

LA **SUSTENTABILIDAD** COMO ESTRATEGIA DE **CRECIMIENTO**

BAHÍA BLANCA DEBATE UN MODELO DE CIUDAD,
FRENTE AL PANORAMA NACIONAL E INTERNACIONAL

ENERGÍA, PETRÓLEO Y GAS

ECONOMÍA DEL **CONOCIMIENTO**

AGROINDUSTRIA



VISIÓN
sustentable

CON EL APOYO





CONSTRUIR EL FUTURO



**VALERIA
GARRONE**

Co Fundadora de
Visión Sustentable

*“...hemos
logrado con
éxito junto a la
Unión
Industrial de
Bahía Blanca,
establecer un
espacio de
diálogo
genuino que
aborde el tema
de la
sustentabilidad
y exponga cuál
es el rol y el
desafío que
cada sector
tiene dentro de
este gran
engranaje.”*

A la hora de pensar los contenidos de nuestro segundo seminario “La Sustentabilidad como Estrategia de Crecimiento” era fundamental generar un espacio de intercambio donde debatieran los tópicos de mayor importancia para la ciudad de Bahía Blanca, al mismo tiempo que se presentaran propuestas concretas de acción durante ese encuentro que reunió a casi 400 personas entre los que se encontraban los principales hombres de negocios, empresarios y referentes del sector público y privado con el objeto de promover propuestas y oportunidades que contribuyeran a un desarrollo pleno, sostenido e integrador de país.

Asimismo, desde Visión Sustentable, creemos en la participación activa del debate y la acción para protagonizar el cambio. En esa dirección, el evento convocó a los dirigentes de los tres sectores ya que sólo con la intervención de esos actores es posible establecer un debate plural que sirva de usina de propuestas para Bahía Blanca y su proyección regional.

¿Por qué Bahía Blanca?

Bahía Blanca tiene un gran potencial y desarrollo, es un nudo básico logístico y de transporte a partir de su puerto de aguas profundas y su posición geográfica. Las reservas en Vaca Muerta traerán aparejadas la creación de valor agregado en las industrias relacionadas, así como un desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la capacitación del personal. Estas reservas, nuevas industrias y nuevos servicios crearán futuros empleos para jóvenes profesionales y técnicos, con lo cual el papel de las Universidades será central.

Por otro lado, Bahía Blanca es parte de un territorio, perteneciente a la región del Sudoeste Bonaerense, que posee características climáticas y de suelo que la diferencian del resto de la provincia en cuanto a sus potencialidades y limitantes productivas primarias, y por lo tanto también, en cuanto a las mencionadas ventajas comparativas, claramente inferiores al resto de la Provincia.

El desmonte indiscriminado, la agricultura en sitios inadecuados y las prácticas de laboreo agresivas, han llevado a más de una explotación a magnitudes de degradación del suelo que comprometen la continuidad productiva disminuyendo seriamente los resultados económicos, que hacen viables a las explotaciones agropecuarias.

En un momento en que la Nación y la Provincia están revisando las políticas y estrategias de generación y distribución de la riqueza, la diferenciación de esta vasta zona es un hecho trascendente a la hora de diseñar políticas públicas de promoción y fomento de los sistemas de producción y sus cadenas de valor como así también: de radicación y permanencia de los pobladores, de apoyo a la adopción de tecnologías, de programas regionales de educación y capacitación, de programas de crédito y de políticas fiscales.

Durante este segundo encuentro hemos logrado con éxito junto a la Unión Industrial de Bahía Blanca, establecer un espacio de diálogo genuino que aborde el tema de la sustentabilidad y exponga cuál es el rol y el desafío que cada sector tiene dentro de este gran engranaje.



