

**UNIVERSIDAD DEL CEMA  
Buenos Aires  
Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Educación**

**TRANSFORMAR LA ENSEÑANZA EN LA UNIVERSIDAD:  
RESULTADOS DE LA DISTINCIÓN A LAS EXPERIENCIAS  
DIDÁCTICAS INNOVADORAS DE LA UCEMA**

**Sebastián Martín Rinaldi, Clara Eugenia Merlo  
y Cynthia Wilner (compiladores)**

**Diciembre 2025  
Nro. 914**



**TRANSFORMAR LA ENSEÑANZA EN LA UNIVERSIDAD: RESULTADOS  
DE LA I DISTINCIÓN A LAS EXPERIENCIAS DIDÁCTICAS INNOVADORAS  
DE LA UCEMA<sup>1</sup>**

**Transforming teaching at the university: Results of the 1st UCEMA Award for  
Innovative Teaching Experiences**

*Compiladores*

Sebastián Martín Rinaldi<sup>2</sup>, Clara Eugenia Merlo<sup>3</sup> y Cynthia Wilner<sup>4</sup>

*Autores*

Eugenio Zucal<sup>5</sup>, Susana Rodríguez<sup>6</sup>, Sofía Compagnucci<sup>7</sup>, Mara Franco<sup>8</sup>, Alberto Néstor Terlato<sup>9</sup>, Dolores Carbonetti<sup>10</sup> y Maximiliano Ivickas Magallán<sup>11</sup>

---

<sup>1</sup> Los puntos de vista de los autores no necesariamente representan los puntos de vista de la UCEMA.

<sup>2</sup> Mg. en Currículum y Esp. en Didáctica y Currículum (UNLZ). Lic. en Ciencia Política (UNLaM). Director del Departamento de Registro Académico y Calidad Educativa y Docente de Comunicación Escrita en la Universidad del CEMA. E-mail: [smrinaldi@ucema.edu.ar](mailto:smrinaldi@ucema.edu.ar)

<sup>3</sup> Maestranda en Educación en Escenarios Digitales (AUSA). Esp. en Diseño de Enseñanza con Tecnologías para el Nivel Superior (CITEP-UBA). Editora (UBA) y docente en la carrera de Edición (UBA). Responsable de Tecnologías Educativas en la Universidad del CEMA. E-mail: [cemerlo@ucema.edu.ar](mailto:cemerlo@ucema.edu.ar)

<sup>4</sup> Esp. en Administración de la Educación de la UTDT. Licenciada en Comunicación y Periodismo de la Universidad Kennedy. Secretaria Académica de la Universidad del CEMA. [ckw@ucema.edu.ar](mailto:ckw@ucema.edu.ar)

<sup>5</sup> MBA, Universidad del CEMA. Profesor de Innovación Corporativa y Modelos de Negocio. Founder & CEO, AI WORKIFY. [ez@eugeniozucal.com](mailto:ez@eugeniozucal.com)

<sup>6</sup> Contadora Pública Nacional de la Universidad Católica Argentina. Profesora de Procesos Administrativos y Control Interno en Universidad del CEMA. [sgrodrigue@ucema.edu.ar](mailto:sgrodrigue@ucema.edu.ar)

<sup>7</sup> Licenciada en Administración, Universidad de Morón. Profesora de Procesos Administrativos y Control Interno en Universidad del CEMA. [scompagnu@ucema.edu.ar](mailto:scompagnu@ucema.edu.ar)

<sup>8</sup> MBA, Universidad del CEMA; Esp. en Docencia Universitaria, UBA; Lic. en Sistemas de Información de las Organizaciones y Contadora Pública, UBA. Directora de Presupuesto y Control de Gestión de la Universidad del CEMA. Profesora de Costos e Información Financiera de la Empresa. [mfranco@ucema.edu.ar](mailto:mfranco@ucema.edu.ar)

<sup>9</sup> Economista y Doctor en Dirección de Empresas de UCEMA. Director de la carrera de Administración de Empresas, investigador y docente de grado y doctorado en la Universidad del CEMA. [ant10@ucema.edu.ar](mailto:ant10@ucema.edu.ar)

<sup>10</sup> Licenciada en Negocios Digitales por la Universidad del CEMA. Profesora de Dirección Estratégica en la Universidad del CEMA. [dolorescarbonetti23@gmail.com](mailto:dolorescarbonetti23@gmail.com)

<sup>11</sup> Doctor en Ciencias Sociales (UNQ), Magíster en Agronegocios (UCEMA). Lic. en Ciencias Sociales (UNQ). Especialista en temas de innovación, negocios y política. Coordinador del Departamento de Investigaciones y Profesor de Grado y Posgrado en la Universidad del CEMA. [mivickas@ucema.edu.ar](mailto:mivickas@ucema.edu.ar)

## Resumen

Este documento de trabajo reúne cinco propuestas pedagógicas reconocidas durante la primera edición de la Distinción a las Experiencias Didácticas Innovadoras de la UCEMA. Las iniciativas fueron seleccionadas por un jurado experto entre un conjunto de postulaciones docentes que presentaron intervenciones orientadas a renovar modos de enseñar y aprender en la universidad contemporánea. Cada experiencia se caracteriza por una elaboración original que reorganiza la dinámica áulica, favorece la participación estudiantil y redefine el rol del alumnado como agente activo en la construcción del propio conocimiento.

Las estrategias aquí sistematizadas muestran una variedad de enfoques: desde el uso intencionado de recursos digitales hasta la creación de dispositivos didácticos singulares capaces de estimular la reflexión y el trabajo colaborativo. En todos los casos, se advierte una decisión consciente de ampliar el repertorio metodológico disponible y consolidar entornos formativos flexibles, donde la exploración, el análisis y la práctica adquieren centralidad, no solo como una práctica aislada, sino no solo como acciones aisladas, sino como orientaciones sostenidas a nivel institucional.

Los avances reportados permiten observar efectos positivos en el involucramiento de los estudiantes, tanto en su disposición frente al aprendizaje como en el desarrollo de competencias disciplinares y transversales. Estas experiencias, aún en su diversidad, proyectan un horizonte prometedor en el que la innovación educativa opera como brújula institucional e inspira a toda la comunidad docente a seguir ensayando soluciones novedosas.

**Palabras clave:** Universidad – Innovación Educativa – Didáctica – Enseñanza – Docencia.

## **Abstract**

This working paper compiles five pedagogical initiatives recognized during the first edition of UCEMA's Award for Innovative Teaching Experiences. The projects were selected by an expert jury from a pool of faculty submissions presenting interventions aimed at rethinking teaching and learning practices in contemporary higher education. Each initiative is defined by an original design that reorganizes classroom dynamics, promotes student participation, and positions learners as active agents in the construction of their own knowledge.

The approaches systematized here display a broad spectrum of strategies: from the purposeful incorporation of digital resources to the development of distinctive instructional tools that foster reflection and collaborative work. In every case, there is a deliberate intention to expand the methodological repertoire and strengthen flexible learning environments, where inquiry, analytical engagement, and practice take on a central role—not merely as isolated actions but as institutionally supported orientations.

The reported outcomes reveal positive effects on student engagement, both in their disposition toward learning and in the development of disciplinary and transversal competencies. Despite their diversity, these experiences point to a promising outlook in which educational innovation serves as an institutional compass and encourages the academic community to continue pursuing novel solutions.

**Keywords:** University – Educational Innovation – Didactics – Teaching – Faculty.

## Índice

**Introducción, por Sebastián Rinaldi, Clara Merlo y Cynthia Wilner.**

**Agentización del proceso de tutoría: la inteligencia artificial para potenciar el desarrollo del trabajo final de Maestría, por Eugenio Zucal.**

**La experiencia del alumno, por Susana Rodríguez y Sofía Campagnucci.**

**La IA como aliada para favorecer el pensamiento crítico en Costos, por Mara Franco.**

**Virtual Exchange: colaboración internacional en torno a la innovación tecnológica y el emprendimiento social, por Dolores Carbonetti y Alberto Terlato.**

**Carousel review para potenciar la escritura y la defensa del Trabajo Final de Grado, por Maximiliano Ivickas Magallán.**

## Introducción

*Sebastián Rinaldi, Clara Merlo y Cynthia Wilner*

En el año 2020, la Universidad del CEMA lanzó su Programa de Formación Docente, con la convicción de que formar no significa únicamente acompañar al profesorado, sino también distinguir y fomentar su capacidad de innovación. La iniciativa se apoyó en tres pilares: la reflexión sobre la enseñanza universitaria, la sistematización de buenas prácticas y la creación de espacios institucionales que acompañen la transformación pedagógica.

