



# La Gaceta



| D | E | E | C | O | N | Ó | M | I | C | A | S |

De Económicas a la Sociedad

Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires • Córdoba 2122 • CP 1120 AAQ • Tel.: 4374-4448 • Web site: www.econ.uba.ar • Año 5 N°53

DOMINGO 24 DE ABRIL DE 2005



EL NUEVO EDIFICIO DE LA FACULTAD: Vista desde la Avenida Córdoba (ver artículo, página 3).

DE ECONOMICAS A LA SOCIEDAD | *El Museo de la Deuda*

## La inauguración del Museo de la Deuda Externa

**L**a enorme crisis que agobia a nuestro país tiene entre sus causas más importantes la asfixiante deuda externa que obliga a erogaciones que sustraen del presupuesto nacional los fondos destinados a la educación, la justicia y la salud.

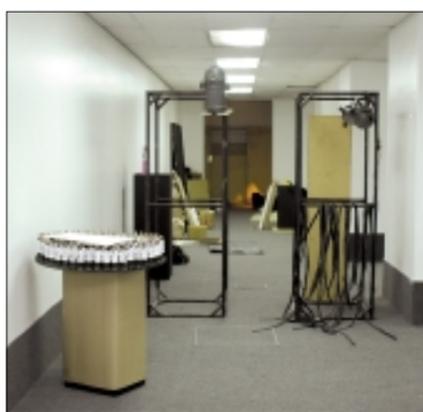
Es sabido que las causas del origen y crecimiento de dicha deuda no son suficientemente entendidas por la población que sufre sus consecuencias.

La Universidad no puede permanecer ajena a esta ignorancia.

Por lo tanto a lo largo de estos últimos tiempos se discutió en nuestra Facultad la forma de divulgar de la mejor manera posible todos los conocimientos vinculados a dicha deuda externa.

Fue un debate que ejemplifica el crucial tema de la apertura del mundo académico a la sociedad.

Como una idea innovadora fue ganando terreno el concepto de asociar saber académico, divulgación y memoria a través de una herramienta idónea que enlace estos tres factores. Esa herramienta elegida fue un museo,



Instalando la primera muestra del Museo de la Deuda Externa, para su próxima inauguración.

con fuerte vinculación con el estilo de nuestra facultad y con vocación por la divulgación del saber académico.

Como objetivo máximo la facultad se propuso con este museo aportar a la construcción de la memoria colectiva y tratar de lograr a través



DCM/GCBA/Pablo Oliveri

de la difusión del saber que nunca más se escondan en los pliegues de la ignorancia nuevas causas que puedan originar los efectos trágicos que produjo y sigue produciendo la deuda.

Como todo museo tendrá un Centro de Capacitación, un Centro de Documentación y un

salón que contendrá las distintas muestras temáticas. Cada muestra, que durará nueve meses, abarcará las distintas facetas del tema de la deuda. Una vez concluida, se instalará una nueva muestra, siempre vinculada a la deuda externa, mientras que el contenido de la muestra anterior será ofrecido a las organizaciones del país que estén interesadas en mostrarlas en su ámbito local.

Un grupo de voluntarios llamados Docentes del museo acompañarán los contenidos textuales y artísticos de la muestra cubriendo las dudas del público y asesorándolo en otras fuentes que completen sus conocimientos.

El museo se inaugura el 28 de abril en Nuestra Facultad, J. Uriburu 763, subsuelo. Funcionará de martes a viernes en el horario de 14,30 a 21 horas y los días sábados de 11 a 20 horas.

Con este proyecto la Facultad de Ciencias Económicas ejercita una vez más la vocación encerrada en el concepto "De Económicas a la Sociedad". Los esperamos.

**Carlos A. Degrossi**

Decano de la Facultad de C. Económicas



## NOVEDADES

### de la Facultad

#### ■ XII Encuentro de la Asociación de Profesores de C. Sociales y Humanísticas para las Ciencias Económicas

La Asociación de Profesores de Ciencias Sociales y Humanísticas para las Ciencias Económicas anuncia el XII Encuentro que tendrá lugar los días 8, 9 y 10 de Junio próximos en nuestra Facultad, Avda. Córdoba 2122.

En esta oportunidad aparte de la participación de profesores de distintas universidades nacionales, se contará con la presencia de especialistas de universidades europeas, lo que permitirá alcanzar un interesante intercambio.

Esperando alcanzar a cubrir nuestras expectativas, los invitamos a contactarse a través de nuestro e-mail: [encuentro@econ.uba.ar](mailto:encuentro@econ.uba.ar) y también por teléfono al 4370-6154 (Prof. Alicia Garro) o bien personalmente concurrendo al 2do. Piso, Subsecretaría Pedagógica de la Facultad de Ciencias Económicas, de 9:30 a 18:00 hs.

## ARTICULOS VINCULADOS >> al final de la nota SOCIEDAD ARGENTINA | Reflexiones

**P**odría ser posible afirmar que la historia de la Argentina comenzó en 1580, cuando Juan de Garay fundó Buenos Aires -su principal ciudad- y sentó las bases de una urbe enigmática, seductora y atractiva. Pero también sería posible decir que comenzó en 1776, cuando Carlos III decidió crear el Virreinato del Río de la Plata, del que Buenos Aires sería su sede central.

Sería posible ubicar el comienzo de la Argentina en 1810, cuando nos consideramos lo suficientemente maduros para gobernarnos sin paternalismos. Pero también podría tomarse como punto de partida el año 1816, cuando el Congreso instalado en Tucumán declaró que nos independizábamos de España; o el año 1853, cuando una Convención Nacional Constituyente nos dio la organización jurídica y política definitiva, aunque paradójicamente Buenos Aires no participara de esa fantástica gesta.

Como se puede observar, determinar el comienzo de la corta pero conflictiva historia de la Argentina ya es dificultoso; pero además nuestro país se ha caracterizado por hacer posible situaciones, hechos y circunstancias que en otros puntos del planeta constituirían meras hipótesis teóricas de muy difícil ocurrencia.

En la Argentina ha sido posible que grandes hombres hayan hecho mucho por el país, pero desde afuera. Por ejemplo, el paradigma de los patriotas nacionales, José Francisco de San Martín, nació en la Argentina en 1778, vivió en ella hasta los

# Descubriendo el país de todo es posible

**REVISION.** Se señala la incertidumbre que hay para elegir la fecha de comienzo de la Argentina, como un antecedente de otra situación: nuestro país se caracteriza por hacer posible situaciones, hechos y circunstancias que en otros puntos del planeta constituirían meras hipótesis teóricas de muy difícil ocurrencia.

ESCRIBE/ *Dr. Félix V. Lonigro*

Profesor de Derecho Constitucional  
[fvlonigro@movi.com.ar](mailto:fvlonigro@movi.com.ar)

ocho años de edad, pero desde entonces y hasta su muerte (ocurrida a los 72 años) sólo estuvo presente en nuestro territorio durante cinco años. Por su parte el principal inspirador de la Constitución Nacional, Juan Bautista Alberdi, se fue al exilio teniendo casi 28 años de edad, y permaneció en él prácticamente hasta su muerte, ocurrida cuanto tenía 73.

Aquí fue posible que la Constitución Nacional dispusiera la existencia de una Corte Suprema de Justicia de la Nación, pero que no se constituyera hasta transcurrida casi una década desde la sanción de aquella. Del mismo modo fue posible sentar las bases de una gran Nación, existiendo un millón y medio de habitantes, de los cuales el 70% era analfabeto.



En nuestro país ha sido posible que el crecimiento inicial de su principal ciudad, Buenos Aires, se produzca merced al desarrollo de una actividad ilícita como el contrabando, y al de otra lesiva de la integridad ecológica como las vaquerías. Y también lo ha sido que la misma Constitución, que dispuso la existencia del federalismo como forma de gobierno, establezca que uno de los nombres oficiales del Estado Nacional es "Confederación Argentina".

En este extraño país, si desde que asumió Justo José de Urquiza como primer presidente constitucional -1854-, hubiera habido estabilidad jurídica e institucional, sólo deberían haber gobernado 26 presidentes; sin embargo lo hicieron cincuenta (contando los doce "de facto" y al actual); se iniciaron 28 períodos presidenciales constitucionales y se perpetraron seis golpes de Estado.

En esta Argentina es posible que un líder (Juan Domingo Perón) haya fallecido hace más de treinta años, pero que mucha gente aún lo siga votando; y también lo es que el único partido político que, al menos en la actualidad, puede mantener la gobernabilidad (el peronismo) tenga una ideología lo suficientemente ambigua como para combatir y amar al capital, estatizar y privatizar, y como para contraer deuda externa, pagarla puntualmente o declarar sin tapujos la cesación de pagos.

En la desconcertante Argentina que nos toca vivir es posible que el mismo partido que gobierna sea oposición; que sean candidatos hombres investigados por la justicia, y que esos candidatos tengan posibilidades de triunfar en las elecciones.

En el país del "todo es posible" la Constitución Nacional establece la existencia de un sistema republicano (cuya principal característica es la división de poderes), pero los presidentes hacen lo que corresponde al Congreso, éste le delega a aquellos sus atribuciones, y la justicia lo justifica sin vergüenza alguna.