BAHÍA BLANCA CIUDAD INDUSTRIAL



**MAXIMILIANO
DI FEDERICO**

Presidente de la
Unión Industrial de
Bahía Blanca (UIBB)

*"...como sector
promoveremos
que el
crecimiento y
el futuro de
Bahía Blanca
estén ligados a
los principios
del Desarrollo
Sostenible."*

Bahía Blanca cuenta con excelentes condiciones para el desarrollo y el crecimiento. Una ciudad que tiene acceso a grandes recursos: a los agropecuarios, al petróleo, al gas, a la energía y a todo lo que está vinculado con la economía del conocimiento. Bahía Blanca siempre supo cómo aprovechar todos estos recursos, por eso reconstruyó una parrilla ferroviaria, desarrolló un puerto de aguas profundas, constituyó un polo petroquímico, el más grande de la Argentina, creó un parque Industrial y a la vez, delimitó una zona industrial donde industrias de primera, segunda y tercera categoría se pueden radicar. Construyó dos centrales termoeléctricas al mis-

"Desde la Unión Industrial estamos convencidos que hay una identidad que nos puede contener a todos, que es la de Bahía Blanca ciudad industrial..."

mo tiempo que logró consolidarse como un polo académico y científico. Hoy, tenemos la posibilidad de crear una identidad nueva para esta gran ciudad que potencia a todas las características anteriores. Hoy podemos construir una identidad sustentable, que permanezca en el tiempo.

Desde la Unión Industrial estamos convencidos que hay una identidad que nos puede contener a todos, que es la de Bahía Blanca ciudad industrial, que también puede ser Bahía Blanca ciudad agroindustrial o industrial portua-

ria. Lo importante aquí es que la elección de qué tipo de ciudad queremos ser debe surgir del consenso de todos los actores. Asimismo, el hecho de tener una identidad bien definida nos va a generar una herramienta para potenciar todas estas condiciones de desarrollo que tiene Bahía Blanca.

Durante 2015 co-organizamos el Seminario "La Sustentabilidad como Estrategia de Crecimiento". Es por eso que hay un ejemplo que yo no quiero dejar de mencionar. La sostenibilidad es la palabra que vincula a todas las acciones del hombre con su entorno. La satisfacción de las generaciones presentes sin afectar la capacidad de las futuras. Y en términos operativos, es promover el desarrollo económico social respetando el medioambiente. Y hoy, en nuestra ciudad, parte del sistema industrial tomó la decisión de apoyar la construcción de una planta de reuso, que trate todos los residuos cloacales de la ciudad. Y acá se dan tres principios de la sostenibilidad: en términos ambientales, los residuos cloacales no van a ir más a la ría; en términos sociales, nuestra comunidad va a tener mayor disposición de agua, con la importancia que esto tiene en períodos de sequía, y en términos económicos, el sector industrial se está haciendo de un insu- mo con previsibilidad. Por eso, es que como sector promoveremos que el crecimiento y el futuro de Bahía Blanca estén ligados a los principios del Desarrollo Sostenible.



DESARROLLO BASADO EN EL CONOCIMIENTO

La Economía del Conocimiento se presenta como la gran oportunidad. Las Universidades y las políticas Públicas determinaran su éxito o su fracaso. ¿Cómo se puede estimular este tipo de economía en Bahía Blanca?



**ALEJANDRO
ARTOPOULOS**

Director del Laboratorio de Tecnologías del Aprendizaje en la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés. Sociólogo de la Universidad de Buenos Aires (UBA), Master en Gestión de la Tecnología, UBA, y Master y Candidato a Doctor en Sociedad de la Información y el Conocimiento, de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Mi expertise es la sociología de la tecnología, vengo estudiando este tema desde que me recibí hace más de 20 años. En busca de Silicon Pampa, que no es otra cosa que el germen de una nueva capa de la economía a la cual se la conoce como Economía del Conocimiento. Y aquí surgen dos preguntas básicas: ¿Por qué Bahía Blanca sería una ciudad donde se pueda dar este tipo de economía? y ¿Cómo se puede preparar Bahía Blanca para el desafío de Vaca Muerta?, en relación a la visión de la Economía del Conocimiento.

Al momento de hablar de la Economía del Conocimiento, hablamos del fenómeno de las nuevas tecnologías de la información, combinadas con la globalización y la reorganización de las cadenas productivas, las cuales están modificando núcleos de nuestra economía. Lo más fácil es identificar a la Economía del Conocimiento con fenómenos como el de Google, Apple, Facebook. Pero en realidad este proceso empezó mucho antes, cuando se reestructuraron multinacionales de las más diversas ramas de la actividad.