La primera publicación del Área de Formación Docente, “Apuntes sobre la innovación educativa en el nivel universitario” (2021) destacaba la necesidad de explorar los componentes, actores y niveles del cambio educativo en el contexto universitario. Este documento fundacional señalaba la importancia de comprender la innovación educativa como un proceso multidimensional en el que intervienen sujetos, instituciones, instrumentos y modos de relación pedagógica. Su enfoque destacaba que las transformaciones en la enseñanza universitaria requieren de prácticas intencionales, sostenidas y articuladas con una visión institucional que habilite la experimentación informada. Por tal motivo la libertad académica en todo momento resultó consustancial a la innovación pedagógica.

A partir de esta perspectiva, durante los años siguientes se priorizó la investigación y sistematización de experiencias con potencial para ampliar el repertorio metodológico, promover la autonomía académica y fortalecer la construcción colaborativa del conocimiento, con la meta de ofrecer a nuestros estudiantes la máxima calidad educativa. En 2025, con el propósito de estimular públicamente estas iniciativas y reconocer el compromiso individual y grupal de los docentes, se creó la I Distinción a las Experiencias Didácticas Innovadoras de la UCEMA, orientada a visibilizar

intervenciones que se distinguen por su creatividad, la puesta en el centro del estudiante y un sólido fundamento pedagógico.

Las experiencias reunidas en este volumen despliegan estrategias heterogéneas: desde mecanismos centrados en la interacción y el diseño de situaciones auténticas de aprendizaje, hasta la incorporación deliberada de recursos digitales y dispositivos originales que favorecen la reflexión, la producción, el autoaprendizaje y la colaboración. Todas ellas reorganizan el espacio áulico, promueven participación protagónica de los estudiantes y elaboran rutas flexibles que combinan exploración, apropiación de categorías conceptuales, análisis y práctica, con un fuerte componente tecnológico.

En este sentido, el presente documento aspira a ofrecer puntos de contacto, abrir horizontes, suscitar preguntas y alentar nuevos ensayos didácticos. Más que prescribir modelos, busca acompañar el desarrollo de entornos que amplíen las oportunidades de aprender y enseñen a mirar la innovación no como meta en sí misma, sino como proceso sostenido que potencia los aprendizajes y enriquece la vida universitaria.

**Agentización del proceso de tutoría: la inteligencia artificial para potenciar el desarrollo del trabajo final de Maestría**

*Eugenio Zucal.*

**Carrera y materia**

MBA - Taller de trabajo final: proyecto de innovación corporativa

**Profesor**

Eugenio Zucal

**Cuerpo de tutores y colaboradores académicos**

Ariel M. Olivari Opeka, Emmanuel Joan Alvarez Diaz, Marco Borruso, Eliana Seta, Stefano Carluccio Wallis, Ana Karina Schiffner, Maria Luz Musso Rodriguez, Sofia Saegaert y Gabriela Pan

**Objetivos**

Con esta experiencia didáctica, nos propusimos alcanzar los siguientes objetivos fundamentales:

1. Transformar el proceso de acompañamiento del Trabajo Final de Maestría (TFM) de un modelo tradicional a un sistema de tutoría personalizada y escalable mediante el uso de agentes de Inteligencia Artificial (IA).
2. Reducir significativamente la brecha de conocimiento y la resistencia inicial de nuestros alumnos, ejecutivos de empresa, frente a las tecnologías de IA generativa, para convertirlos en usuarios competentes y críticos.
3. Mejorar de forma exponencial la eficiencia del proceso de TFM, específicamente en etapas críticas como la definición del tema y la estructuración de los capítulos, con el fin de optimizar el tiempo de alumnos y docentes.

4. Elevar la calidad de los trabajos finales a través de herramientas que facilitan no solo la curación de contenido y la corrección formal, sino también la profundización conceptual y el razonamiento estructurado.
5. Dotar a los futuros magísteres de competencias avanzadas en el uso y la creación de soluciones basadas en IA (VIVE-Coding), para que apliquen este conocimiento directamente en sus entornos profesionales y generen un impacto tangible en sus organizaciones.
6. Incorporar el *know-how* sobre la hiperproductividad que ofrecen estas herramientas para que los alumnos lo trasladen a sus empresas y mejoren sus procesos internos.

### **Descripción de la experiencia**

#### **1. De la visión a la revolución (2020-2022)**

Esta experiencia tiene su origen en febrero de 2020, inspirada por la visión del Dr. Carlos Arana en el MBA de UCEMA: democratizar la Inteligencia Artificial para permitir que las PyMEs, y no solo las grandes corporaciones con Big Data, lograran saltos exponenciales en su rendimiento.

Nuestros primeros intentos de integrar esta visión en la industria de impresión 3D fueron percibidos como prematuros; sin embargo, sirvieron como punto de partida para una intensa etapa de formación durante la pandemia. El punto de inflexión definitivo ocurrió el 30 de noviembre de 2022 con el lanzamiento de ChatGPT. OpenAI resolvió la barrera técnica de la escasez de datos mediante el pre-entrenamiento a gran escala, validando instantáneamente nuestra visión: el cambio de paradigma había dejado de ser una promesa futura para convertirse en una realidad inminente y masiva.

## **2. Fase inicial: alfabetización y mitigación de la resistencia**

Al planificar el ciclo 2023, priorizamos la integración de la IA generativa, convencidos de que resultaba inconcebible que un MBA ignorara una tecnología de tal impacto exponencial. Mientras el debate académico global se estancaba en cuestiones de integridad y plagio, UCEMA adoptó una postura de vanguardia institucional, validando la incorporación de estas herramientas en el aula.

Sin embargo, la implementación reveló una paradoja inmediata: en mayo de 2023, detectamos una fuerte resistencia y temor en nuestros alumnos, ejecutivos experimentados, en agudo contraste con la adopción natural de las generaciones más jóvenes. Esta brecha de adopción digital actuó como catalizador para la fundación de AI Workify, un proyecto nacido con la vocación específica de alfabetizar y acompañar a estos profesionales, asegurando su competitividad en el nuevo paradigma tecnológico.

## **3. Evolución hacia la tutoría personalizada: la llegada de los agentes**

Para lograr un primer contacto efectivo, comenzamos a formarnos en *Prompt Engineering* para aplicarlo a que nuestros alumnos utilizaran la herramienta no para producir contenido, sino para curarlo, una práctica análoga a la contratación de un editor profesional. Con la excusa de mejorar la calidad de sus trabajos, y fomentando mucho que se crearan un usuario a pesar de las barreras como registrar el teléfono, logramos que le perdieran el miedo.

Mientras tanto, filtramos otros casos de uso sobre estrategia corporativa. Los alumnos comenzaron a verse impactados, tomaron su primer contacto con un certificado a partir de la cátedra, y empezamos un camino de estar en el estado del arte, utilizando cada nuevo lanzamiento para ajustar los *prompts*.

#### **4. Un salto de calidad**

El lanzamiento de los agentes personalizados (GPTs) marcó un salto cualitativo. La adopción fue inmediata: al día siguiente, ya habíamos integrado los primeros agentes en la cátedra. Un caso paradigmático fue la transformación de un ejercicio sobre propósito personal basado en los "cinco porqués". Convertimos ese documento estático en un agente capaz de adaptar el arquetipo de pregunta al diálogo con el alumno. En lugar de un repetitivo "¿por qué?", el agente formulaba preguntas contextuales como: "¿Qué ocurrió puntualmente para que eligieras este camino?" o "¿Y entonces cómo se desarrolló esa situación?".

Comprendimos entonces que la vieja forma de crear materiales era como una prenda de "talla única": le entra a todos, pero no le queda perfectamente bien a nadie. Con los agentes, validamos que es mucho más efectivo propiciar un diálogo con una herramienta personalizada que entregar un material genérico y obtener resultados mediocres. Al interactuar con el agente, los ejercicios fluían mejor y la calidad aumentaba, ya que esos diálogos eran una construcción genuina del alumno.

#### **5. Consolidación del modelo: agentes tutores con capacidad de razonamiento**

La irrupción de modelos con capacidades de razonamiento superiores, como Gemini 2.0 de Google en febrero de 2025, permitió una nueva y profunda evolución. Aprovechando la estructura modular de nuestro trabajo separado en 10 capítulos, instruimos a los agentes con el contexto pedagógico completo de cada unidad, dotándolos de las motivaciones y criterios necesarios para actuar como verdaderos co-tutores. La implementación generó un feedback inmediato: los alumnos pasaron a mantener sesiones de trabajo profundo de hasta dos horas con sus tutores virtuales, co-construyendo el contenido en un diálogo iterativo. La "agentización" del proceso se consolidaba como un hecho fáctico.

El impacto más tangible se manifestó en la etapa de elección del tema. Este proceso, que históricamente demandaba tres semanas y 16 horas de cátedra, sufrió una transformación radical: se redujo a un ciclo de apenas dos horas mediante el diálogo con un agente especializado. Esta optimización representa una mejora de órdenes de magnitud en eficiencia. Aunque para las nuevas cohortes esta agilidad es el estándar, el contraste con las métricas históricas evidencia una disrupción operativa sin precedentes en nuestra práctica docente.