> CONTINUA EN PAG. 8

INFOBAEPROFESIONAL.COM ES ALGO QUE AHORA HAY, Y ANTES NO HABÍA.  
COMO POR EJEMPLO, INTERNET.

Cuando un avance pasa a ser una cosa de todos los días, es porque no te imaginás sin eso.

Infobaeprofesional.com es el único portal gratuito de información multiprofesional con actualización permanente y herramientas únicas. Todo en un sólo lugar. Un lugar para visitar todos los días.

INFOBAE*profesional.com*  
Elemental.

NUESTRA CASA | *El nuevo edificio*



# Una visión del nuevo edificio de nuestra Facultad

Después de la entrega de premios del Concurso de Anteproyectos, realizada en diciembre de 2004 en la Facultad, el nuevo edificio se encuentra en la etapa de desarrollo de proyecto en la que los sistemas constructivos, estructurales y de instalaciones elegidos terminan de conformar la propuesta que en unos meses comenzará a construirse.

Como arquitectos del nuevo edificio, nos interesa desarrollar aquí algunas de las ideas presentes en el proyecto.

■ En primer lugar se plantea la relación entre la nueva construcción y la estructura existente. En este sentido, frente al problema de construir un nuevo edificio junto a otro de valor histórico, está clara, para la disciplina arquitectónica, la postura contra la imitación de lo existente como forma de lograr un conjunto armónico. Se cree que esta armonía puede generarse a partir de la yuxtaposición de edificios de diferentes períodos, siendo cada uno de estos expresión de las técnicas constructivas y de las búsquedas arquitectónicas de su época. Esta idea de diálogo entre edificios nuevos y edificios históricos es, en realidad, el principio que ha guiado el diseño de algunos de los conjuntos arquitectónicos más importantes de la historia de la humanidad. El arquitecto británico Richard Rogers cita el ejemplo de la Plaza San Marco en Venecia: cuando uno se aproxima desde el canal, se enfrenta a uno de los juegos más logra-

VISION. Se describe la visión de los arquitectos que ganaron el concurso de anteproyectos para la ampliación del edificio de nuestra facultad, en dos aspectos claves: la integración del viejo edificio con el nuevo y la integración de la facultad con el medio ambiente que lo rodea.

ESCRIBEN/ *Tristán Dieguez y Axel Fridman*  
Arquitectos ganadores del concurso de anteproyectos para la ampliación del edificio de nuestra facultad  
tristan@dieguezfridman.com.ar

dos de contrastes entre edificios de la historia de la arquitectura: de un lado el Palacio Ducal bizantino, con sus arcos ojivales, se encuentra junto a las cúpulas de la catedral bizantina de San Marco, uno de los edificios más extraños de todos los tiempos. En contraste, frente a ellos, se encuentra la biblioteca clásica de piedra blanca de Sansovino. Y en el centro de este conjunto se alza la esbelta torre del Campanile con sus muros de ladrillo rojo y sus techos inclinados, aislada en el espacio, delimitando y equilibrando a la vez el espacio de la plaza por su contraste con todos los otros edificios. Esta misma estrategia ha sido puesta en práctica con éxito (a pesar de

cierta resistencia inicial) en proyectos tales como la ampliación de Louvre en París por I.M.Pei en los años 80, o la remodelación del British Museum en Londres por Norman Foster en los 90. Está claro hoy que esta separación entre las nuevas intervenciones y lo existente pone en relieve las características del edificio histórico, permitiendo que sea apreciado en su condición de tal; por el contrario la idea de intentar imitar el estilo de un edificio antiguo (más allá de su imposibilidad constructiva en el siglo XXI), generaría una confusión en la que sería imposible percibir cuales son las partes que tienen valor patrimonial y cuales las que no, vaciando de esta forma de contenido toda la estructura existente.

Nuestro proyecto expresa claramente esta postura, intentando generar un conjunto armónico a través del respeto de las alturas y de las líneas principales del edificio existente y buscando un diálogo con él a través del contraste entre su estilo y la arquitectura contemporánea. ■ En segundo lugar, el proyecto pro-

pone como espacio central un patio, elevado sobre el nivel de la calle, con vistas hacia la Plaza Houssay. El patio proveerá un espacio exterior de descanso o estudio, separado del tránsito de peatones y vehículos de la Avenida Córdoba por una diferencia de nivel de tres metros, y aprovechando la vista verde de los árboles de la Plaza Houssay, una situación excepcional en esta zona de la ciudad. Pero este patio abierto representa además la búsqueda de integración entre los edificios de la Universidad y el espacio público urbano de una manera que intentaremos explicar.

En su libro Vigilar y Castigar, Michel Foucault describe las *sociedades disciplinarias* como la organización de grandes espacios de encierro: a lo largo de su vida un individuo va pasando de uno a otro de estos espacios, adaptándose a las reglas particulares de cada uno: de la familia a la escuela, de la escuela al cuartel, del cuartel a la fábrica. Este modelo que se desarrolla en los siglos XVIII y XIX y alcanza su apogeo a principios del XX, presenta las ideas de encierro (la vida es el tránsito de un interior a otro) y autonomía (uno termina una etapa para comenzar la siguiente), como organizadoras de las instituciones.

Gilles Deleuze describe un nuevo modelo de organización social, que a lo largo del siglo XX fue reemplazando gradualmente a las *sociedades disciplinarias*: las *sociedades de control*. La corporación reemplaza a la fábrica, el ordenador reemplaza a la

máquina y la capacitación permanente reemplaza a la escuela. El individuo ya no está limitado por el espacio físico, sino por variables como el salario y el endeudamiento. Así como en las *sociedades disciplinarias* uno siempre está comenzando una etapa nueva, en las *sociedades de control* las etapas nunca se terminan. La educación y la corporación coexisten en el tiempo: posgrados y cursos de perfeccionamiento se alternan o superponen con la actividad laboral.

En términos arquitectónicos, el claustro representa la tipología por excelencia de las instituciones de una *sociedad disciplinaria*. Expresa las ideas de encierro, aislamiento y autonomía, centrales para este tipo de organizaciones. En particular, las instituciones educativas adaptaron e hicieron suya la tipología tradicional del convento (institución paradigmática del aislamiento) convirtiéndola durante siglos en sinónimo formal de edificio educativo.

El cambio de modelo de organización descrito por Deleuze plantea el desafío arquitectónico de reemplazar el claustro por un nuevo tipo de edificio capaz de expresar mejor las características actuales de las instituciones educativas en el marco de un nuevo tipo de sociedad; de buscar una nueva forma de arquitectura capaz de representar no solo a la institución misma sino también su relación con el resto de la estructura social.

➤ CONTINUA EN PAG. 8

EDITORIAL | *Opina el Decano*

## La buena senda

Ya nos hemos referido en editoriales anteriores una y otra vez al tema de la financiación de la educación.

Hoy volvemos sobre el tema pues es muy importante que el presidente haya declarado en Alemania que en cinco años el porcentaje del PBI destinado a educación crecerá al 6%.

Resulta auspicioso y sugestivo que su declaración haya sido hecha en el famoso Instituto de física Max Planck, uno de los paradigmas científicos de Alemania y de Occidente.

Hemos señalado con dolor e insistencia que la enseñanza universitaria se sostiene sólo gracias a que una importante porción de sus docentes trabajan ad-honorem y que el resto percibe muy bajos sa-

larios. Cada vez que tenemos ocasión de hablar de temas universitarios lo recordamos.

Hoy el panorama argentino en el aspecto presupuestario es de sombras.

Por un lado se presentan excedentes fiscales de significación, pero por otro lado la deuda externa presiona fuertemente para aplanar estos picos.

Sin perjuicio de que el crecimiento de la inflación plantea riesgos de reducir aun más los recursos destinados a la educación, felizmente parece ser un rebrote controlable.

El Presidente prometió que posiblemente envíe al Congreso la ley de

ESCRIBE/ *Carlos A. Degrossi*  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
degrossi@econ.uba.ar

financiamiento educativo que incluya el citado aumento de porcentaje. Ello gratifica al mundo educativo. Pero una cosa es decir y otra es hacer.

El Ministro Filmus calificó de revolucionaria la decisión y emitió un juicio acertado y estratégico, al decir que sencillamente podemos volver a ser lo que fuimos alguna vez. Es una visión convocante. Fuimos capaces de crear un sistema educativo de calidad en el pasado. ¿Porqué no po-

demo reconstruirlo?

Después habrá que ver cuánto del aumento se destina a la Universidad. Estudiando el financiamiento de nuestra universidad hemos descrito en editoriales anteriores algunas cifras que muestran su alarmante retraso presupuestario: la inversión real que realiza Brasil por estudiante universitario es de 11.946 dólares por año; México 4.688 dólares, Argentina se encuentra en niveles inferiores a los 500 dólares.

El presupuesto asignado a la UBA con 325.000 alumnos, fue en el 2005 del orden de los US\$ 140 millones mientras que la Universidad de San Pablo en Brasil, con 70.000 estudian-

tes, recibió del Estado en 2004 US\$ 440 millones y la Universidad Autónoma de México (UNAM) US\$ 1300 millones.