En particular en el mundo del petróleo, las crisis del 73 y del 79, provocaron una reestructuración completa de la industria del petróleo, y en ese momento nació una de las disciplinas que hoy conocemos y que todo el mundo trata de emular. Desde entonces, las empresas que supieron anticipar el escenario de la crisis fueron aquellos que luego pudieron explotar el petróleo en aguas profundas, porque desarrollaron las tecnologías antes. Por lo tanto, la industria del petróleo fue la primera de la Economía del Co-

nocimiento. Hoy estamos hablando de que, prácticamente, las cadenas de valor tal cual las conocíamos seguían su propia lógica, la cadena de los alimentos, la cadena de los automotores, etc, no se cruzaban entre sí. Una de las características de la Economía del Conocimiento es que cada vez más las cadenas se empiezan a cruzar. Por ejemplo: Apple o Google están pensando en ponerse una división automotriz.

Por lo tanto, estamos pasando de las cadenas a las plataformas, y en ese pasaje hay cadenas que van ganando volumen y van cruzando las fronteras entre generando una multiplicidad de cadenas, ocupando lugares que antes estaban divididos. Pero también hay oportunidades cuando esas cadenas llegan a la última milla.

¿Cómo se manifiesta en Argentina?

En el núcleo de la Economía del Conocimiento, hoy tenemos a los unicornios, que son las empresas que han llegado al billón de dólares de valuación. En el 2003 solamente teníamos 35 unicornios, hoy estamos superando holgadamente los 100. En Argentina y en Latinoamérica tenemos a Globant, que es uno de los grandes ejemplos de la Economía del Conocimiento que llegó a Wall Street y está cotizando en la bolsa. El siguiente es Mercado Libre, el otro argentino que cotiza en Nasdaq. En Latinoamérica tenemos un total de seis unicornios, dos brasileños y cuatro argentinos. Por lo tanto tenemos que tomarnos muy en serio la Economía del Conocimiento en Argentina porque es un país líder.



"En Argentina tenemos diferentes núcleos de la Economía del Conocimiento, en donde claramente el problema no está en el capital ni en la regulación, sino en el aporte del talento: la mano de obra formada"

Debajo de la superficie, hay una cantidad de emprendimientos que no son exclusivamente de la industria tecnológica. Tenemos el ejemplo de Satelogic, que es una empresa que presenta un nuevo paradigma de las comunicaciones satelitales como son los nano satélites. Lo más caro de los satélites es ponerlos en órbita. Si se miniaturizan lo suficiente los componentes, podemos abaratar y democratizar

el acceso a la información satelital, y esa es la misión de Satelogic, que funciona en Buenos Aires y tiene la fábrica en Montevideo.

Otro ejemplo es nuestro campeón nacional de la Economía del Conocimiento, Tenaris: dentro de esta empresa tenemos a varios "Bill Gates" de la siderurgia. La realidad es que la siderurgia, y, en particular, la producción de tubos sin costura, entre los años 90 y principios de 2000 sufrió un cambio paradigmático que es la convergencia de la metalurgia, del saber hacer en las acerías con la incorporación de la tecnología de la información que permite, por un lado, customizar el servicio a los empresas petroleras, y diseñar, en forma customizada, tubos para diferentes ambientes (ácidos, baja profundidades). Por lo que hoy es líder mundial y superó a sus maestros, ya que hizo una buena combinación de estas dos tecnologías, haciendo de una empresa que tenía una visión nacional, una visión global.

Para resumir, en Argentina tenemos diferentes núcleos de la Economía del Conocimiento, en donde claramente el problema no está en el capital ni en la regulación, sino en el aporte del talento: la mano de obra formada. Es decir, si Globant no puede crecer más es porque no hay suficientes ingenieros de software, si Tenaris no puede formar más gerentes no los puede llevar a la línea de la acería, pero lo más grave se da en la industria del turismo o en otras donde la mano de obra es más intensiva y es más difícil de organizar.