## **6. Creación de un ecosistema de aprendizaje propietario**

A mediados de 2025, la emergencia del movimiento Vibe Coding catalizó la siguiente etapa evolutiva de nuestra metodología. Identificamos la oportunidad estratégica de trascender las plataformas de terceros para desarrollar una infraestructura de software propia.

Así nació nuestra plataforma centralizada, un ecosistema que integra los agentes de IA, el repositorio de materiales, los foros de debate y las herramientas de gestión comunitaria. Esta transición nos otorgó una ventaja crítica: la "trazabilidad pedagógica". Al ganar visibilidad sobre las interacciones entre los alumnos y los agentes, logramos cambiar el paradigma de evaluación: pasamos de un seguimiento estático basado en resultados finales a un acompañamiento colaborativo y dinámico en tiempo real.

## **7. La etapa superior: del consumo de IA a la arquitectura de soluciones**

La fase culminante del programa busca transformar el rol del alumno: de consumidor pasivo de tecnología a creador activo de soluciones. Para ello, implementamos una sesión intensiva de Vibe Coding, donde la teoría se materializa en práctica.

Tomando como base la problemática estratégica desarrollada durante las primeras ocho semanas del TFM, cada ejecutivo utilizó agentes de IA para diseñar y programar un prototipo de software funcional. Esta experiencia de alto impacto no solo consolidó los

conceptos teóricos, sino que dotó a los participantes de la capacidad técnica para materializar soluciones complejas, posicionándolos como verdaderos agentes de cambio con dominio de las herramientas de innovación más avanzadas del mercado corporativo.

## **8. Resultados**

### **Impacto en la eficiencia y calidad del proceso académico**

La implementación de esta experiencia generó resultados cuantitativos y cualitativos contundentes. El principal indicador de eficiencia es la optimización radical del proceso de selección de tema: lo que históricamente demandaba tres semanas de plazo y 16 horas de carga docente, se comprimió a un ciclo intensivo de dos horas mediante la interacción con agentes especializados.

En el plano cualitativo, se observó una elevación sustancial en el nivel académico de los trabajos finales. Al delegar la estructuración formal y la curación básica en el asistente virtual, los alumnos liberaron ancho de banda cognitivo para concentrarse en la profundidad conceptual y el desarrollo estratégico de sus propuestas de innovación.

### **Desarrollo de competencias y transferencia al ámbito profesional**

El diseño de la asignatura trascendió el objetivo académico inmediato. La estrategia pedagógica se centró en una "inmersión práctica intensiva": al integrar estas herramientas como requisito indispensable del flujo de trabajo, los ejecutivos experimentaron de primera mano la hiperproductividad que promete la IA.

Esta apuesta rindió frutos tangibles a partir de 2025. En las sesiones de feedback, los alumnos comenzaron a reportar la transferencia directa de este know-how a sus entornos corporativos. Los egresados no solo dominan la teoría, sino que reportan la implementación exitosa de agentes y metodologías de automatización en sus propias empresas, validando el impacto real del programa fuera del aula.

## **Consolidación de un modelo pedagógico innovador y escalable**

Esta experiencia consolida un modelo educativo que prioriza el aprendizaje autónomo y la personalización a escala. La transición hacia una plataforma propietaria ha permitido configurar un ecosistema flexible, capaz de evolucionar a la par de la tecnología.

La trayectoria de innovación iniciada en 2023 y acelerada en 2025 proyecta al Trabajo Final de Maestría (TFM) hacia una nueva dimensión: deja de ser un mero requisito de graduación para convertirse en un vehículo de transformación profesional, dotando a los futuros magísteres de las herramientas más potentes del mercado para liderar la innovación en sus organizaciones.

## **La experiencia del alumno**

*Susana Rodríguez y Sofía Compagnucci.*

### **1. La experiencia del alumno – el alumno en el centro**

La materia “Procesos Administrativos y Control Interno” es una Materia de las Carreras de Contador y Administración de Empresas y es Materia Optativa para el resto de todas las Carreras de Grado

El objetivo que definimos es brindar una sólida base teórica y práctica de la importancia de los procesos dentro de las organizaciones, como base para la gestión de las mismas.

Con un enfoque sistémico, sumamos el conocimiento de herramientas tecnológicas y otras que posibilitan y facilitan el análisis y la aplicación de criterios para la solución de problemas relacionados con la gestión, los riesgos y el control.

El foco de la Materia está puesto en que los alumnos aprendan a:

- Gestionar iniciativas de cambio y transformación de procesos
- Innovar con nuevas herramientas
- Evaluar, seleccionar e implementar tecnologías de soporte a los procesos, utilizando los recursos necesarios para alcanzar objetivos planteados
- Cómo lograr una mayor competitividad
- Evaluar la satisfacción de los clientes y áreas de una organización

Cada clase es una experiencia de aprendizaje distinta. Trabajamos con aportes originales de alto impacto en el aprendizaje.

Entendemos que nuestro trabajo y experiencia profesional nos habilitan para el uso de herramientas y contenidos que compartimos en las clases, sumando el aporte de invitados de niveles directivos y de jóvenes profesionales.

Los resultados, considerando las evaluaciones de los alumnos y el feedback que nos dan de cada clase, nos da seguridad para continuar en este camino de mejora continua e innovación, alineadas con los valores y la ambición de UCEMA de ser reconocidos como una de las comunidades académicas de mayor prestigio en Latinoamérica, donde el conocimiento se crea, se renueva y se transmite, en un marco de libertad responsable.

Para nosotras las buenas experiencias de los alumnos están relacionadas con saber escuchar, conectar y superar las expectativas de aprendizaje. Las buenas experiencias son el corazón de los buenos resultados de aprendizaje.

Lograr en nuestros alumnos buenas experiencias de aprendizaje implica entre otras cosas:

- ser empáticos
- generar confianza
- conectar emocionalmente
- ofrecer contenidos de calidad
- desafiar a los alumnos para lograr resultados extraordinarios

Esto nos permite también brindar experiencias personalizadas, lograr cumplir y superar las expectativas acordadas en la clase inicial y resolver e intervenir rápidamente si observamos que es necesario hacer cambios en el desarrollo de las clases.

### **La primera clase**

Buscamos que nuestro primer día de clase sea un acuerdo de expectativas. El objetivo es garantizar la calidad desde el día 1 y lograr un fuerte impacto con temas de actualidad que impactan en el desarrollo de la materia.

La primera clase es el kick off de la materia con foco en el conocimiento y cercanía de los alumnos y en el entendimiento de lo que vamos a hacer durante el curso.



### Los resultados obtenidos, el impacto

Logramos cercanía de los alumnos con sus profesoras, seguridad sicológica para dar y recibir feedback, alto porcentaje de presentismo y muy buenas calificaciones de los alumnos y de ellos del curso.

Es un win win. Se generan espacios de consultas y acompañamiento. Trabajamos con los alumnos el feedback positivo y el feedback relacionado con aspectos a mejorar. Aprenden a dar y recibir feedback, con sus profesoras y con sus compañeros.

Compartimos parte del material de “Nuestro primer día de Clase” del Primer Cuatrimestre 2025

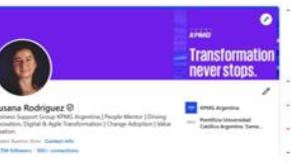


**#1 Nos presentamos**

**CP Susana Rodríguez**  
srodriguez@kpmg.com.ar  
15-3210-3304

**Lic. Sofia Compagnucci**  
soli\_compag@hotmail.com  
15-5758-0615

### CV de Susana – QUIEN SOY?



APM30  
Transformation never stops.