Ciertamente las cifras suenan alarmantes.

No es la primera vez que se emiten promesas de elevar el porcentaje del PBI dedicado a educación. Pero la firmeza con la cual se ha encarado la salida del default, una recuperación económica que parece ser sostenida, los crecientes superávits, hacen creíble el cumplimiento de la palabra presidencial de producir un importante aumento presupuestario en educación.

Corresponde ahora apoyar enfáticamente la respuesta a nuestros reclamos y constituirnos en férreos vigilantes del cumplimiento de la promesa presidencial. ■

STAFF | *La Gaceta de Económicas*

EDITOR  
Carlos Anibal Degrossi

DIRECTOR  
Simón Pristupin

ARTE  
Base 2

ILUSTRACIONES  
Diego Coglitore

FOTOGRAFIA  
Alexandro Uranga

PRODUCCION  
Baltazar Ojea

MARKETING  
Marcelo Murgi

PRENSA Y DIFUSION  
Leonardo C. Busquet

CONSEJO ASESOR

Homero Braessas • Nelson J. López Del Carril  
Rubén L. Berenblum • María Teresa Casparri  
Ricardo O. Rivas • Leonel Massad  
Claudio E. Sapetnitzky • Víctor Beker  
Manuel Fernández López • Feliciano Salvia  
Jorge Etkin • Carlos M. Giménez • Raúl Saroka

Esta publicación de distribución gratuita se financia con el aporte de empresas privadas y públicas que nos apoyan. Sale el último domingo de cada mes con Página 12 y se distribuye además en la Facultad y en otros centros de decisión.

PARA PUBLICAR EN LA GACETA:

Teléfono: 4374-4448 int. 6573 (12.30 a 18.30 hs.)  
E-mail: murgi@econ.uba.ar

CORREO DE LECTORES: gaceta@econ.uba.ar

Los artículos firmados expresan solamente las opiniones de sus autores.

Autoridades

DECANO  
Carlos Anibal Degrossi

VICEDECANO  
Juan Carlos Viegas

CONSEJO DIRECTIVO:

PROFESORES TITULARES  
Juan Carlos Viegas  
Rubén L. Berenblum  
María Teresa Casparri  
Miguel Angel Sardegna  
Miguel Angel Vicente  
Pedro Alejandro Basualdo  
Orlando Gualtieri

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES | FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROFESORES SUPLENTE  
Ricardo Pahlen Acuña  
Jorge Etkin  
Daniel Pérez Enri  
Ricardo Dealecsandris  
Jorge Martínez García  
Marta Bekerman  
José Luis Franza  
GRADUADOS TITULARES  
Catalino Nuñez  
Gustavo Diez  
Sergio Gastón Ricardo  
Bernardo Rudoy  
GRADUADOS SUPLENTE  
Luis Cowes  
Marcelo Rodríguez  
María Fernanda Inza  
Rubén Seijo

ALUMNOS TITULARES  
Raúl Mosquera Arzamendia  
Axel Kiberl  
Ana Testino  
Germán Leonardo Pérez

ALUMNOS SUPLENTE  
Ariel Pinto  
Diego Krauthamer  
Juan Cruz Arce  
Ana María Sarapura

CLAUSTRO NO DOCENTE  
TITULAR: José Luis Videla  
SUPLENTE: Patricio Monforte

SECRETARIAS:  
SECRETARIA ACADEMICA  
María Teresa Casparri

SECRETARIO DE EXTENSION  
Juan Manuel Vázquez Blanco

SECRETARIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACION  
Rodolfo Sergio Medina

SECRETARIA DE INVESTIGACION Y DOCTORADO  
Jorge Schvarzer

SECRETARIO DE POSGRADO  
Mario Rapoport

SECRETARIO DE RELACIONES INSTITUCIONALES Y GRADUADOS  
Catalino Nuñez

UNIDAD DE DIFUSION Y COMUNICACIONES  
Abraham L. Gak

## Una forma de iniciación en la Carrera Docente:

# Talleres Pedagógicos para Ayudantes Alumnos <sup>(1)</sup>

LA CARRERA DOCENTE. Se presenta la experiencia que se está desarrollando en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, en el marco del Programa de Formación Docente Continua que dirige la Lic. Marta Mena, Subsecretaria Pedagógica de nuestra Facultad.

**Acerca de la propuesta.** La experiencia que presentamos se está desarrollando en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, en el marco del Programa de Formación Docente Continua que dirige la Lic. Marta Mena, en el ámbito de la Subsecretaría Pedagógica.

En nuestra Facultad, como en tantas otras, se viene produciendo la inclusión de Ayudantes Alumnos (AA) en muchas cátedras. Incorporar alumnos a las cátedras es de fundamental importancia para iniciarlos en la carrera docente y para profundizar su formación académica, motivo por el cual la tarea de acompañamiento y supervisión de los profesores con los que trabajan es crucial, no sólo en lo referente a su formación integral sino también para garantizar la calidad de la educación en el aula.

El propósito de trabajar con AA en las cátedras debe estar fuerte y claramente orientado hacia su formación académica y pedagógica, al desarrollo de proyectos de investigación o extensión, según su preparación, grado de avance en la carrera y aptitudes personales para la docencia.

Por otra parte, la inclusión de AA que trabajen bien coordinados en las

clases, permite un mejor desarrollo de los cursos, favorece la relación docente-alumno y el trabajo en equipo.

Desde esta perspectiva -y considerando algunas inquietudes de AA que pudimos detectar- elaboramos una propuesta de talleres (de 4 horas de duración en una misma jornada) que posibiliten la transferencia de herramientas pedagógicas útiles para abordar situaciones de la tarea de aula. Los talleres pretenden sensibilizar sobre temáticas pedagógicas puntuales, promoviendo el deseo de formarse y actualizarse continuamente

ESCRIBEN/ Adriana Murriello,

Daniel Schulman

y Mónica Zampaglione

Profesores pertenecientes a la Subsecretaría Pedagógica de la FCE  
spedagog@econ.uba.ar

en estos temas.

Así, se constituyen en un primer contacto con la reflexión sobre la problemática pedagógica, en el marco del Programa de Formación Docente Continua (PFDC), que puede ampliarse a través de posteriores cursos que aborden dichas cuestiones con mayor profundidad y en un tiempo que les permita madurar y afianzar mejor los contenidos desarrollados.

Pero es imprescindible que este acercamiento a lo pedagógico se complete con un adecuado trabajo interno de cátedra, con el fin de que los AA puedan reflexionar y articular su tarea en una perspectiva más amplia de trabajo académico y docente.

Consideramos que los docentes requieren una formación profesional que los prepare para *afrentar las realidades básicas de su tarea y que sirva de motivación para un progresivo desarrollo de calidad y eficacia en cualquiera de los aspectos del desempeño de su función.*

Por otro lado, *la formación docente les ofrecerá la oportunidad de asumir, gradual y continuamente, su responsabilidad y pondrá a su disposición los medios necesarios para su desarrollo como persona y como profesional* (2).

En el área de la formación o capacitación docente -como sucede con otras prácticas profesionales- siempre es difícil decir cuál es la práctica de referencia emblemática, puesto que hay una diversidad de "concepciones de la práctica que se confrontan entre sí" (3).

A esta diversidad, se agrega en nuestro caso, los múltiples y diferentes roles que los AA cumplen según las cátedras o el profesor con el que

trabajen, especialmente teniendo en cuenta que en esta Casa, su tarea no está definida o reglamentada por normativa alguna (4).

¿Cómo atender entonces a la formación necesaria y con miras a un trabajo futuro profesionalizado, indispensable si se piensa que estos jóvenes están iniciándose en una carrera docente que esperamos se continúe?

Entendemos que ese trabajo debe comenzar desde la inclusión misma de los AA en las distintas cátedras y que nuestra tarea se verá completada en la medida en que seamos capaces

*intenta comprender sus fracasos. (...) La práctica reflexiva es un trabajo que demanda un cierto método y una cierta formación. Se trata de -paradojalmente- instalar una "rutina del cambio"* (5)

Una educación de calidad debe dar respuesta a las necesidades individuales, potenciando al máximo el desarrollo de las capacidades de cada persona de manera tal que le permita desenvolverse de manera autónoma, crítica y creativa en la sociedad en que vive.

Asumir el verdadero deseo y compromiso de contar y transitar hacia un proyecto educativo de calidad nos lleva necesariamente por el camino de la innovación y del cambio. Sin duda, formas, contenidos y fines confluyen aquí y seguramente estos últimos sean los impulsores más fuertes de todos los demás. (6)

♦ **Acerca de los Talleres.** La metodología de taller implica la participación activa de los AA y la producción individual y grupal de diversos trabajos. El taller les permite pasar por un proceso grupal, crítico y analítico.

El trabajo grupal representa uno de los aspectos clave: el grupo brinda la oportunidad de pensar en voz alta los problemas y de expresar todo lo que piensan acerca de su "práctica docente", tanto en los aspectos positivos como negativos.