Por ejemplo, Calafate hace 40 años era un des-

tino de turismo nacional y los servicios eran bastante pobres. En los últimos 10 años esto cambió radicalmente, gran parte de los turistas son europeos, y requieren ser atendidos en sus idiomas y esperan comer una comida gourmet y requieren un guía personalizado u otros servicios más especializados que tienen que ver con el turismo aventura. Es un buen proxy con el que se puede medir lo que va a pasar en Vaca Muerta.

Así como en Calafate la migración interna dejó de venir desde el norte de la Argentina, y fuertemente los que aportaron nuevos profesionales del turismo fueron Buenos Aires, Córdoba y Rosario, que son grandes centros universitarios, lo mismo va a pasar con Vaca Muerta.

La Economía del Conocimiento no es una cuestión de ponerse una camiseta, simplemente sucede en algunos lados y en otros no, hay una razón para esto. El cambio de esta modalidad tiene que ver con el Big Data y lo que se llama el "Oil Share 2.0". En la formación de recursos humanos, el problema en general es que las universidades tienen su propia inercia y no están especializadas en lo último que la industria está produciendo, por lo tanto, hay que hacer un esfuerzo para acercar a las multinacionales o a los especialistas a las universidades y las empresas locales, para que en alianzas público-privadas puedan mejorar el conocimiento local acerca de estos problemas. Como dice la frase, el "Big data es el nuevo petróleo del siglo XXI".

¿Cómo estimularla en Bahía Blanca?

En el mapa de la Argentina está graficada la capacidad de investigación y de formación que tienen las universidades. En el sur, el punto más importante es Bahía Blanca, ya que es la ciudad que detenta a la Universidad pública de investigación con más cantidad de doctores en la Argentina. Le gana a Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Tienen tal preparación para la Economía del Conocimiento que sería una lástima que no lo aprovechen.

La UNS se encuentra primera en el ranking de universidades de investigación en ciencias y tecnologías -con el 21,7% de profesores con doctorados- y aloja grupos de investigación consolidados en las áreas estratégicas de software, micro y nanoelectrónica y biotecnología. Bahía Blanca también es líder en e-government y la cuna del movimiento de gobierno abierto en la Argentina.



El problema es que la distancia entre las instituciones educativas, que tienen estímulo solo para desarrollar investigaciones básicas, es muy grande con la industria. Por lo tanto, hay que desarrollar políticas públicas y políticas público-privadas que reduzcan esa distancia y logren que los investigadores se interesen por los temas que les interesan a las empresas, y viceversa, a las empresas les interese hacer investigación y desarrollo.

Para eso hay que invertir mucho dinero público y tener consenso, porque no es simplemente una cuestión de decisión privada o de mercado. La Economía del Conocimiento, lamentablemente, no es una economía 100% de mercado, sino que requiere consensos y una inversión pública consensuada. Pública, no partidaria. Con lo cual, en la medida en que podamos construir un país que hable de lo Público, vamos a estar más cerca de la Economía del Conocimiento.

En lo personal creo que el gran problema que tenemos hoy tiene que ver con la Agenda Pública. En los casos nombrados anteriormente el

gran problema que tienen es la formación de Recursos Humanos y de Producción del Conocimiento. Pero eso no pasa en la mayoría de las industrias del país..

Efectivamente, en Argentina tenemos los fundamentos para hacernos líderes en conocimiento pero todavía no lo somos. ¿Cuándo lo sabremos? Cuando nos demos cuenta que necesitamos políticas, y para tenerlas debemos salir de la discusión coyuntural y de los estatutos ideológicos, y pasar a la discusión, pero a la discusión política en serio.

“Argentina tenemos los fundamentos para hacernos líderes en conocimiento pero todavía no lo somos. ¿Cuándo lo sabremos? Cuando nos demos cuenta que necesitamos políticas, y para tenerlas debemos salir de la discusión coyuntural y de los estatutos ideológicos, y pasar a la discusión, pero a la discusión política en serio.”