**Susana Rodriguez**   
Transformation Never Stops | KPMG Argentina | People & Market | Driving Innovation, Digital & Agile Transformation | Change Adoption | Value Creation | Business & Technology Advisory Services | Transformation  
Soy Profesional Titular de Procesos y de la Plataforma de People & Change.  
Soy Profesional Titular de Procesos y de la SAP Academy en UCEMA.  
Soy Consultora Pública, Coach y Gestora de Cambios y Transformaciones.  
En 2014 obtuve el Programa de Neurociencias para el Liderazgo.  
Tengo una Diplomatura en 2023 en IA, aplicada a Negocios y Marketing.  
Me formé en 2021 como Agile Coach y en 2022 como Lean Management Professional.  
Soy ex Asesora

**Nos presentamos**

### CV de Sofia – QUIEN SOY?



RAPPi  
Global Senior Manager a cargo de Talent Development

**Sofia Compagnucci**   
Global Senior Manager a cargo de Talent Development | RAPPi | Transformation, Culture & Social Transformation Manager | HR | Engagement | People Experience  
Sofia Rodriguez, Buenos Aires Province, Argentina - [Contact info](#) [View profile](#)

**Nos presentamos**



**UCEMA**

#2 Expectativas de los Alumnos

*“ Nos gustaría saber cuáles son tus expectativas respecto a esta materia, que esperan aprender, que piensan que van a aprender en este curso. ”*



**UCEMA**

*“ Nos gustaría saber cuáles son las expectativas respecto a esta materia, que esperan aprender, que piensan que van a aprender en este curso. ”*

**Nuestro objetivo**

- **EL ALUMNO EN EL CENTRO**
- **ESCUCHAR AL ALUMNO**
- **SUBIRLOS AL ESCENARIO**
- **HACERLOS RESPONSABLES DE SU PROCESO DE APRENDIZAJE**
- **ALINAR EXPECTATIVAS**

**Se presentan los Alumnos**

1. Nombre y Carrera  
2. Experiencia laboral - otros estudios - hobbies  
3. Propósito - pasión - objetivos - QUIEN SOY?

**Preparamos carteles de identificación para dirigirnos a ellos por su nombre y para que se conozcan entre ellos!**

		
		
		
<b>Victoria</b> Nicolas Tomas Felipe	<b>Maria Eugenia</b> Agustin David Delvila	



**UCEMA**



**#3 Cómo vamos a trabajar**

- **Nuestro propósito**
- **Nuestras expectativas**
- **Reglas básicas**
- **Dinámica**
- **Campo Virtual**

### 1 - Nuestro propósito

- Desarrollo de análisis crítico
- Considerar la importancia de las nuevas tecnologías, de la innovación, de la automatización y de los controles y riesgos asociados a los procesos y a los negocios
- Estaremos a disposición de los alumnos para consultas y dudas fuera del horario de clase y previo acuerdo de día y hora por mail o mensaje de **whatsapp**.

Cómo vamos a trabajar

**#4 Aprendiendo en tiempos de cambios permanentes con ella: Quién es ELLA?**

### 2 - Nuestras expectativas

Lo que esperamos de nuestros Alumnos

- Compromiso y dedicación
- Cuestionamiento y espíritu crítico en la evaluación de ideas propias y de compañeros, invitados y/o profesores – que se desafíen y nos desafíen
- Curiosidad y capacidad de generar discusiones y debates en forma profesional y constructiva
- Capacidad de aplicar herramientas y conceptos a situaciones profesionales actuales o futuras
- **Que disfruten el curso y puedan extraer lo mejor de la experiencia de aprendizaje!**

Cómo vamos a trabajar



**#4 Aprendiendo en tiempos de cambios permanentes con ella: Quién es ELLA?**

**EDUCACION**

**LA FORMA EN LA QUE SE CONSTRUYE CONOCIMIENTO HOY, INVOLUCRA A LAS NUEVAS TECNOLOGIAS, por eso tenemos que hablar de IA!**

**LA IA es mucho más que ChatGPT y estas Herramientas que vimos!**

**Durante el curso vamos a ver la IA aplicada a distintos procesos de negocio y su impacto!**

**Y Ustedes, que acercamiento tienen con la IA? Para qué la usan? Los escuchol**



**La Inteligencia Artificial**



**Inteligencia Artificial**  
Herramientas de IA: facilitadoras o nos van a reemplazar?

1. Chat GPT (Sam Altman, OpenAI - Inversor MS - texto)
2. Copilot (MS Microsoft - Microsoft 365 - MS Microsoft Office)
3. Gemini (Google)
4. Perplexity AI (Aravind Srinivas - CEO - San Francisco - Modelo de buscador)
5. Deepseek (IA China)

**Vamos a pedir Feedback de cada Clase**

- **Qué aprendieron?**
- **Los temas que más le gustaron?**
- **Qué cambiarían o mejorarian?**
- **Nos van a poder contactar para pedirnos feedback individual**

## 2. Desarrollo de contenidos, preparación de cada clase, invitados

Cómo preparamos y desarrollamos las clases:

**Cada año incorporamos cambios y cada clase se ajusta según avance, novedades y respuesta de los alumnos**

- Invitados** Para temas que complementan y refuerzan el contenido de la materia.
- Trabajos prácticos** Para aplicar todo lo aprendido. Los alumnos son desafíos a superar nuestras expectativas y lo logramos, todos los años nos sorprenden! Están super motivados.
- Artículos de interés** Artículos de expertos no científicos, profesores de las mejores universidades y también influencers en temas que nos interesa compartir en clase.
- La alianza estratégica con SAP (\*)** Nos posiciona en el ecosistema del software de gestión más vendido del mundo. Los alumnos llegan por recomendación de padres, amigos, tutores y ex alumnos.
- La preparación de las clases y la curaduría de contenidos** Hay una inversión importante de tiempo para lograr altos standares de contenidos, conseguir invitados y acordar alcance de sus clases abiertas / magistrales.
- La pasión en lo que hacemos** Tenemos un alto compromiso con la universidad y con los alumnos, impulsamos el trabajo coordinado con el ecosistema de profesores y la dirección de UCEMA.

(\*) El año pasado (2024) lanzamos el primer curso optativo de “Herramientas para el uso de SAP”, a través de una alianza estratégica con SAP Argentina y SAP Alemania a través de SAP University Alliances, iniciativa surgida en el año 2019 de la Directora Alejandra Bozic.

Este año fue el segundo curso y ya estamos incorporando parte de este material a la Materia de Procesos – Curso 2026 como contenido complementario.

Con esta Alianza innovadora logramos sumar una Nueva Materia Optativa para nuestros alumnos de la Materia de Procesos y para alumnos de otras Carreras de Grado que quieren aprender y conocer de procesos y de herramientas world class aplicadas a la transformación tecnológica de las organizaciones, participaron alumnos de las siguientes Carreras:

- Negocios Digitales
- Economía Empresarial
- Marketing
- Finanzas
- Ingeniería en Informática
- Relaciones Internacionales
- Actuario
- Economía

Estamos convencidas que con este Programa ofrecido como Materia Optativa para todas las Carreras de Grado, agregamos valor a la formación profesional de todos los alumnos de grado de la Universidad, para que además puedan ser más competitivos en el actual mercado laboral global, regional y local.

### **Nuestro invitados**

Los objetivos de incorporar clases magistrales y especiales en el curso son los siguientes:

- Compartir experiencias
- Aprender de profesionales de niveles de dirección, gerenciales y de jóvenes profesionales

- Generar contactos para futuros trabajos
  - Relacionar la materia con temas de actualidad y de alto impacto sobre la realidad de los mercados y las organizaciones
  - Motivar a los alumnos, sorprenderlos con temas en los que van a estar involucrados en su ejercicio profesional

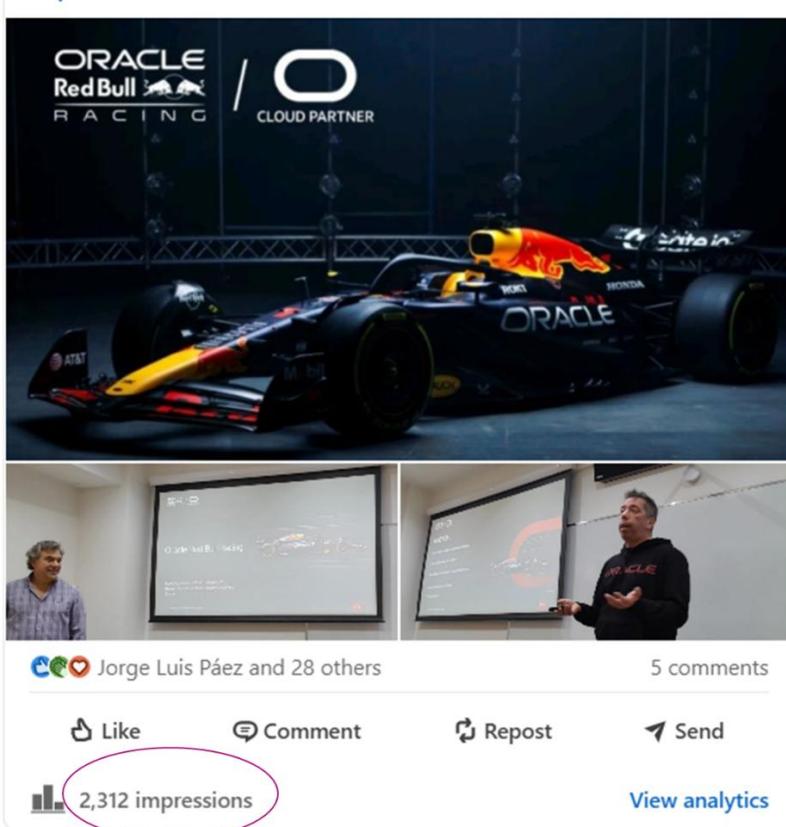
## Los resultados obtenidos, el impacto

- Los alumnos suman y aplican lo aprendido de los expertos en los trabajos prácticos que deben presentar durante el curso
  - Aprenden la importancia de escuchar a expertos en temas relacionados con la materia
  - Desarrollan networking
  - Acceden en forma directa a ofertas de trabajo

Todos los invitados comparten posiciones abiertas en las empresas en las que trabajan, acordamos con ellos la promoción de vacantes y la consideración de los alumnos de UCEMA para las mismas.