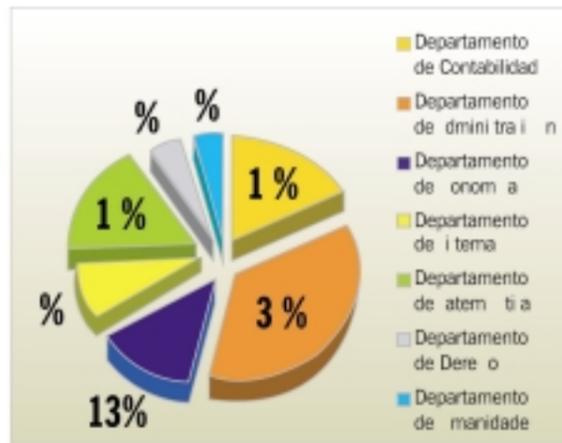
Abre el espacio para conocer las opiniones de los demás y brinda un estímulo al poder compartir la propia experiencia con otros AA.

El tipo de comunicación que se establece es horizontal, permitiendo que se construya un diálogo abierto en torno a la función docente y este diálogo implica participación, compromiso, apertura y respeto.

Este aspecto es fundamental dado que el vehículo que sirve de transporte para la mayoría de los aprendizajes en el aula es el discurso.

También es importante si se tiene en cuenta que la tarea educativa a nivel universitario debería estar caracterizada por el trabajo conjunto, de cátedra, de equipos de trabajo, de grupos de investigación, etc., aunque no siempre ocurre así.

Por lo tanto, ofrecer espacios que atiendan a potenciar este aspecto de la formación, no siempre demasiado trabajado en instancias formativas anteriores, representa una interesante oportunidad para los ámbitos de formación o capacitación docente, tanto por lo que en sí mismo significa para el trabajo del propio ayudante, como por lo que posibilita como estrategia modelica. Difícilmente quien no ha tenido experiencias de trabajo de construcción colectiva de conocimientos intente generarlos



de acompañar su tarea pedagógica y académica con el merecido reconocimiento institucional a una tarea que resulta a veces imprescindible.

Apuntar hacia la profesionalización de la tarea docente requiere que -además de los saberes prácticos- se vaya consolidando una base de saberes teóricos o de referencia que posibiliten la actuación autónoma: analizar, planificar, decidir, modificar un itinerario propuesto, improvisar, llegado el caso... "La profesionalización implica una práctica reflexiva que exige la capacidad de completar su saber y su saber-hacer, en función de la experiencia y de los problemas que se encuentren. Un práctico reflexivo es alguien que no se contenta con lo que aprendió en el instituto (...) sino aquel que revisa constantemente su desempeño, sus objetivos, sus saberes. (...) teoriza sobre su propia práctica (...) se hace preguntas,

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas

Centro de Capacitación Ejecutiva

CURSOS ABIERTOS

- FINANZAS**

  - Formulación y evaluación de proyectos de inversión
- MARKETING**

  - Atención al cliente y manejo de quejas
  - Marketing para no especialistas
  - Marketing para la industria farmacéutica
- CONTABILIDAD**

  - Contabilidad para no especialistas
  - Costos para no especialistas
  - Liquidación de sueldos y jornales con práctica PC
- MANAGEMENT**

  - Negociación
  - Oratoria y técnica de la palabra
  - Tablero de comando
  - Gestión empresas turísticas
  - Gestión empresas hoteleras
  - Gestión empresas gastronómicas
  - Turismo receptivo

Cursos Abiertos diseñados dentro del concepto de extensión universitaria. Se extienden certificados de asistencia.

INFORMES E INSCRIPCIÓN DE 10 A 19 HS.  
Av. Córdoba 2122 - 2º Piso - Teléfono: 4370-6131  
E-Mail: capuba@econ.uba.ar

Más de 111 años  
de solidaridad.

luego con sus alumnos.

El aula está poblada de lenguajes y se constituye en un espacio común para el entendimiento mutuo, para cierta negociación (y construcción) de conocimientos y para la formación de significados compartidos (7). En este sentido, enseñar es esencialmente comunicar.

Sobre la base de estos supuestos, diseñamos actividades que promueven la reflexión sobre la práctica y la aplicación de los contenidos de cada taller a situaciones de aula.

♦ **Acerca de las temáticas.** Para llevar a cabo este proyecto, para el ciclo lectivo 2004, planificamos los siguientes temas:

■ **El ayudante alumno frente a grupos numerosos:** Este taller pone a los participantes en contacto con un repertorio de alternativas pedagógico-didácticas, adaptadas a las clases numerosas.

■ **El ayudante alumno y el trabajo en pequeños grupos:** El taller busca iniciar a los ayudantes en el trabajo grupal y sus aplicaciones didácticas.

■ **¿Cómo organizar presentaciones orales?:** A través de la micro enseñanza, que utiliza la video grabación de ejercicios, se apunta a trabajar sobre las dificultades habituales en las explicaciones orales a los alumnos y algunas formas de mejorarlas.

■ **¿Cómo utilizar recursos didácticos y tecnológicos?:** El taller propone a los participantes recursos y materiales utilizables con fines didácticos, uso y criterios de selección.

■ **La comunicación didáctica en el aula universitaria:** El taller apunta a identificar problemas habituales en la comunicación en clase y a encontrar formas de superarlos.

■ **¿Cómo hacer la observación y registro de una clase?:** El taller destaca la importancia de la buena observación y registro de las clases con fines diversos. Entre otros, su utilidad para el seguimiento de los alumnos.

Para apoyar este trabajo, utilizamos recursos didácticos tales como: presentaciones en Power Point, videograbadora, video reproductor, entre otros.

En cada encuentro, los AA reciben una carpeta con bibliografía de consulta, además de un certificado de asistencia al taller.

Cabe señalar que, los AA que están participando de estos talleres tienen entre 25 y 35 años, y provienen de los diversos Departamentos de la FCE, como puede apreciarse en el gráfico que ilustra esta nota.

**Algunas reflexiones finales...** Consideramos que la verdadera innovación en el campo de la educación

y de la sociedad es aquella que facilite la apertura de los caminos hacia la profesionalización del docente, siempre y cuando dicha innovación no se considere *sólo* como un problema de cambio en las metodologías pedagógicas arraigadas en los profesores, sino un problema que afecta -entre otros- a la mejora de las condiciones de trabajo y de la consideración social del docente.

Recordemos que a la formación pedagógica y académica de los docentes, se suma luego la incidencia de la socialización profesional - el aprendizaje de las "reglas" del oficio (8) - que acontece en los ámbitos de trabajo, universitario en nuestro caso. Para ello es fundamental que a la revisión crítica de las propias concepciones y prácticas, se agregue la posibilidad de

la reflexión conjunta y del intercambio con los colegas pares, pero también con aquellos que tienen una mayor trayectoria. ■

**Referencias**

(1) Sobre el trabajo presentado en las XXV Jornadas Universitarias de Contabilidad y I Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad, Noviembre 2004, se han hecho algunas actualizaciones para la publicación en La Gaceta. (2) Huberman, Susana: *Cómo aprenden los que enseñan*. La formación de los formadores. Aiqué Grupo Editor; Bs. As.; 3ª. Edición; 2000. (3) Perrenoud, Philippe: *Saberes de referencia, saberes prácticos en la formación de los enseñantes: una oposición discutible*. Pág. 3; Mimeo, traducido por Gabriela Diker; 2003. (4) Creemos que este es un tema que la Facultad debería encarar para dignificar la tarea docente que de hecho están

realizando estos jóvenes, así como para reconocerla y organizarla institucionalmente. (5) Perrenoud, Philippe: Op. cit.; pág. 5. (6) Huberman, S.: *Cómo se forman los capacitadores. Artes y saberes de su profesión*, Paidós, 1ª. Edición; Bs. As.; 1999. (7) Huertas, J.A. y Montero, I.: *La interacción en el aula. Aprender con los demás*, Aiqué Grupo Editor; Bs. As.; 1ª. Edición, 2001. (8) Davini, Cristina: *La formación docente en cuestión: política y pedagogía*. Paidós; Bs. As.; 1995.

**Bibliografía**

- Davini, Cristina: *La formación docente en cuestión: política y pedagogía*. Paidós; Bs. As.; 1995.  
- De Vita, Graciela: *"El proceso de socialización profesional de los docentes. Influencia de las instituciones en la construcción de las representaciones y prácticas de los profesores"*. Conferencia dictada en el III Congreso Pedagógico de ALAIME; San Pablo, Brasil; septiembre 2004.

- Huberman, Susana: *Cómo aprenden los que enseñan*. La formación de los formadores. Aiqué Grupo Editor; Bs.As.; 3ª. Edición; 2000.  
- Huberman, S.: *Cómo se forman los capacitadores. Artes y saberes de su profesión*, Paidós, 1ª. Edición; Bs. As.; 1999.  
- Huertas, J.A. y Montero, I.: *La interacción en el aula. Aprender con los demás*, Aiqué Grupo Editor; Bs. As.; 1ª. Edición, 2001.  
- Perrenoud, Philippe: *Saberes de referencia, saberes prácticos en la formación de los enseñantes: una oposición discutible*. Pág. 3; Mimeo, traducido por Gabriela Diker; 2003.