“HACE FALTA UN PLAN ESTRATÉGICO A NIVEL NACIONAL QUE CONTEMPLE AL AGRO”

*Durante el evento realizado por la UIBB y Visión Sustentable en Bahía Blanca, **Cristian Hanel**, Jefe de Planeamiento Comercial y Marketing de Profertil, hizo hincapié en la necesidad de preservar los suelos para lograr una agricultura más sustentable, y la falta de un plan a nivel nacional que incluya al agro en la agenda pública.*

“Nuestros productos, que son los fertilizantes, sirven no sólo para generar más producción, sino principalmente para cuidar un recurso que es muy importante: nuestro suelo”, comenzó Cristian Hanel, aprovechando la ocasión de que la FAO- Food and Agriculture Organization- de Naciones Unidas, declarara al año 2015 como el “Año Internacional de los Suelos” en la 68ª sesión de la Asamblea General de la ONU.

“Debemos poner foco en este recurso que no necesariamente se está cuidando bien a nivel mundial. Solo el 3% de nuestro planeta tiene tierras fértiles, en las cuales se produce el 95% de los alimentos que consumimos”, aseguró.

Desde Profertil, el principal aporte que hizo al panel fue mostrar la situación en el manejo de la fertilidad en nuestra agricultura. A través de una línea de tiempo, Hanel graficó la evolución de la producción del agro argentino. Durante los últimos 20 años, la producción ha sido muy importante debido a la expansión del área sembrada, ya que un gran número de zonas que eran mixtas pasaron a ser permanentes, desplazando de esta forma a la ganadería. Este escenario, también se por a incorporación de tecnología, conocimiento, genética y aplicaciones como la agricultura de precisión, lo que hace más eficiente el uso de insumos.

“Dentro de los insumos, los fertilizantes adquirieron importancia ya que han ido acompañando este crecimiento. Si bien en los 90 sólo se usaban para los cultivos más intensivos, luego se aplicó a toda la agricultura”, explicó.

La producción sufrió caídas en los años 2008-2009 con la crisis a nivel mundial, pero principalmente en los últimos dos años y en el 2015 en particular, debido a que tanto las condiciones externas como internas complicaron el negocio. Si se observan las superficies de los distintos cultivos, la soja está más presente en comparación con el

trigo, maíz y cebada que cada vez ocupan menos superficies. A través de los fertilizantes se logra la reposición de nutrientes al suelo, principalmente de fósforo, nitrógeno, potasio y azúcar. Si lo llevamos a números, la fertilización en Argentina ha aumentado en un 35% la producción agrícola. Los 3 millones de toneladas que se han venido utilizando en promedio en los últimos años, significan U\$ 1.400 millones de inversión que hacen los productores agropecuarios en fertilizantes. “La respuesta que calculamos significa 9.000 millones de divisas, por lo que es una práctica muy rentable. Entonces, ¿Por qué estamos atrapados en este sistema tan poco sustentable? Ese es uno de los interrogantes”.

Siguiendo la línea del “De dónde venimos y hacia dónde vamos”, en los últimos años la superficie agrícola se incrementó y la intensificación del uso de nuestro suelo tuvo un aumento del 34%, con un aumento de la producción de un 150%, que es acompañado por un mayor uso de fertilizantes, lo que eleva los porcentajes de reposición de los nutrientes en el suelo, pero todavía están a niveles muy bajos: un 30%.





Nucleados en la Asociación Civil Fertilizar, diferentes actores de la industria agropecuaria (empresas, instituciones, asociaciones de productores, universidades, entre otros), plantean un plan estratégico a futuro basándose en un trabajo que busca el “mercado ideal”. En él se plantea que en una superficie de 37 millones de hectáreas se pueden producir 130 millones de toneladas de los principales cultivos, lo que, siguiendo el esquema de plantación, significarían 9 millones de toneladas de fertilizantes aportando nutrientes. Esta situación triplicaría el mercado de fertilizante actual, y llegaría al 60% de reposición. “Nosotros lo bajamos más a la realidad, y nos pusimos como objetivo para 2020 lograr 5,5 millones de toneladas”, aclaró Hanel.

ENTRE EL DEBE Y EL HABER

Hanel presentó las cosas positivas y negativas del sector, como el “debe y el haber”. Dentro del haber, incluyó la expansión de la siembra directa, el uso de fertilizantes, la investigación y la incorporación de nuevos híbridos que requieren menos nutrientes para producir más granos. En el debe, la baja reposición de nutrientes, la baja rotación de los cultivos y los esquemas de entrenamiento son aspectos pendientes del agro.