## Compartimos algunos casos de clases especiales del primer cuatrimestre 2025

Algunos invitados publican en las Redes Sociales sus clases y es interesante ver el impacto de las clases en los alumnos y en las Redes Sociales:



ORACLE Red Bull RACING / CLOUD PARTNER

Jorge Luis Páez and 28 others 5 comments

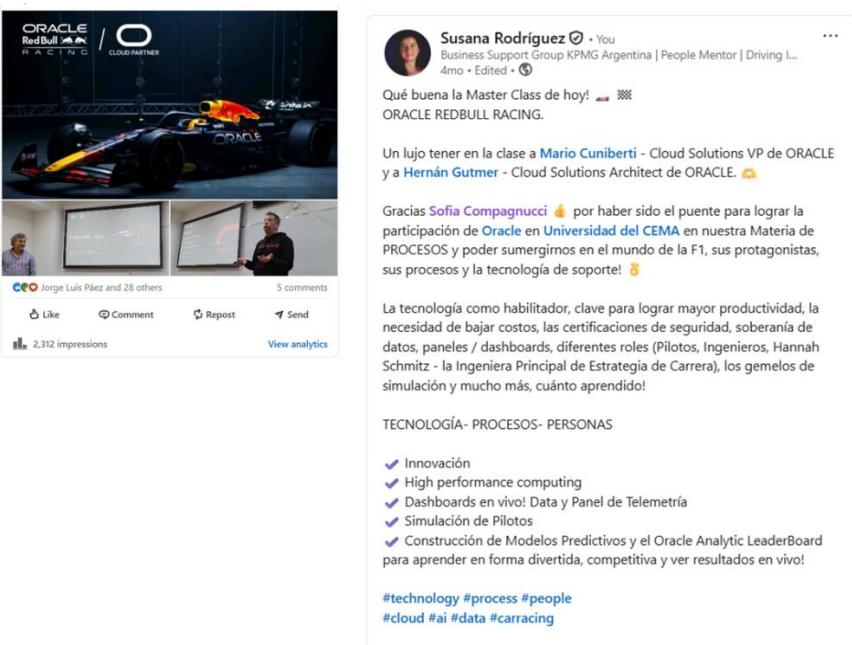
Like Comment Repost Send

2,312 impressions

View analytics

## Invitados, actualidad

Alto impacto en la clase y en las redes sociales.



ORACLE Red Bull RACING / CLOUD PARTNER

Susana Rodríguez · You Business Support Group KPMG Argentina | People Mentor | Driving ... 4mo · Edited

Qué buena la Master Class de hoy! ORACLE REDBULL RACING.

Un lujo tener en la clase a Mario Cuniberti - Cloud Solutions VP de ORACLE y a Hernán Gutmer - Cloud Solutions Architect of ORACLE. ☺

Gracias Sofia Compagnucci por haber sido el puente para lograr la participación de Oracle en Universidad del CEMA en nuestra Materia de PROCESOS y poder sumergirnos en el mundo de la F1, sus protagonistas, sus procesos y la tecnología de soporte! ☺

La tecnología como habilitador, clave para lograr mayor productividad, la necesidad de bajar costos, las certificaciones de seguridad, soberanía de datos, paneles / dashboards, diferentes roles (Pilotos, Ingenieros, Hannah Schmitz - la Ingeniera Principal de Estrategia de Carrera), los gemelos de simulación y mucho más, cuánto aprendido!

TECNOLOGÍA- PROCESOS- PERSONAS

- ✓ Innovación
- ✓ High performance computing
- ✓ Dashboards en vivo! Data y Panel de Telemetría
- ✓ Simulación de Pilotos
- ✓ Construcción de Modelos Predictivos y el Oracle Analytic LeaderBoard para aprender en forma divertida, competitiva y ver resultados en vivo!

#technology #process #people  
#cloud #ai #data #carracing

## Invitados, actualidad

Alto impacto en la clase y en las redes sociales.



Ezequiel Vallejo · 1st Business development, Gurpi 4mo \*\*\*

Fascinante ver como la tecnología y los procesos se integran en la F1 con tanto nivel de precision! Un lujo esta clase!

### 3. Trabajos prácticos y trabajo final



#### Los resultados obtenidos, el impacto

Los alumnos trabajan en clase acompañados por Sofía Compagnucci - Profesora de Trabajos prácticos. Tienen apoyo permanente para la preparación de los trabajos.

En las clases teóricas aprenden técnicas de storytelling entre otras y distintas metodologías para presentaciones efectivas de alto impacto.

Todos los trabajos se presentan en equipo, son evaluados en forma individual y con nota grupal por los profesores, previo feedback.

Reciben también feedback de toda la audiencia en clase, es decir, de sus propios compañeros, promovemos el “aprender de otros y con otros”.

Este año ya empezamos a trabajar con alumnos que no quieren ó no pueden trabajar en equipo o que les cuesta hacer presentaciones orales, un gran desafío para:

- generar espacios de escucha
- personalizar actividades prácticas
- lograr que aprendan la importancia del trabajo colaborativo
- lograr que hagan presentaciones orales

- lograr que aprendan la importancia de saber hablar en público y comunicar

## Compartimos algunos ejemplos de trabajos: qué buscamos y qué esperamos

**Trabajo Práctico Fórmula 1: La danza perfecta de Fórmula 1**

**Resumen**  
Este trabajo parte del análisis del proceso de cambio de neumáticos en la Fórmula 1 como metáfora de eficiencia organizacional. Los estudiantes deben identificar actividades, roles, tiempos y mejoras posibles, vinculando conceptos de procesos, coordinación y aprendizaje en equipo. Se analizan, desde los registros hasta los errores.

**Qué buscamos**  
Transformar una experiencia del deporte de alta competencia en una herramienta pedagógica para enseñar la importancia de los procesos, la sincronización y la mejora continua de forma lúdica y visual. La actividad incluye análisis de videos y comparación entre escuderías. Adicionalmente, contamos este año con la presencia de 2 Ejecutivos de Oracle Corporation, empresa que forma parte de la escudería de Red Bull, ellos nos permitieron entender mejor las métricas que manejan, por ejemplo con Max Verstappen.

**Impacto esperado**  
Promover el pensamiento sistémico, el trabajo colaborativo, la capacidad de detectar cuellos de botella en tiempo real y facilitar la comprensión de procesos complejos de forma dinámica y memorable.



**TP sobre Empresas: Netflix, Spotify, Amazon & Mercado Libre**

**Resumen**  
Los alumnos analizan modelos de negocio, cultura, misión, visión y procesos clave de empresas tecnológicas. Cada equipo investiga una compañía distinta y expone cómo se alinean sus prácticas organizacionales con su propuesta de valor.

**Innovación**  
Permite conectar teoría con casos reales, actuales y cercanos a los intereses de los estudiantes. Integra herramientas de análisis estratégico con dinámicas de exposición oral y debate.

**Impacto esperado**  
Fomentar el aprendizaje activo, la capacidad de observación crítica del entorno y la comprensión de cómo la cultura y los procesos influyen en el éxito de una empresa. Estimular la comparación y el benchmark.



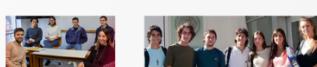



**TP Final: Proyecto de mejora de procesos organizacionales**

**Resumen**  
En equipos, los estudiantes identifican un proceso real de una organización real, lo diagnostican usando herramientas como mapeo AS IS – TO BE, matriz de riesgos, análisis FODA, y proponen mejoras sostenibles.

**Innovación**  
Integra todos los contenidos de la materia en un único proyecto aplicado, fomentando una mirada transversal sobre procesos, calidad, cambio organizacional y gestión del riesgo. Se exige una presentación estructurada con evidencia visual.

**Impacto esperado**  
Desarrollar habilidades prácticas para el diagnóstico y rediseño de procesos. Refuerza el trabajo en equipo, la capacidad de análisis y la creatividad para generar propuestas viables. Es una simulación directa del trabajo profesional.





**INTRODUCCIÓN**

En esta presentación abordaremos los errores y fallas en Formula 1. Expandiremos en los tipos más frecuentes, su diagrama, las medidas que se tomaron luego, y su repercusión en el entorno.