**ARTICULOS VINCULADOS**

Un modelo pedagógico para Ciencias Económicas, de Marta Mena (La Gaceta 36). Ideas para discutir la reforma curricular en la facultad de Ciencias Económicas de la UBA, de Carlos María Negri (La Gaceta 48)



# PosGrado Económicas

## UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

### CICLO ACADÉMICO 2005

| ESPECIALIZACIONES  | MAESTRÍAS  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Administración de Artes del Espectáculo</b><br/>Acreditación por CONEAU en Trámite<br/>Carlos M. M. Ella</p> <p><b>Administración de Empresas en Crisis</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Enrique H. Kiperman</p> <p><b>Administración de Organizaciones Financieras</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Juan Carlos Propatto</p> <p><b>Administración Financiera</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Claudio Sapetnitzky</p> <p><b>Administración Financiera del Sector Público</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Alfredo Le Pera</p> <p><b>Dirección Estratégica de Recursos Humanos</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Luis Perez van Morlegan</p> | <p><b>Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES)</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Miguel Angel Vicente</p> <p><b>Gestión Empresarial del Comercio Exterior y de la Integración</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Josué Isaac Berman</p> <p><b>Historia Económica y de las Políticas Económicas</b><br/>Categorizado "B" por CONEAU<br/>Mario Rapoport</p> <p><b>Mercado de Capitales</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Roberto Frenkel</p> <p><b>Periodismo Económico</b><br/>Acreditación por CONEAU en Trámite<br/>Oscar Martínez</p> <p><b>Sindicatura Concursal</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Juan Ulnik</p> <p><b>Tributación</b><br/>Acreditado por CONEAU<br/>Jorge Macón</p> | <p><b>Maestría en Administración (MBA)</b><br/>Categorizado "An" por CONEAU<br/>Roberto Martínez Nogueira</p> <p><b>Maestría en Administración Pública</b><br/>Categorizado "A" por CONEAU<br/>Oscar Osziak</p> <p><b>Maestría en Contabilidad Internacional</b><br/>Categorización por CONEAU en Trámite<br/>Mario Biondi</p> <p><b>Maestría en Economía</b><br/>Categorizado "B" por CONEAU<br/>Mario Damill</p> <p><b>Maestría en Gestión Empresarial del Comercio Exterior y de la Integración</b><br/>Categorización por CONEAU en Trámite<br/>Josué Isaac Berman</p> <p><b>Maestría en Historia Económica y de las Políticas Económicas</b><br/>Categorizado "B" por CONEAU<br/>Mario Rapoport</p> <p><b>Maestría en Procesos de Integración Regional con énfasis en el Mercosur *</b><br/>Categorizado "B" por CONEAU<br/>Aldo Ferrer</p> <p><b>Maestría en Relaciones Económicas Internacionales</b><br/>Categorización por CONEAU en Trámite<br/>Carlos García Tudero</p> |
| CURSOS   |  |  |
| <p><b>Docencia Universitaria (a distancia)</b><br/>Marta Mena</p> <p><b>Normas Contables Nacionales e Internacionales</b><br/>Juan Carlos Viegas</p> <p><b>Planeamiento y Administración Estratégica</b><br/>Rubén Rico</p>  | <p><b>Programa de Actualización en Administración Pública Local</b><br/>Susana Campari</p> <p><b>Programa de Actualización en Administración Tributaria</b><br/>Alejandro Otero</p> <p><b>Taller de Metodología de la Investigación</b><br/>Francisco Suárez</p>   | <p><small>* Programa de dependencia compartida entre las Facultades de Agronomía, Ciencias Sociales, Derecho, Filosofía y Letras e Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, con sede administrativa en la Facultad de Ciencias Económicas</small></p>   |

**Informes e inscripción: Av. Córdoba 2122 - 2º Piso - SECRETARIA DE POSGRADO**  
**Tel/Fax: 4370-6156 - Tel: 4374-4448 ints. 6156/6510/6509/6547**  
**E-mail: posgrado@econ.uba.ar - www.econ.uba.ar/posgrado**



## Saber de negocios es hacer el mejor producto a un precio como este.

\$250

Solicite un ejemplar de gentileza al 011-4345-4698, [management@buenosairesherald.com](mailto:management@buenosairesherald.com)

Management Herald, el periódico dirigido a hombres de negocios que creen en el valor del conocimiento y de la capacitación ejecutiva. Escrito por los mejores profesionales y académicos nacionales e internacionales, con los casos de marketing más exitosos y los mejores artículos de las más importantes escuelas de negocios: MIT, INSEAD y Wharton, entre otras.

Management / Marketing & Ventas / Escenarios & Estrategias / Economía & Finanzas / Recursos Humanos


**Universidad de Buenos Aires**  
**Facultad de Ciencias Económicas**


## CONCURSOS

### PARA AUXILIARES DOCENTES

De acuerdo con las bases establecidas en la Resolución Consejo Directivo Nro. 1148/88, se llama a concurso desde el 25 de abril al 13 de mayo del corriente año, para proveer los cargos que se indican a continuación:

|   | CATEGORÍA                  | DEDICACIÓN    | CANTIDAD |
|---|----------------------------|---------------|----------|
| <b>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN</b>   |                            |               |          |
| Administración General  | Jefe de Trabajos Prácticos | Exclusiva     | 1        |
| <b>Area de Investigación: Modalidades de gestión en organizaciones no lucrativas.</b><br>Las postulantes deberán presentar, en el momento de su inscripción, un plan sobre el área de investigación mencionada, para ser desarrollado en un período de tres años.   |                            |               |          |
| <b>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>   |                            |               |          |
| Sistemas Contables  | Jefe de Trabajos Prácticos | Parcial       | 7        |
| Contabilidad Patrimonial  | Jefe de Trabajos Prácticos | Parcial       | 5        |
| Actuación Profesional del Contador en Sociedades  | Ayudante de Primera        | Parcial       | 4        |
| <b>DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA</b>   |                            |               |          |
| Macroeconomía I   | Jefe de Trabajos Prácticos | Exclusiva     | 1        |
| <b>DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES</b>  |                            |               |          |
| Programa de Investigación de Estudios Latinoamericanos para la Integración y el Desarrollo.   |                            |               |          |
| Grupo de asignaturas Historia Económica (Historia Económica y Social General e Historia Económica y Social Argentina)   | Ayudante de Primera        | Semiexclusiva | 1        |
| <b>Campo de Investigación: Estado Nacional y endeudamiento externo argentino: transformaciones sociales, políticas y económicas ante el condicionamiento de la deuda. 1983-1993</b><br>Las postulantes deberán presentar, en el momento de su inscripción, un plan sobre el área de investigación mencionada, para ser desarrollado en un período de tres años. |                            |               |          |
| Sociología de la Organización   | Jefe de Trabajos Prácticos | Exclusiva     | 1        |
| Historia Económica y Social General   | Jefe de Trabajos Prácticos | Parcial       | 1        |
|   | Ayudante de Primera        | Parcial       | 1        |
| <b>DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA</b>   |                            |               |          |
| Matemática para Economistas   | Jefe de Trabajos Prácticos | Parcial       | 1        |
| Grupo de asignaturas del Area Matemática (Álgebra, Análisis Matemático I y Análisis Matemático II)  | Jefe de Trabajos Prácticos | Exclusiva     | 1        |
|   | Jefe de Trabajos Prácticos | Parcial       | 6        |
|   | Ayudante de Primera        | Parcial       | 4        |
| Cálculo Financiero  | Jefe de Trabajos Prácticos | Parcial       | 3        |
| Estadística   | Jefe de Trabajos Prácticos | Parcial       | 2        |

En los llamados a concurso con dedicación parcial, los aspirantes podrán optar por el régimen de dedicación exclusiva o semiexclusiva al presentarse al concurso. En este caso, podrá el Consejo Directivo reducir el número de vacantes a cubrir, teniendo en cuenta la mayor dedicación de quienes resulten designados para dichos regímenes.

Se hace saber a los concursantes que los auxiliares docentes designados a través de los concursos desempeñarán sus funciones en cualquiera de las Sedes de esta Facultad.

**INFORMES:**

Dirección Area Concursos. Córdoba 2122, 1er. piso, Buenos Aires, de lunes a viernes de 9:00 a 18:00. [concurso@econ.uba.ar](mailto:concurso@econ.uba.ar) - [www.econ.uba.ar/concurso](http://www.econ.uba.ar/concurso)

**INSCRIPCIÓN:**

Dirección Mesa de Entradas Central.  
Córdoba 2122, Planta Baja, Buenos Aires, de lunes a viernes de 9:00 a 19:30.

## SISTEMAS DE INFORMACION

## Administración de Proyectos

# La administración de proyectos

*La diferencia entre éxito o fracaso, en la incorporación de tecnologías de la información (TI)*

**EXITO O FRACASO.** Se analiza la importancia de la tecnología de la información como herramienta central en la estrategia organizacional y como la llave del éxito o fracaso del negocio mismo. Por otra parte se califica a la administración de proyectos como un proceso clave. Por último se estudia el concepto de enfoque integrado como una herramienta adecuada para controlar el resultado exitoso del proyecto.