“La sustentabilidad abarca el medio ambiente, lo social y lo económico. Hice hincapié en lo ambiental, pero no podemos centrarnos en ese aspecto si la parte económica y la rentabilidad de las cadenas del sector no están claras y no se tiene reglas para proyectar. Desde el punto de vista social hay mucho que trabajar, en especial la manera en que comunicamos, ya que no podemos hablar si no logramos una identidad de la actividad agropecuaria, no solo como productores de materia prima sino como proveedores de alimentos a los supermercados del mundo”, dilucidó.

En lo que se refiere a la región del sudoeste bonaerense, Hanel explicó que la actividad agropecuaria tiene un peso muy importante, ya que representa el 22 % del producto bruto geográfico. Si bien algunas cuestiones se relacionan directamente con el clima, el marco impositivo “debería ser considerado diferente y aplicar políticas diferenciadas, lo cual está establecido en la Ley N° 13.647, sin embargo, hasta ahora no se han notado resultados concretos”. Según Hanel, es necesario un plan integral que llegue a la región consensuado entre los distintos actores públicos y privados, para lograr potenciarla.

Cuando Sebastián Bigorito, moderador del evento, le consultó sobre la falta de comunicación de la industria que genera que la gente no perciba la vinculación entre la actividad agrícola y la comida, Hanel hizo hincapié en la importancia de ser responsables en lo que se dice, cómo se actúa y de cómo se comunica la industria.

“Estamos discutiendo cosas muy básicas, tenemos que volver a los valores básicos, transpirar la camiseta significa también volver a creer en el trabajo y en el esfuerzo como un valor que nos va a sacar adelante. Es algo que no está en la sociedad, y no podemos proponer generar grandes empresas si la gente no tiene cultura del trabajo y el esfuerzo”, contestó.

Entre los tres expositores que participaron del panel, se llegó a la conclusión de que el gran problema que se tiene hoy es la falta de una agenda pública. “Hace falta un plan estratégico a nivel nacional que contemple al agro, ya que estamos produciendo a expensas del suelo”.

Para finalizar, comparó al agro argentino con la selección nacional de fútbol. “Hay muchísimas ventajas comparativas, está llena de talentos, y sin embargo no podemos ganar ningún mundial. Los recursos naturales, humanos, la tecnología y el conocimiento están en el agro. Pero tenemos que saber trabajar en equipo y empezar a ser responsables de nuestros actos, porque la sustentabilidad no se logra solo”, concluyó.





LAS CUATRO OLAS DEL CRECIMIENTO

Hace poco más de 14 años que en Estados Unidos un joven profesional recibió un llamado de Dow para sumarme a la empresa en la localidad Argentina de Bahía Blanca. Gastón Remy llegó a la ciudad con su esposa embarazada y fue en esa ciudad costera de la provincia de Buenos Aires donde nació su hija mayor.

"Hablamos de empezar a mirar la identidad de Bahía Blanca para adelante, quiero decirles que tengo una relación emocional muy grande con esta ciudad, y agradezco ser parte de definir ese lugar a donde queremos ir y a donde queremos estar", enfatizó en el comienzo de su presentación Gastón Remy, Presidente de Dow Argentina y Latam, durante el segundo Seminario organizado por Visión Sustentable y la Unión Industrial.

Asimismo, destacó la necesidad de articulación y puesta en marcha de un plan integral que contemple a todos los sectores al mismo tiempo que opinó que *"hay que aprender donde duelen los zapatos, porque es la única manera de poder colaborar y generar valor real. Es un ejercicio que yo lo veo como una transformación personal."*

-La historia muestra que no siempre el desarrollo económico ha generado desarrollo humano y social en las comunidades. En el caso de Dow, ¿Cuál sería la forma económicamente viable para que en ese gran recurso natural con el cual trabajan quede en desarrollo social y desarrollo local?