**NETFLIX** Inicio Series Películas Novedades Mi Lista

**EL FUNCIONAMIENTO DEL GIGANTE DEL STREAMING**

Reproducir

Recomendados

**LA CASA DE PAPEL**

**PROCESOS CLAVES**

- ESTRÁTÉGICO: Adquisición y Producción de Contenido, Análisis de Datos y Personalización
- OPERATIVOS: Distribución de Contenido, Producción de Contenido, Infraestructura y Logística
- DE SOPORTE: Finanzas y Contabilidad, Gestión de Recursos Humanos
- FRONT OFFICE: Adquisición de Contenido, Análisis de Datos y Personalización
- BACK OFFICE: Infraestructura y Logística, Gestión de Recursos Humanos y Administración del Personal
- CONCLUSIÓN

**BETTER CALL SAUL**



Ayelen Corra Tiscornia • 1st

Bachelor's degree in Business Administration - Student at University ...  
1yr •

...

El viernes pasado tuvimos la oportunidad de visitar la nueva estación de servicio YPF Echeverría. Muchas gracias a **Juan Manuel Larraburu** y al equipo de la estación por la visita y la predisposición para enseñarnos en el marco de nuestro trabajo de investigación sobre procesos para la **Universidad del CEMA**. Quedamos sorprendidos e impactados por la tecnología, el diseño, pero por sobre todo la predisposición y orgullo de cada uno de los que hacen **YPF**.

Show translation



with Carmela Lázara and 4 others

72

3 comments • 2 reposts

## Trabajo Final

**El TP Final es preparado por los alumnos con el acompañamiento de los profesores, ellos hacen trabajo de campo, buscan contactos, super motivados, publican en las redes sociales.**

Susana Rodríguez • You

Business Support Group KPMG Argentina | People Mentor | ...

(edited) 1y ...

Equipazo!

No veo la hora de ver el TP Final el próximo miércoles!

Futuros líderes! Futuros colegas!

Los felicito! Es así, es por ahí donde se aprende tanto!

#OrgulloUCEMA

Show translation

Like · 2 | Reply | 241 impressions

Carmela Lázara • 1st

Student of the Bachelor of Business Administration - Universidad del...

1y ...

Hermosa experiencia! Gracias Juan por darnos la oportunidad de aprender más sobre YPF Full

Show translation

Love · 3 | Reply

Entrega N° 2

AGILE MIND CONSULTING GROUP

2021

Relevamiento y diagnóstico del proceso actual:

04

Asegurar los suministros → Documentación no digitalizada → Capacidad limitada de camas UTI → Falta de infraestructura → Hisopados tercerizados → Capacidad limitada del tomógrafo

Foco en innovación, mejora y automatización de procesos.

2021 – Pandemia

NEXT



Los alumnos se ponen la camiseta de la empresa elegida para el TP Final y también comparten y regalan productos de la empresa con la que trabajaron.

#### 4. SAP Experience

Estamos conectados con SAP, una empresa world class, con oportunidades concretas de formación y empleabilidad para nuestros alumnos!



## Una nueva experiencia Nuestro convenio educativo con SAP



UCEMA & SAP

La Universidad del CEMA y SAP han firmado una Alianza Educativa para impulsar la innovación y el aprendizaje de nuestros alumnos en el uso de las últimas tecnologías del mundo empresarial y el desarrollo del talento digital.

SAP es líder mundial del mercado de software world class y ayuda a las organizaciones de distintos tamaños y distintas industrias a que puedan alcanzar un funcionamiento óptimo. Conocer cómo funciona SAP permite a nuestros alumnos obtener conocimientos de esta herramienta de clase mundial, agregar valor a su formación profesional y marcar una diferencia para una mejor inserción en el competitivo mercado laboral actual local, regional y global.

Con esta formación los alumnos pueden conocer todos los procesos de negocio necesarios para operar de forma integrada una organización cualquiera sea la industria: Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Distribución, Producción, Cadena de Suministros, Compras y más y están preparados para una potencial posterior certificación profesional en SAP.

SAP tiene una red global de clientes, socios de negocios, empleados y líderes, con esta oferta educativa la Universidad del CEMA se suma a más de 2000 instituciones educativas del mundo en más de 100 países y los alumnos tienen acceso a recursos de SAP de todo el mundo, pueden mantenerse actualizados de novedades y nuevas versiones y alianzas, participar de eventos y aprovechar un valioso networking con expertos.

Hoy más que nunca las organizaciones necesitan:

- Transformarse y adoptar nuevas herramientas
- Aplicar la tecnología a sus procesos
- Cambiar, mejorar y transformar las formas de trabajar
- Explotar sus fortalezas y capacidades
- Lograr lo mejor para sus clientes, colaboradores, partners, dueños y accionistas.

Hemos diseñado este Programa considerando las tecnologías de avanzada y los profundos conocimientos de negocio de SAP que se encuentran en varios Módulos que permiten a organizaciones públicas y privadas de más de 20 industrias a operar en forma eficiente y adaptarse continuamente a los cambios tecnológicos, regulatorios y operativos.

Cada Módulo está documentado con información de referencia y tiene un test de entendimiento de fácil lectura para confirmar el nivel de aprendizaje, si bien es recomendable contar con un nivel de inglés que permita una lectura fluida, SAP ya empieza a liberar versiones en español de parte del material y cada vez es más fácil acceder a traducciones automáticas con IA.

## Los resultados obtenidos, el impacto

Segundo año de este curso con una gran convocatoria y un muy buen feedback de los alumnos.

Acompañamos a los alumnos en el auto-estudio con clases especiales de casos reales de evaluación, diseño e implementación de un sistema de gestión y junto a expertos de la industria participan de clases magistrales y preparan trabajos individuales y grupales con consignas especiales demostrando lo aprendido.

Tenemos resultados concretos de impacto en la empleabilidad:

- Este año 1 alumno obtuvo una Pasantía en SAP Argentina por contacto directo en clase con la Ejecutiva de SAP que participó del lanzamiento del curso
- El año pasado una alumna que se postuló y obtuvo una Pasantía en FORD y en su CV incluyó el Curso de SAP en UCEMA, nos comentó que el Curso le permitió diferenciarse de los otros postulantes. Hoy, un año después, ya ocupa en FORD una posición de Finance Analyst.

Hay alumnos que comparten en clase como aplican lo aprendido en el trabajo diario, son alumnos que trabajan en empresas como Ford, CHEVRON, YPF, JPMorgan y otras, que usan SAP y aprovechan las clases para consultas, aprender más y reforzar sus conocimientos.

Los alumnos que trabajan en empresas que no usan SAP, aprenden de procesos y nuevas tecnologías de soporte y sobre las diferencias de los distintos sistemas de gestión.

## **5. Palabras finales**

Gracias por la invitación a presentar nuestro aporte de valor a las clases de los alumnos de grado de UCEMA.

Estamos convencidas de hacer aportes originales de alto impacto en el aprendizaje y replicables a otras materias.

Las buenas experiencias impulsan y motivan el aprendizaje y el desarrollo de más y nuevos conocimientos y habilidades necesarias en el mundo actual de constantes cambios, logramos una alta participación en clase y los alumnos disfrutan el proceso de aprendizaje.



**UCEMA**  
Procesos Administrativos y Control Interno  
Herramientas para el uso de SAP

  
**Susana Rodríguez**

  
**Sofía Compagnucci**

**”** acompañamos a nuestros alumnos convencidas que la mejora continua y la innovación son el cammino para la formación de excelencia de UCEMA“

*Susana y Sofía*

## **La IA como aliada para favorecer el pensamiento crítico en Costos**

*Mara Franco*

Materia: Costos (de las Carreras Contador Público, Licenciado en Administración de Empresas, Analítica de Negocios, Economía Empresarial, y Negocios Digitales)

Objetivo: Fomentar un aprendizaje significativo que promueva en los estudiantes la capacidad de “pensar profundo”, la reflexión crítica para resolver problemas de manera más creativa e independiente (autonomía intelectual); y la conexión entre sus pares, reconociendo y experimentando conceptos teóricos y herramientas presentadas en la materia, en la práctica real.

La propuesta surge relacionada con mi interés siempre presente de lograr un “aprendizaje vivo” en los alumnos, un aprendizaje que reconoce al estudiante como un ser activo, capaz de autorregularse, tomar decisiones y construir conocimiento desde su propia experiencia y curiosidad. Un enfoque que promueve el papel del docente como facilitador del aprendizaje.

Creo en este enfoque como impulsor de habilidades como la autodirección, pero, sobre todo, de la capacidad de adaptación, “hipercompetencia” para enfrentar incertidumbre en cualquier contexto: laboral, académico, familiar. Creo en el “aprendizaje vivo” como un enfoque que nunca deja de reinventarse y de crear conocimiento, conocimiento nuevo y disruptivo para cada individuo, de allí lo innovador. Este aprendizaje desde la independencia, la propia experiencia y curiosidad, dejará una huella más sostenible en el tiempo.