ESCRIBE/ Ernesto Chinkes

Profesor Adjunto de Sistema de Datos  
 Presidente de la Asociación de Graduados en Sistemas de Información (AGSI).  
[echinkes@rec.uba.ar](mailto:echinkes@rec.uba.ar)

## La importancia de las TI en las organizaciones.

Los proyectos de incorporación de tecnologías de la información (TI) tienen una relevancia estratégica en la vida de las organizaciones. Esto se debe a sus virtudes para generar ventajas competitivas, a la contribución que pueden hacer en la estrategia del negocio y a que la información, y las tecnologías que la manejan, se han convertido en uno de los principales activos que poseen las instituciones.

La aplicación de las tecnologías a los sistemas de información, permiten que las personas tengan acceso a ellos en los lugares y momentos adecuados. Sin las TI el acceso a información oportuna, que en la actualidad hace a la subsistencia misma de las organizaciones, sería prácticamente imposible en la mayoría de los casos. Esto se debe a la complejidad que presentan las organizaciones, entre otras cosas, por la dinámica de sus procesos, lo turbulento de sus entornos y el volumen de datos al que se encuentran expuestas.

La incorporación de las TI es además una herramienta central en la estrategia organizacional, permitiendo por ejemplo, la diferenciación de productos y servicios, la disminución de costos, la fidelización de clientes y/o proveedores, etc.

En resumen, se puede decir que las tecnologías de la información están en el corazón de las instituciones, y que la existencia de soluciones de TI en las áreas estratégicas hacen al éxito o fracaso del negocio mismo.

**La administración de proyectos: un proceso clave.** La inserción de las soluciones tecnológicas se realizan a través de proyectos. Estos se integran por tareas interrelacionadas que deben realizarse en forma coordinada, mediante un adecuado

uso de recursos (humanos, materiales e intangibles) que permitan lograr los objetivos propuestos. Estos proyectos además deben cumplir con costos, tiempos y estándares de calidad fijados, así como con un adecuado retorno de la inversión.

Lamentablemente el fracaso en los proyectos de tecnologías de la información es bastante común y en la mayoría de los casos, traen aparejados impactos negativos de envergadura.

**La administración de un proyecto** consiste en la realización de una serie de actividades que tienen por objetivo llevar a buen puerto el proyecto. Algunas de estas actividades son: delimitar el alcance del resultado, definir qué tareas deberán realizarse, confeccionar un plan, organizar y supervisar un equipo de trabajo, asignar recursos, optimizar su uso, evaluar y coordinar los cambios, asegurar estándares de calidad, minimizar los riesgos, controlar el grado de avance, interactuar y mantener informados a los distintos niveles de la organización, etc.

También se puede analizar la administración de proyectos como un proceso integral, compuesto por diversos subprocesos que se encuentran interrelacionados entre sí. Entre ellos, se puede mencionar el subproceso de administración de costos, el de la administración del tiempo, de la administración de la calidad, de la administración de recursos y el de la administración de riesgos.

No es el objetivo de este artículo detallar en forma exhaustiva las tareas o los subprocesos que competen a la administración de proyectos, sino simplemente contextualizarla, para plantear un error de enfoque que vienen sosteniendo muchos administradores de proyectos e incluso autores de publicaciones sobre la especialidad.

Ellos centran su enfoque en aspectos metodológicos e instrumenta-

Publicite en

# La Gaceta

DE ECONOMÍA Y FINANZAS

4 3 7 4 - 4 4 4 8

INTERNO 6573 (13 A 18 HS.)





Recarga de cartuchos en el acto  
 Alternativos y originales  
 Atención especializada a Empresas



  
**AQX-Tech**  
 CARTUCHOS ALTERNATIVOS

[www.mejorescartuchos.com.ar](http://www.mejorescartuchos.com.ar)  
[info@mejorescartuchos.com.ar](mailto:info@mejorescartuchos.com.ar)

Uriburu 750 - Cap. Fed. - Tel. 4952-5474  
 A metros de la Facultad de Ciencias Económicas UBA

Acevedo 385 - Cap. Fed. - Tel. 4858-3885  
 Charlone 1230 - San Miguel - Tel. 4664-3301

  
**El Insumo**  
 S.R.L.

les, como el manejo adecuado del diagrama de Gantt, cuadros de presupuesto, matices de riesgo, el manejo de métricas y estándares de calidad, procedimientos en las etapas del ciclo de vida, etc.; sin abordar sin embargo, el manejo de las relaciones humanas como un aspecto crítico que debe estar en el centro de la escena.

Para quienes siguen este enfoque, el administrador de un proyecto debe poseer conocimientos y capacidades sobre una serie de procesos, métodos y herramientas, como por ejemplo los especificados por el PMI (Project Management Institute). (1)

Esta concepción es errónea, ya que no considera que los sistemas de información han de ser implementados, así como los grupos que deben interactuar para llevar a cabo estos proyectos, conforman sistemas sociales. Estos sistemas tienen una gran complejidad, fruto del comportamiento humano, y es por ello que debe ser uno de los principales focos de atención.

El enfoque que se propone, no implica desconocer la importancia que tienen los métodos, herramientas y estándares mencionados. Por el contrario los incluye, pero considera que los mismos sólo tendrán utilidad, si se los incorpora dentro de una **visión integrada** que permita su desempeño en el mundo real de las organizaciones.

◆ **El enfoque integrado.** Un enfoque integrado (2) está en mejores condiciones de controlar el destino exitoso de un proyecto, y por lo tanto, de evitar los frecuentes fracasos que se mencionaron. El concepto "integrado" intenta poner de relieve distintos aspectos a tener en cuenta, como la gestión del proyecto a través de un

ciclo de vida iterativo, incremental e integral, la administración concebida como un proceso integrado de subprocesos interrelacionados y, sobre todo, la integración de los **aspectos sociales** a los procedimientos, métodos y herramientas.

Es en el último punto donde existen los mayores descuidos, y es por lo tanto, el punto que interesa profundizar.

El proyecto sólo podrá avanzar hacia el objetivo fijado, si logra administrar adecuadamente las relaciones humanas con (y entre) las personas involucradas en el proyecto, como es el caso de clientes, directivos, equipo de trabajo, usuarios, proveedores, patrocinadores, etc. De nada sirve la eficiencia de los métodos usados, si quien administra el proyecto no maneja capacidades relativas a las relaciones interpersonales, como son el liderazgo, la negociación, la motivación, la política y las comunicaciones.

En primer término, el administrador de proyectos, debe tener capacidad de **liderazgo** para que las personas que trabajan en el proyecto le respondan. Debe lograr que lo sigan y acaten sus lineamientos, aún aquellos que no tienen una dependencia formal para con él.

El liderazgo debe ser conjugado con la **motivación**, y para ello debe hacerse un uso adecuado, y a veces creativo, de motivadores (recompensas o incentivos). Estos son los medios que le permitirán conducir a las personas para obtener su desempeño eficaz en el proyecto.

Así mismo la **negociación** es una de las principales actividades que de-

be realizar diariamente la administración de un proyecto para conseguir lo que se necesita para avanzar y concluir exitosamente. La negociación debe conseguir los objetivos buscados, pero siempre cuidando la relaciones que se establecen. Las negociaciones no deben entenderse como situaciones aisladas, sino como parte de las relaciones que el administrador del proyecto mantendrá desde el inicio hasta el final con los par-



ticipantes del mismo.

Es en esta misma línea que, relacionado con su capacidad de liderazgo y negociación, el administrador del proyecto debe tener un buen **manejo político**; entendiendo la política como la posibilidad de ejercer el poder y la capacidad de influir sobre los demás.

◆ **Entender las comunicaciones, hace la diferencia.** Lamentablemente, si bien es un denominador común que se mencione la importancia de las comunicaciones en la administración de proyectos, en la mayoría de los casos, los que lo hacen se refieren a una

comunicación unidireccional que permite mantener permanentemente informados a los directivos.

Sin desmerecer la importancia de esa comunicación, la mayor relevancia de las comunicaciones en la administración de un proyecto, está en su bidireccionalidad y sobre todo en contemplar un **"escuchar amplio"**. La comunicación es el hilo conductor, que motoriza cada acción que se realizará en un proyecto, y es por ello que el manejo de las comunicaciones marcará su destino.

Cuando la comunicación es entendida como un intercambio de datos entre emisor y receptor, parece que lo más importante es mejorar ese "fluido" (por ejemplo aumentando los canales de comunicación como el e-mail, el chat, los teléfonos, las reuniones, etc.). Por el contrario, el éxito de un proyecto, no pasa por ahí, sino por comprender lo que Fernando Flores denomina "conversaciones". (3)

El término "conversaciones" referencia a cómo "hablar" y "escuchar", pero no restringiéndolo al formato sonoro del mensaje, sino entendiendo que se puede hablar por otros medios como las acciones, un plan escrito, una distribución de cargos y funciones, un e-mail encargando una tarea, etc. También a un escuchar amplio, que contemple otros aspectos que acompañan al mensaje, ya sean:

- compartidos por un grupo (que puede entenderse como la cultura organizacional o una subcultura grupal), o
- personales de quien habla o de quien escucha (dado por compromisos personales tomados, posibilidad-

des futuras, la red de ayuda que se tiene, juicios y evaluaciones de terceros y propias, y sus emociones).