- Yo creo que es por ahí donde nosotros estamos tratando de arribar. Y como decía que es parte de nuestra visión, y esta articulación, por lo menos en las áreas que conocemos o en las que actuamos y tenemos impacto, la visión de las 4 olas de desarrollo tiene una pata muy fuerte en el desarrollo social y el impacto que eso va a tener en las comunidades. No es lo mismo la industria reducida solamente a la producción de hidrocarburos, que esta mirada mucho más integradora en toda la cadena de valor con todas sus consecuencias. Entonces esta mirada más la participación del Estado que es fundamental, me lleva a pensar que el cambio está en que hoy las empresas reconocemos que no podemos mirar de costado.

- Lo que estamos viendo es que estamos yendo más allá del rol convencional de la

empresa. Ustedes, ¿están convencidos de que no existen empresas exitosas sin estas características?

- Es tal cual esa definición. Lo bueno es que hoy tenemos un lineamiento tanto a nivel global como local. A ver...Dow Argentina es la 6° subsidiaria de Dow en el mundo, y eso demuestra lo importante que somos. Resaltamos el impacto que podemos tener en esta sociedad siendo una de las compañías más grandes del país, y teniendo una visión a futuro y una agenda de desarrollo, no de crecimiento.

Entonces sí estamos convencidos de que es así, y es una transformación muy grande por eso pensamos en nuestro liderazgo, en nuestros empleados, para que la transformación sea real y completa. Cuando digo que queremos colaborar más en las intuiciones y miradas de otros, tiene que ver hasta con una necesidad que tenemos las compañías en este mundo de cambios exponenciales que no te permite quedarte atrás. Y además está la complejidad, y no puedes estar solamente en un mercado, sin mirar la cultura, la sociedad, las tendencias. Es mucho más 360° la mirada que tenemos que tener y ahí es a donde estamos apuntando. Sí, estamos convencidos de que ese es el camino.





-Cuándo habla de liderazgo, ¿Qué tipo de liderazgo buscan?

- Buscamos un tipo de liderazgo que sea de acompañamiento, que busque articular. Y hoy estamos en el medio de una gran transformación que muchas compañías están viviendo... porque pensar en este tipo de liderazgo tiene que ver con esta necesidad de generar innovación, nuevas ideas, conexión, se necesita organizaciones más planas y con una mirada más circular, menos piramidal, menos vertical. Y eso nosotros lo estamos experimentando y creo que con buenos resultados. Hablaba en mi presentación de la necesidad de ser humilde, ya que es un atributo que te permite aprender mucho. Y como compañía tenemos que aprender mucho de los otros.

Por otro lado, también tenemos que aprender donde duelen los zapatos, porque es la única manera de poder colaborar y generar valor real. Es un ejercicio que yo lo veo como una transformación personal. Hoy se dice que lo que se requiere mucho es llevar a las compañías del ámbito del hacer al ámbito del ser. Y que haya una combinación entre las dos. Estoy convencido de que las cosas van por ahí.

-En esa misma línea: en su rol de empresario, como la cara visible de la compañía, ¿Se ve como un agente social además de ser un agente económico?

- Es fuerte. Yo lo que me veo es con una gran responsabilidad y con una gran oportunidad... y sí con una mirada de que lo nuestro tiene que ser más abarcador que el rol típico del empresario como generador de valor hacia adentro. Tiene que ser generador de valor también para la sociedad. Todo esto en ámbitos razonables, ya que las compañías tienen un fin último que es generar entornos consensuadistas, y bienestar para los empleados, pero creo que hoy la mirada más amplia termina generando un círculo virtuoso.

-También se podría decir, que lo que se está haciendo es sólo planificar a largo plazo tomando la dimensión social...

- Sí, pero cuando decimos invertir también creo que no estamos esperando de la típica Responsabilidad Social que tiene que ver más con lo filantrópico, sino algo más complejo que eso. Es poner el cuerpo, no solamente la plata, sino también la cabeza para generar algo de valor a la sociedad y a la realidad en todo su conjunto.

Hay un despegue y una evolución en ese concepto de contribución a la sociedad.

-Es ir de una agenda de Responsabilidad Social hacia una agenda de Sustentabilidad, brindando más herramientas y capacidades y no tanto asistencia directa. Ahora, ¿La comunidad percibe esto, o lo esperan?

