI; destinado a dar comienzo la Diplomatura en Desarrollo de Competencias Sindicales y Político Empresariales tiene el fin de capacitar a delegados y trabajadores afiliados al Sindicato sobre la compleja realidad que presentan las relaciones laborales, los procesos de negociación, y la defensa de los trabajadores.

Esto fue posible, gracias a la colaboración y esfuerzo de las partes intervinientes con el fin de formar profesionalmente a los alumnos de una manera más enriquecedora, más productiva y con un enfoque más amplio sobre la problemática actual.

La Diplomatura tuvo una carga horaria de 216 horas divididas en módulos temáticos, con una duración de 2 años en la carrera; con las

siguientes asignaturas: Introducción a la Economía, Historia Económica y Social, Derecho Laboral y Previsional, Historia del Movimiento Obrero, Estructura Económica, Ética y Desarrollo Humano; y Liderazgo, conducción de grupos y Motivación.

La misma se dictó en el Centro de Posgrado y Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas donde los alumnos tuvieron acceso a un ambiente con instalaciones adecuadas y una cordial atención.



Los objetivos de la Diplomatura apuntaron a lograr fortalecer la participación activa de los trabajadores mediante una mejor y más sólida formación gremial, transmitir el valor del empleo y la solidaridad, dotar a los participantes de conocimientos neces-

sarios para transformarse en líderes sindicales, promover el ejercicio de la actividad sindical y desarrollar al máximo las habilidades para representar a sus compañeros de trabajo en instancias de conflicto y negociación dentro de las empresas.

Al momento de la ceremonia, los 15 alumnos que aprobaron la Diplomatura agradecieron a la Facultad, al Sindicato y a la Fundación la oportunidad de poder participar de la capacitación, acceder a la posibilidad de asistir a clases dadas por profesores de la Facultad y obtener así conocimientos de nivel superior.



AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO:

Dr. Gabriel Franchignoni

VICEDECANO:

Dr. Alejandro Kuruc

SEC. ACADÉMICA:

Dra. Norma Salvatierra

SEC. ADMINISTRATIVO:

Lic. Mariano Bóveda

SEC. DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:

Dr. Marcelo Podmoguilnye

SEC. DE RELACIONES INSTITUCIONALES:

Prof. Daniela Gentilini

SEC. DE EXTENSIÓN UNIV. Y BIENESTAR ESTUDIANTIL:

Dr. Esteban Monzón

SEC. DE PLANEAMIENTO:

Dr. Rubén Kubar

CONSEJO ACADÉMICO

PROFESORES

TITULARES

Dr. L.A. Franchignoni, Gabriel
Dr. C.P. Kuruc, Alejandro
Dr. C.P. Casabé, Horacio
Dr. Franza, Jorge
Dr. C.P. Latrichano, Juan Carlos
Dr. C.P. Monzón, Esteban

PROFESORES AUXILIARES

TITULAR

Dr. L.A. Bóveda, Mariano

GRADUADOS:

TITULAR

Dra. C.P. Lassalle, Fernanda

ESTUDIANTES

TITULARES

Srta. Monzón, María Belén
Sr. Vera, Maximiliano
Srta. Velozo, Giuliana
Srta. Flores, Mariana

SUPLENTES

Prof. Levisman, Adolfo
Dr. C.P. Passamonte, Jorge
Dra. C.P. Paiva, Dora
Dr. C.P. Kubar, Rubén
Dr. C.P. Greco, Marcelo
Dr. C.P. Tagliavini, Gerardo

SUPLENTE

Dr. L.A. Sonin, Eduardo

SUPLENTE

Dr. C.P. Vaccari, Andrés

SUPLENTES

Srta. Said, Leila
Sr. Acuña, Atilio Iván
Sr. Ávila, Jorge
Srta. López, Mónica

CONSEJO SUPERIOR

PROFESORES

TITULAR

Dr. C.P. Salvatierra, Norma

AUXILIARES

TITULAR

Dra. C.P. Castillo, Laura

ESTUDIANTES

TITULAR

Sr. González, Osmar

SUPLENTE

Dr. C.P. Gómez, Claudio

SUPLENTE

Dra. C.P. Maceiras Fabiana

SUPLENTE

Srta. Belluzzi, Aldana

DEPARTAMENTOS PEDAGÓGICOS

DIRECTOR

ADM. CICLO INICIAL
ADM. CICLO SUPERIOR
CONTABLE
PRÁCTICA PROFESIONAL
DERECHO
ECONOMÍA
HUMANIDADES
MATEMÁTICA

L. A. Fleitas, Néstor
L. A. Vázquez, Gabriel
Dr. C.P. Marzullo, Miguel
Dr. C.P. Casabé, Horacio
Dra. Pinese, Gloria
Ing. Pérez Enri, Daniel
Lic. Raschiotto, Jorge
Prof. Trillo, Mercedes





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARRERAS DE POSGRADO

- ESPECIALIZACIÓN EN SINDICATURA CONCURSAL

Aprobada por Resolución CONEAU N° 210/12. Reconocimiento y validez nacional del Título por Resolución N° 824/99 del Ministerio de Educación.

- ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Aprobada por Resolución CONEAU N° 464/11. Categoría "C". Reconocimiento oficial y validez nacional del Título por Resolución N° 367/12 del Ministerio de Educación.

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUPERIOR Y AUDITORIA

Aprobada por Resolución C.S. N° 076/10 – En trámite de acreditación ante CONEAU

MAESTRÍA EN TRIBUTACIÓN

Aprobada por Resolución C.S. N° 077/10 – En trámite de acreditación ante CONEAU

CURSOS DE ACTUALIZACIÓN

- Taller inicial de impuestos sobre los ingresos brutos
- Seminario de Actualización Impositiva
- Liquidación de Sueldos - Nivel Inicial
- Taller para nuevos profesionales
 - 1° Módulo: Organización de un estudio contable.
 - 2° Módulo: Adopción de tipo societario. Opciones.
 - 3° Módulo: Tramitación de Inscripciones
- Taller de Monotributo.
- Seminario de Capacitación para nuevos peritos
RT 37 - Auditoria de Estados Contables
- Taller de Impuestos a las Ganancias
- Y cambiar el Taller para nuevos profesionales por " Seminario de Práctica para el desarrollo Profesional"

INFORMES: SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tel.: 4282-9700 (Lineas rotativas). Int. 109 de lunes a viernes de 13 a 20 hs.

email: posgrado@economicaslomas.org.ar

Todas las carreras y posgrados se dictan en el Centro de Posgrado y Extensión Universitaria "Doctor Manuel Belgrano", Acevedo 201 - Lomas de Zamora - Tel.: 4292-8203 de lunes a viernes de 10 a 20 hs.