Es este trasfondo del mensaje el que abre o cierra posibilidades en el escuchar y en el hablar, y es por ello que la capacidad de **entender las comunicaciones** que se establecen en el proyecto, influye decididamente la forma en que se enfocan el resto de las capacidades mencionadas.

El éxito en la implantación de las tecnologías de la información, depende en gran medida de quienes tienen la responsabilidad de administrar esos proyectos. Para lograrlo deben estar debidamente entrenados en las tecnologías, métodos, procedimientos y herramientas, pero por sobre todas las cosas, deben conocer y entender sobre el comportamiento de las personas. ■

#### Referencias

- (1) El Project Management Institute es un organismo a nivel internacional que fija estándares acerca de la administración de proyectos. También certifica, a aquellas personas que rinden y aprueban el examen pertinente, sobre los conocimientos acerca de dichos estándares, que se encuentran definidos en una documentación que el organismo elabora denominada PMBOK. (2) Esta visión la hemos planteado con la Lic. Cecilia Oriolo, en nuestro libro La Administración de Proyectos de Tecnologías de la Información. Una visión integrada (2004). (3) Fernando Flores. "Creando Organizaciones para el futuro". Dolmen Ediciones. Santiago de Chile, 1994.

#### ARTICULOS VINCULADOS

El integrador: un puente entre el negocio y las tecnologías de la información, de J. Rapoport, (La Gaceta 36)

## Préstamos Personales Nación Posgrados



### Financiación para profesionales

**Nueva línea de préstamos personales creada en apoyo a la capacitación profesional en nuestro país.**

- ▶ Para cubrir costos de matriculación, cuotas y gastos vinculados con el plan de estudios elegido.
- ▶ Hasta \$ 20.000.
- ▶ Afectación de ingresos netos hasta el 25%.
- ▶ Plazos a elección: 12, 18, 24, 36 o 48 meses. Cuotas iguales de capital e interés.
- ▶ Tasa de interés: 14.50% TNA.
- ▶ Pago mensual por débito automático en caja de ahorros.
- ▶ Acceso sin exigencias de rendimiento académico.

Nación Posgrado se tramita en forma directa en cualquier sucursal del Banco de la Nación Argentina. Préstamos sujetos a las condiciones de aprobación del Banco de la Nación Argentina.

TNA: 14,50% - TEA: 15,50% - TEM: 1,19% - CFT con IVA: TNA: 20,99% - TEA: 23,13% calculado sobre un préstamo de \$10.000.- a 48 meses de plazo. Incluye: Gastos Administrativos: 2% (calculado sobre el monto total del préstamo), más IVA, seguro de vida pagadero en origen y el costo de mantenimiento de la Caja de Ahorro: \$2,50.-



## LA COLUMNA *del IIHES*

# La "sojización": Un caso "modelo" para estudiar la historia del agro pampeano

ESCRIBE/ José A. Pierri

Prof. Adjunto de Historia Económica y Social Argentina - Investigador del IIHES  
ihes@econ.uba.ar

**nes de orden cultural en la alimentación y producción ganadera mundial y el proceso de desarrollo de distintas regiones del mundo en los últimos cincuenta años, y en el plano interno, la acción de diversos entes del estado argentino que, a través del tiempo, impulsaron el cultivo.**

El análisis de estos aspectos permite afirmar que **el mercado mundial de la soja y sus subproductos es sustancialmente diferente en el año 2004 que en la inmediata post 2ª. guerra mundial.** Respecto de su tamaño, hacia 1960 la producción mundial solo alcanzaba las 30 millones de toneladas (menor a la producción anual actual de Argentina) y EEUU cosechaba alrededor de 2/3 del total y era exportador de aproximadamente el 90% del total mundial, en tanto, los países de Europa Occidental y Japón representaban más del 80% de la importaciones. Pasado el tiempo, hacia 1980 la producción mundial casi se había triplicado, pero EEUU seguía cosechando un 60% (55 millones de tn.) y hegemónizando las exportaciones (más del 80%), en tanto los principales destinos eran los mismos.

Será a partir de los '80 cuando se aceleró una transformación espectacular en la producción y comercio de soja. Al arribar al año 2003, la producción mundial roza las 190 millones de toneladas (más de 6 veces mayor que 40 años atrás) y por primera vez Brasil (39%) desplaza a EEUU (36%) como principal exportador de granos y Argentina alcanza el primer lugar como exportador de aceite y de harina de soja. Los mayores clientes son ahora China Popular (grano), India, Irán y Pakistán (aceite de soja) y la Unión Europea sigue siendo la principal importadora de harina pero de un porcentaje menor sobre el total (algo más del 40%), mientras surgen como nuevos grandes importadores diversos países del "mundo pobre" de Asia y África. La demanda creciente, que no pudo ser cubierta en su totalidad por los Estados Unidos, posibilitó el crecimiento de la producción y de las exportaciones de Brasil y de Argentina (en ese sentido, es impensable que la Argentina o Brasil pudieran desalojar a EEUU del control del mercado en los '60).

Los sucesivos récords en la producción de soja se suceden en distintos gobiernos como la dictadura militar; las administraciones de Alfonsín, Menem, De la Rúa, Duhalde y la presente de Kirchner. El incremento se verifica aún en períodos de relativos bajos ingresos reales por tonelada para los productores (precios menores por tonelada que el de los años inmediatamente precedentes) como lo son los años

1979/1980, 1986/88, 1990/92 y 1999/2001, producto de variadas combinaciones de valuación de la moneda y cambiantes retenciones. Es indudable que el precio es un factor relevante que influye sobre la decisión de producción, pero también se verifica que frente a la baja de ingresos reales por tonelada, pero conservando un valor que asegure rentabilidad, los productores toman la decisión de aumentar las áreas sembradas inducidos por el estímulo de una alta demanda mundial efectiva.

En ese sentido, deben buscarse y analizarse otras variables - más allá de la presunta bondad de la política de desregulación de los '90 -, que expliquen el "boom" sojero. En primer lugar la posibilidad de aumentar las exportaciones dependió de un incremento extraordinario del consumo mundial de soja originado, entre otros aspectos, en cambios de **orden cultural y demográfico**, como son el notable aumento del consumo de aceite de soja en la alimentación en países de Asia y de otras regiones y la generalización del uso de la alimentación en base a harina de soja del ganado europeo y de otros países, fenómenos íntimamente ligados a la explosión demográfica mundial.

Por otra parte, en las últimas décadas, se produjeron profundos **cambios en el orden económico y político mundial**, como el incremento del poderío de países de extremo oriente como China, India, Pakistán y Bangla Desh, entre otros, y de distintas naciones del mundo musulmán. Estas naciones se transformaron en los últimos años en los principales importadores de granos de soja y sus derivados, aspecto que modificó estructuralmente el mercado del producto, que EEUU controlaba hegemónicamente treinta años atrás, cuando los principales compradores y el orden político mundial eran otros.

En lo referido a las cuestiones internas de nuestro país, el análisis histórico permite afirmar que la "explosión" de la soja en los últimos años no debe ser vista como un fenómeno espontáneo, inducido por las políticas de desregulación de los '90. Por el contrario **fue el estado, quien, a través de distintos entes, impulsó del cultivo en nuestro país.** Ya en 1909 se realizaron los primeros ensayos de cultivos en la Estación Experimental Agronómica de Córdoba y en la década de 1920, por iniciativa del ministro Tomás Le Bretón se promovió su siembra en otras provincias. Luego de diversos intentos con resultados menores en las décadas del '30 y '40, a partir de 1958 el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y la Facultad de Agronomía y Veterinaria de la Universidad de Buenos Aires analizaron los rendimientos de cultivos traídos desde el exterior en diversos centros de experimentación regional, lográndose avances en inoculantes, control

de malezas, etc.. Años después, en 1965, la Secretaría de Agricultura y Ganadería fijó por primera vez el precio mínimo oficial para la semilla de soja y en 1970 representantes del INTA, ministerios provinciales y otras asociaciones del sector privado crearon la Comisión Permanente para el cultivo de la Soja. Finalmente, con el mismo objetivo, el Decreto 4406/72 declaró de interés nacional la producción de soja.

En síntesis, el fenómeno del "boom sojero" repite muchas de las características que signaron la evolución del agro pampeano en toda su historia. En primer lugar, muestra el carácter **dependiente del mercado mundial** del sector. En este caso la oportunidad de aumentar sus exportaciones y, por ende, su producción, se debió a la consolidación de nuevos mercados que impiden en los '80 y '90 el control que ejercía EEUU en décadas anteriores. Así, sin intentar desestimar el grado de influencia de las políticas agrarias y económicas internas, debe señalarse que al igual que en toda su historia, la producción agraria pampeana fue modelada por estímulos externos; en su momento la demanda europea de alimentos y en la actualidad por la aparición de nuevos mercados emergentes. Dentro de esos escenarios globales nuestro país ocupó históricamente una posición dependiente del poder de compra europeo y/o inglés en su momento y de los subsidios a sus agricultores y a sus exportaciones por parte de los Estados Unidos y de similares prácticas ensayadas por los países europeos en las últimas décadas.