Este interés de siempre se complementó con una preocupación actual, la de ver que muchos estudiantes universitarios de grado actualmente muestran cierta resistencia a pensar en profundidad: buscan lo inmediato, lo que no exige esfuerzo, y al mismo tiempo

se mantienen desconectados de la experiencia académica. Este escenario se complejiza con una creciente tendencia al individualismo, que limita la posibilidad de construir aprendizajes colectivos y significativos. No se conectan entre sí. Pueden estar en una misma aula por horas y no hablarse.

Descripción de la experiencia: Conjugando mi interés por el “aprendizaje vivo” y por fomentar el pensamiento crítico y la conexión entre los alumnos, me pregunté si la IA podía ayudarme con estos objetivos, dada la atracción que provoca actualmente en los alumnos. Reflexioné concluyendo que la IA resuelve, y el pensamiento crítico DECIDE, que la IA no lo reemplaza, LO DESAFIA, que la IA procesa, y que el pensamiento crítico DA SENTIDO A LOS RESULTADOS, por eso concluí que La IA y el pensamiento crítico PODÍAN COMPLEMENTARSE y enuncié la siguiente propuesta para la realización de un trabajo práctico integrador y colaborativo:

Título: “Costos + IA + pensamiento crítico”

Conocimiento previo: Haber cursado las primeras 6 unidades temáticas de la materia Costos en UCEMA.

Actividad: Implementación de un sistema de costos en una empresa determinada, con ayuda de la IA generativa.

Tiempo de desarrollo: Seis semanas desde la entrega de consigna.

Nota aclaratoria: Los alumnos deben pensar en forma independiente o grupal y formular preguntas para la IA con el objetivo de completar las consignas solicitadas. Es fundamental que conozcan los temas de la materia como se han presentado en el curso (conocimiento previo).

Consignas:

1. Los contrata una entidad como analistas de costos. Elegir la empresa, su actividad, y dos productos/servicios que fabrique/preste. La primera tarea que les asignan consiste en

implementar el sistema de costos para ambos productos/servicios. ¿Por dónde empezarían?

2. Redactar los pasos para la implementación del Sistema de Costos. Definir todo lo necesario para llevar adelante el proyecto. Enumerar cada paso, adaptados a la empresa elegida. ¿Qué aspectos del Sistema de Costos no pueden faltar (enuncie y explique)?

3. Mostrar en forma de esquema los pasos recorridos, con su ejecución y resultados. Llegar hasta la puesta en marcha del sistema, y enunciar al menos dos problemas donde sea necesario introducir una mejora describiendo los responsables involucrados.

4. Presentar un estado de resultados por cada producto/servicio indicando la concepción de costeo y base de datos utilizadas.

5. Armar una presentación (ppt) y storytelling de los datos (exposición oral). Debe durar como máximo 30 minutos por equipo.

6. Luego de completar el punto 5 realizar una reflexión sobre lo que aprendieron con la experiencia, y enunciar alguna idea que consideren que pueda sumar valor al trabajo.

**IMPORTANTE:** Anexar a la entrega de la presentación un archivo “pdf” que contenga todas las instrucciones (prompts) que fueron utilizando para completar cada consigna hasta llegar a la presentada.

Habilidades relacionadas a la ejecución del trabajo: compromiso (con lectura previa y con otros estudiantes), empatía, independencia (elección de alternativas), relación de conceptos y con el contexto, visión holística, discusión grupal, división o asignación de tareas, opinión, orden, estructuración, adaptabilidad, colaboración, análisis, resolución de problemas, búsqueda de resultados, priorización de temas, uso de la IA, pensamiento crítico, reflexión, planificación, oratoria.

Resultados: Los alumnos entregaron la presentación ppt por equipo y realizaron su exposición oral en clase, en el tiempo promedio de 30 minutos. Además, complementaron

la entrega con el pdf de instrucciones a la IA. Como docente evaluadora pude observar que los estudiantes:

- Revisaron e integraron conocimientos previos
- Descubrieron la “IA aplicada”, practicaron usándola, entendieron que pueden interactuar estratégicamente y que es importante la contextualización
- Fueron evolucionando en pensamiento crítico en concordancia con la interacción/evolución de las instrucciones. Preguntaron y repreguntaron
- En la exposición pudieron dialogar con fundamento
- Construyeron ideas propias, se cuestionaron y las defendieron
- Decidieron
- Integraron conceptos de otras materias
- Aplicaron los conocimientos a la realidad
- Tuvieron ganas de crear y agregar valor
- Se divirtieron
- Conectaron entre ellos

Cabe señalar que los equipos lograron cumplimentar todas las consignas con un alto grado de efectividad.

En la propuesta, la IA se convirtió en una aliada para el alumno y para el docente. Mejoró el aprendizaje, la motivación y sobre todo la creatividad de acuerdo con las reflexiones que realizaron los alumnos en la consigna 6; así como el nivel de las presentaciones, comparadas con semestres anteriores.

El proyecto es flexible y adaptable. Puede acotarse a una unidad o un tema. Puede replicarse dentro de una misma cursada, puede plantearse con entregas de avance. Ayuda

al pensamiento crítico, compromiso y colaboración, esenciales para la formación profesional y humana del alumno.

## ***Virtual Exchange: colaboración internacional en torno a la innovación tecnológica y el emprendimiento social***

*Dolores Carbonetti y Alberto Terlato*

Carrera/s y asignatura/s: Licenciatura en Negocios Digitales y Licenciatura en Administración – Dirección Estratégica.

Objetivos:

- Fomentar la colaboración internacional entre estudiantes de distintas universidades.
- Aplicar herramientas de análisis estratégico a un caso realista de emprendimiento social.
- Desarrollar habilidades clave como la comunicación intercultural, el liderazgo colaborativo y el pensamiento crítico en entornos digitales.

### **Descripción de la experiencia**

Durante el mes de abril de 2025, 18 estudiantes de cuarto año de las carreras de Licenciatura en Negocios Digitales y Licenciatura en Administración de la Universidad del CEMA participaron de una experiencia de intercambio académico virtual (Virtual Exchange) junto a 83 alumnos de Georgia State University (EE. UU.). Esta propuesta, impulsada desde la cátedra de Dirección Estratégica, consistió en el abordaje colaborativo de un caso de estudio que combinaba innovación tecnológica, emprendimiento social y análisis estratégico global.

El caso propuesto se centró en *SkySource Technologies*, una empresa ficticia que ha desarrollado un generador atmosférico capaz de producir hasta 1.000 litros de agua potable por día a partir de la humedad del aire. La consigna planteaba el desafío de

determinar el mercado más conveniente para el ingreso de la empresa en la región de Medio Oriente y África del Norte (MENA), entre tres países alternativos.

Los estudiantes trabajaron en equipos mixtos conformados por integrantes de ambas universidades. Cada grupo debía desarrollar un análisis profundo aplicando herramientas como el modelo PESTEL, las dimensiones culturales de Hofstede y los cuatro riesgos del negocio internacional definidos por Cavusgil. Estas instancias les permitieron experimentar de manera concreta lo que implica colaborar en un entorno profesional internacional. A lo largo del proyecto, los estudiantes utilizaron plataformas digitales como Zoom, Google Docs y Microsoft Teams para coordinar sus tareas, distribuir responsabilidades y construir en conjunto el documento final con sus recomendaciones estratégicas. A partir de dicho análisis, los estudiantes elaboraron una recomendación estratégica justificada.

La experiencia tuvo múltiples objetivos pedagógicos. Entre ellos, fomentar la colaboración internacional entre estudiantes de distintas universidades y contextos culturales; aplicar contenidos estratégicos adquiridos a lo largo de la carrera en un caso realista; y desarrollar competencias clave como la comunicación intercultural, el trabajo en equipo, el liderazgo colaborativo y el pensamiento crítico en entornos digitales.

La actividad se desarrolló íntegramente en inglés, lo cual supuso un desafío adicional y una valiosa oportunidad para mejorar sus habilidades comunicacionales en una segunda lengua. Asimismo, los equipos debieron enfrentar y resolver las dificultades propias del trabajo en contextos culturales, académicos y lingüísticos diversos. Esta dinámica les permitió no solo aplicar los conocimientos técnicos de la asignatura, sino también poner en práctica competencias fundamentales para el mundo laboral actual: la flexibilidad, la empatía, la escucha activa, la capacidad de negociar y llegar a consensos, y la gestión del tiempo en entornos distribuidos.

Desde lo metodológico, la actividad siguió una secuencia didáctica bien definida. Comenzó con la presentación del caso y la formación de equipos binacionales. Luego, se desarrollaron las reuniones sincrónicas y el trabajo asincrónico colaborativo. Finalmente, los estudiantes entregaron un informe en inglés con su análisis y recomendación, seguido por una instancia de reflexión donde compartieron sus aprendizajes y experiencias.