Por otra parte, la "sojización" muestra que la política activa del estado fue un factor que promovió la siembra del cultivo mediante precios sostenidos y otros estímulos, aún frente a cierta indiferencia del sector privado. Al igual que en épocas de consolidación del modelo agroexportador, cuando la acción estatal subsidió la instalación y funcionamiento de los FFCC, construyó los puertos, caminos, fomentó la inmigración, etc. y en la década del '30 cuando creó las Juntas Reguladoras, el estado fue un factor importante en el desarrollo de los cultivos.

Reconocer que las variables que inciden en la "explosión sojera" son más complejas que la sola aplicación de una política interna de desregulación, permitiría precisar y elegir las opciones necesarias para consolidar el buen momento del agro pampeano y favorecer la acumulación interna de la riqueza generada por el sector. Así, para enfrentar los condicionamientos impuestos por países más poderosos, debería promoverse la asociación con otros países exportadores - por ejemplo, con los integrantes del MERCOSUR -, que también pudieran hacer frente a las grandes compañías internacionales proveedoras de tecnologías - en especial de semillas -, que hoy presionan abiertamente por apropiarse de una importante porción de la riqueza producida por el "boom sojero" y promueven cambios jurídicos de significativa importancia respecto de los derechos de propiedad de los productores sobre las semillas obtenidas en sus cosechas. ■

## Descubriendo el país de todo es posible

► VIENE DE PAGINA 2

También es posible que la Constitución Nacional establezca un sistema federal, pero que sin embargo, de cada diez pesos que gasta la mayoría de las provincias, sólo uno sea recurso genuino mientras que el resto llega del gobierno central. También es posible que tengamos uno de los índices de natalidad más bajos de América, y a la vez una de las ciudades más densamente pobladas del mundo (en la Ciudad de Buenos Aires existen más de trece mil habitantes por kilómetro cuadrado).

En la Argentina es posible que una ley dis ponga que los feriados se trasladan al lunes siguiente o al anterior según los casos, y también que esa ley contenga tantas excepciones que sólo dos de esos once feriados respondan a esa regla general (el 2 de abril y el 12 de octubre).

En la paradójica argentina que supimos conseguir los gobernantes deben proporcionarnos salud pública pero los ciudadanos necesitamos afiliarnos a sistemas de medicina prepaga; tienen que brindarnos seguridad pero debemos contratar custodios particulares; deben asegurarnos educación pero nos vemos obligados a enviar a nuestros hijos a escuelas privadas. Todo sin bonificación ni exención impositiva alguna.

Es posible, en la Argentina, que un artículo de la Constitución Nacional le prohíba a los legisladores conceder facultades extraordinarias al presidente de la Nación (Art. 29), asignando a quienes lo hagan la pena que corresponde a los traidores a la patria; y que ese artículo conviva con otro según el cual esa concesión es válida si concurren requisitos indicados con total ambigüedad.

Aquí es posible que las autoridades no cumplan con disposiciones constitucionales, que un ciudadano acuda a la justicia por ello, y que ésta le rechace el reclamo por considerar que su condición de ciudadano no lo habilita a pedir a un juez que exija a los gobernantes el cabal cumplimiento de la Carta Magna.

Tenemos el río y la avenida más ancha, la calle más larga y el IVA más alto; creamos el dulce de leche, los kioscos, los alfajores y la birrome; dimos a la humanidad a Maradona, a Vilas, a Fangio, a Favaloro, a Sabato, y a Borges, entre otros; pero el mundo no sabe en qué punto del mapa estamos ubicados ni cuál es nuestra Capital Federal.

Aquí ha sido posible que el Congreso de la Nación, cuyo objetivo es dictar normas para el futuro, anule los efectos ya producidos por leyes que él mismo había sancionado. Y también lo es que ese mismo Congreso dicte una ley de intangibilidad de depósitos particulares, y a los seis meses las autoridades conviertan a pesos los que estaban constituidos en dólares.

Hace no mucho tiempo se estrenó en las principales salas de cine de Buenos Aires una película muy interesante cuyo título es Descubriendo el país de Nunca Jamás. Pues si hubiera que ponerle un título a una película cuya historia gire en derredor de la Argentina, probablemente el título adecuado sería Descubriendo el país de Todo es Posible. ■



Durante el año pasado, en pleno "boom" de precios, producción y exportaciones de la soja se desarrolló un debate sobre las razones que motivaron el fenómeno y sobre sus consecuencias económicas, sociales y ecológicas. Las opiniones se dividieron entre aquellos que "demonizaron" sus efectos y otros que la calificaron como una "bendición" para el agro pampeano. El hecho es que la producción de soja superó a fines de la década del '90 las veinte millones de toneladas y alcanzó alrededor de 35 millones en la campaña 2002/03, cuando había partido de una producción escasa (menor a 1 millón de toneladas) en la década del setenta y con valores importantes pero no extraordinarios en los '80 (entre 7 y 9 millones). Hoy, al ingresar en el siglo XXI, la opción de producir soja es la más elegida por los productores pampeanos (aproximadamente el 50% del total de producción de granos del país), desplazando a otros cultivos tradicionales como el maíz y el trigo.

Muchos dirigentes del agro y economistas atribuyeron el "boom" sojero a la aplicación de las políticas de orden liberal aplicadas en los '90, tales como la eliminación de retenciones, la privatización de la actividad portuaria, la desaparición de la Junta Nacional de Granos junto a la desregulación del conjunto de la actividad económica -aspectos laborales, previsionales, de comercio, etc.-. Todas estas transformaciones habrían terminado, según estas opiniones, con una larga etapa de vigencia de políticas antiagrarias que causaron el estancamiento del agro pampeano entre 1930 y 1990.

Como contracara de este enfoque, aunque con la coincidencia en atribuir la "sojización" a las políticas ensayadas en los noventa, otros autores vaticinaron que las consecuencias del "boom" serían catastróficas. En ese sentido, se interpretó que el avance de esa política, ocasionaría, entre otros efectos negativos, el aumento de la injerencia del capital financiero en la producción, el control de la tecnología por parte de multinacionales (en particular hoy se discute el pago de regalías por el uso de semillas modificadas genéticamente), y la extranjerización de la tierra y el despoblamiento rural (se acuñó la frase de "desierto verde" para definirlo). A la vez, se alertó sobre la pérdida de "soberanía alimentaria", la agresión a la biodiversidad y la falta de sustentabilidad del fenómeno.

En resumen, el hecho de la sojización fue valorado de maneras opuestas, pero un importante número coincidió en considerarlo un resultado directo de la aplicación de las políticas de desregulación llevadas adelante en los años '90.

**Algunas lecciones de la historia para entender la "sojización".** Las diversas opiniones que interpretaron la sojización como resultado de la política económica ensayada en los noventa, deben ser por lo menos complejizados si se estudia el fenómeno desde una perspectiva histórica que analice la evolución del comercio mundial del producto, las transformacio-

camino entre espacio privado y espacio público, entre patio de un edificio y apéndice de una plaza urbana, expresa la fusión entre la universidad como institución educativa y el resto de la ciudad y de la sociedad. Durante el día el patio está abierto y cualquier habitante de la ciudad puede atravesarlo o utilizarlo. A la vez, los alumnos que en él descansan o estudian, si bien se encuentran en un ámbito claramente definido como parte de la Facultad, no están aislados, sino en contacto visual con el resto del entorno urbano.

Al mismo tiempo, la ubicación de los edificios de la Universidad en este sector de la ciudad ilustra esta integración entre universidad y ciudad, en oposición a lo que sucede por ejemplo en Ciudad Universitaria, correlato espacial de la idea de aislamiento característica, como hemos dicho, de las *societas disciplinarias*. En esta zona los edificios constituyen un barrio de la ciudad, la comunicación entre ellos son las calles y el espacio exterior que los reúne visualmente es una plaza pública. A través del patio abierto y también a tra-

vés de la ubicación del hall, el bar, la escalera principal y las circulaciones, con vistas a la Plaza y a los demás edificios de la Universidad, el proyecto enfatiza esta idea de integración entre la institución educativa y el conjunto de la sociedad. ■

### ARTICULOS VINCULADOS

¿Un edificio para C. Económicas?, de M. Lazzari y M. Mirás (La Gaceta 7). Un edificio: trasladados y transformaciones, de M. Lazzari y M. Mirás, (La Gaceta 18 y 19)

## Una visión del nuevo edificio de nuestra Facultad

► VIENE DE PAGINA 3

El proyecto del nuevo edificio busca en este sentido generar un espacio exterior que, presentando a la vez las características de abierto y cerrado, represente estas ideas. Si bien las cuatro caras de este patio están construidas, una de ellas está abierta a la altura del piso, permitiendo mirar fuera de este espacio, hacia la plaza y los edificios que la rodean. Este carácter ambiguo, a mitad de

### ARTICULOS VINCULADOS

Falta conciencia cívica y constitucional, de F. Lonigro (La Gaceta 31)