Los resultados de la experiencia fueron muy positivos. Los estudiantes destacaron el valor de poder aplicar lo aprendido en un entorno desafiante y realista, así como la riqueza que aportó el intercambio con pares internacionales. La experiencia fue valorada no sólo como un proyecto académico, sino como una instancia concreta de formación profesional y personal.

Como reconocimiento, todos los participantes recibieron una insignia digital otorgada por la Office of International Initiatives (OII) de Georgia State University. Esta “Virtual Exchange Badge” certifica la participación exitosa en un proyecto internacional y reconoce el desarrollo de competencias clave del siglo XXI como la ciudadanía global, la alfabetización digital y la competencia intercultural.

Este tipo de experiencias también permite comprender un aspecto clave del trabajo en entornos globales: que cada país y cada cultura tiene formas particulares de pensar, comunicarse y organizarse. Saber adaptarse a estas diferencias es tan importante como conocer las herramientas analíticas. En un mundo donde las fronteras laborales se diluyen cada vez más, donde es posible liderar un proyecto con colaboradores ubicados en distintas partes del mundo, la competencia intercultural no es un complemento, sino un pilar fundamental de la formación profesional.

El Virtual Exchange permitió vivenciar en primera persona lo que implica coordinar tareas, llegar a acuerdos, distribuir roles y consensuar decisiones con personas

que tienen otras formas de encarar los problemas. Así, los estudiantes no solo aprendieron qué herramientas utilizar, sino *cómo* utilizarlas en un contexto real, diverso y desafiante.

Desde una perspectiva pedagógica, la actividad fue también una oportunidad para reflexionar sobre el verdadero sentido de la Dirección Estratégica. Esta disciplina no se trata solo de conocer marcos teóricos, sino de aprender a aplicarlos con criterio, comprensión del contexto y conciencia de los objetivos que se persiguen. El desafío propuesto —decidir dónde y cómo ubicar un proyecto de alto impacto como el de SkySource— representa una situación real que enfrentan muchas empresas globales. La diferencia entre una decisión acertada y una errada radica, muchas veces, en el uso inteligente de las herramientas estratégicas y en la claridad para entender qué es lo que realmente hace la empresa, cuál es su propuesta de valor, y cómo puede generar un impacto sostenible y diferencial.

La Dirección Estratégica, entonces, aparece aquí no solo como un conjunto de conceptos, sino como una capacidad práctica, casi artesanal, que exige sensibilidad para leer el entorno, rigor para analizar, y visión para actuar. Y en ese sentido, experiencias como esta ofrecen una oportunidad valiosa para que los estudiantes desarrollen estas competencias desde una perspectiva internacional, aplicada y profundamente humana.

En el segundo semestre de 2025 volvimos a lanzar esta propuesta e innovamos una vez más con la utilización de *Unihelper*, una inteligencia artificial diseñada para conformar los grupos de trabajo en base a compatibilidades personales, académicas y culturales. En esta edición participaron 112 estudiantes de la Universidad del CEMA y de Georgia State University, quienes trabajaron en torno al caso *Princeton Healthcare*, una empresa de Atlanta propiedad de una minoría que proyectaba expandir sus servicios hacia América Latina. A lo largo del proyecto, los equipos analizaron no solo la viabilidad

estratégica de dicha expansión, sino también los matices culturales, regulatorios y sociales que implicaba ingresar en nuevos mercados.

## ***Carousel review para potenciar la escritura y la defensa***

### **del Trabajo Final de Grado**

*Maximiliano Ivickas Magallán.*

Carreras: Licenciatura en Ciencia Política y Licenciatura en Relaciones Internacionales

Asignatura: Trabajo Final de Graduación

#### **1. Fundamentación de la experiencia**

El Trabajo Final de Graduación constituye la última instancia académica de las carreras de Licenciatura en Ciencias Políticas y Licenciatura en Relaciones Internacionales en la Universidad del CEMA. Este espacio está diseñado para integrar los aprendizajes adquiridos a lo largo de toda la formación por medio de la producción de un trabajo escrito. El principal desafío docente consiste en acompañar a los estudiantes en el diseño y la redacción de un texto y en la defensa oral ante un jurado especializado, en un marco de alta exigencia metodológica, que los prepara para el ejercicio profesional.

En este contexto, al planificar la enseñanza de esta asignatura se identificaron dos problemáticas recurrentes:

- En primer término, muchos estudiantes necesitan adquirir y seguir desarrollando herramientas para la escritura, pero no todos planean ejercer la profesión en el ámbito académico/universitario, por lo que se requiere posibilitar la escritura de distintos tipos de textos (ensayo, policy paper, paper, entre otros).
- La escritura académica suele ser un acto que con frecuencia se practica en soledad, por lo que se requieren instancias de apoyo (físico y virtual) que mantengan motivos a los estudiantes.

Para atender estas necesidades, se incorporó la estrategia *Carousel Review*, que transformó el espacio en un taller dinámico, participativo y colaborativo, potenciando las

instancias de lectura, escritura y exposición ante en el cuerpo docente y los demás estudiantes del curso.

## **2. Descripción de la estrategia**

Cuando hablamos de *Carousel Review* (Ebrahim, 2024; Murphy, 2017) nos referimos a un dispositivo didáctico que fomenta la revisión por pares, de manera rotativa. Así, cada estudiante o grupo recibe y brinda retroalimentación breve, focalizada y constructiva.

Su aplicación en el Trabajo Final de Grado resulta innovadora por varios motivos:

- Rompe con la lógica unidireccional de la corrección docente, promoviendo un aprendizaje horizontal.
- Integra la lectura crítica y la argumentación como competencias transversales.
- Permite acceder a otras formas de pensar y escribir sobre la propia disciplina, alentando la adquisición de buenas prácticas.
- Transforma las instancias de evaluación parcial en oportunidades de mejora continua.

De este modo, la innovación no se limita a una técnica puntual, sino que implica una nueva cultura pedagógica centrada en la colaboración y la coevaluación (sin correr al docente del rol de principal responsable del proceso de evaluación).

## **3. Implementación en la asignatura**

La incorporación del *Carousel Review* se articula con las tres unidades del programa:

- Unidad I: Los estudiantes terminan de afinar los proyectos con los que arriban a la materia a partir de una primera lectura cruzada de sus colegas en instancias presenciales y a través del uso del Webcampus de la UCEMA. De este modo,

reciben observaciones sobre la coherencia entre tema, problema, hipótesis, metodología y marco teórico, entre otros (clases 1-6).

- Unidad II: Se realizan rondas de revisión rápida de títulos, abstracts, introducciones, apartados y conclusiones. El *Carousel* permite detectar debilidades y proponer mejoras inmediatas durante las 3 entregas parciales del trabajo a lo largo de su desarrollo. Estas entregas (y las respectivas devoluciones) acontecen en instancias sincrónicas (clases 7-17).
- Unidad III: En la presentación y la defensa, los estudiantes cuentan con la audiencia de sus propios compañeros de curso, que ofrecen, junto al jurado, retroalimentación sobre claridad, manejo del tiempo y recursos expresivos (clase 18).

#### **4. Impacto en el aprendizaje**

Esta estrategia permitió advertir mejoras en la calidad de los textos académicos, con mayor coherencia y rigor metodológico (con trazabilidad en materias de primero y segundo año cursadas por estos mismos estudiantes) y en el fortalecimiento de la autonomía en la escritura y capacidad de autoevaluación. También se reconoció la incorporación del uso responsable de herramientas digitales de apoyo (como las IA que sirven como correctores ortotipográficos y revisores de estilo), un incremento en la seguridad de los estudiantes en las defensas orales gracias a la práctica previa en contextos simulados y ante un público familiar, y la consolidación de una comunidad de aprendizaje colaborativo que enriquece el proceso formativo.

#### Transferibilidad

La propuesta a la que se hace referencia es altamente transferible ya que puede aplicarse en otros espacios curriculares de escritura, en seminarios de tesis, talleres de grado y posgrado y en programas de formación docente continua.

Asimismo, resulta sustentable en el tiempo, ya que no requiere recursos adicionales. Se integra naturalmente a la modalidad de taller ya prevista en la asignatura y puede sostenerse con las herramientas disponibles en la Universidad, con especial énfasis en el uso de canales digitales como el Webcampus (foros, mensajería interna y entregas periódicas) y sesiones de Zoom.

De este modo, el *Carousel Review* no es una experiencia aislada, sino una innovación pedagógica con capacidad de mejorar el acompañamiento de las trayectorias de alfabetización académica. Su potencial de replicabilidad lo convierte en un modelo pedagógico que puede fortalecer la enseñanza y la investigación en toda la Universidad.

## Referencias

- Ebrahim, S. (2024). *A case study of self-directed learning in carousel model postgraduate online programmes* [Tesis doctoral, Universidad de Johannesburg].
- Murphy, M. P. (2017). Using active-learning pedagogy to develop essay-writing skills in introductory political theory tutorials. *Journal of Political Science Education*, 13(3), 346-354.