- Yo creo que falta mucho por recorrer en eso, y estoy seguro que habrá un montón de gente que en este momento, si hay algo que a mí me interesaría generar es solamente que piensen que estoy convencido de lo que estoy diciendo. Empezar por ese punto. Después si estamos de acuerdo o no, seguramente va a haber matices, y muchas veces nosotros también tenemos que tratar de entender las perspectivas del otro. Pero el primer paso fundamental es tener credibilidad de que estamos tratando y estamos convencidos de que estamos haciendo algo que está de acuerdo a nuestros valores y principios, y creemos que es positivo en ese conjunto del que hablábamos antes. Ahora, eso no te garantiza que la mirada que pueda tener el otro sobre una compañía como Dow sea acorde a la responsabilidad o la gestión en la sociedad. Es un camino largo a recorrer, y falta bastante.

-¿Qué elementos serían fundamentales para lograr cierto éxito?

- Te nombro los que yo creo que son fundamentales para ese éxito: Una mirada, necesitamos un norte, es muy difícil avanzar si no sabemos hacia dónde vamos. Entonces el momento en que podamos definir, en este caso Bahía Blanca, pero también lo podemos definir como país, hacia dónde queremos ir, después es mucho más fácil ordenar nuestros esfuerzos, nuestras contribuciones y entender quiénes son los socios que van a ser parte de ese camino.

En el caso de Dow, nosotros hace un par de años nos quisimos elevar del día a día, porque en Argentina es muy demandante, pero muy necesario. Como compañía hay que mirar hacia delante, y definimos lo que fue el "Imagina 2020", que da sentido. Yo creo que eso es lo que tenemos que hacer también. Y en ese caso ver a quién realmente vemos, a los organismos públicos, los distintos niveles entes reguladores, la academia forma un rol clave.



El sindicato también, esa representatividad de los trabajadores es clave, estamos en el mismo barco, más allá de que podemos tener diferencias, los empleados, y lo veían en las metas, queremos que salgan a la cancha también, juegan un rol clave, son embajadores de nuestra empresa y en este caso de Bahía Blanca. Y también la cadena de valor, proveedores, clientes. Por ahí pasa la cosa.

-Durante el Seminario se habló de la búsqueda de identidad, que si no hay una identidad es difícil tener una visión de Bahía Blanca que sea compartida. Dow, cuenta con una gran herramienta para gestionar la coyuntura y el largo plazo, pero usted habló de que no ganan en el "corto-plazismo". ¿Cómo se puede romper eso? ¿Con el establecimiento de metas? Porque cada 10 años Dow pone una meta. ¿Sirven estas metas a largo plazo para romper el ancla del corto plazo?

- Completamente. Y un poco lo que decía, volviendo al ejemplo nuestro, la determinación de metas hace que hoy si yo digo que quiero formar el Polo Petroquímico más grande de Latino América en los próximos 10 años, claramente todos los esfuerzos que voy realizando estarán destinados a eso. Ya estamos pensando en lo que no queremos para Dow, por eso los programas que hemos desarrollado con las universidades se habla de qué tipo de programas y entrenamientos necesitamos.

Pensamos en infraestructura, queremos tener el polo químico y petroquímico más importante, y hay que pensarlo en su conjunto: qué vamos a hacer con el puerto, qué vamos a hacer con el ferrocarril, con los accesos, las terminales, con los barcos, con la situación social. Esas metas te obligan a trabajar en proyectos para mucho al desafío de la Unión Industrial de Bahía Blanca a desarrollar esa identidad.

-Ahora, ¿Quién comienza cuando se sabe que la planificación involucra a todos"

- Este Seminario es un gran punto de largada. Y seguramente no fue hoy, sino todos los vínculos que se fueron desarrollando y creando antes de llegar a un lanzamiento como esto. Y todavía hay un largo camino que queda por recorrer, por eso la confianza es importantísima. Los vínculos son muy importantes y hacen a esa confianza. Y me parece que también soltar algunos egoísmos que todos tenemos en los distintos sectores para buscar esa mirada en conjunto, cada uno desde lo suyo y contribuyendo en lo que uno sabe.





PENSANDO EN LA CIUDAD DEL FUTURO

La Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) es un programa de asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que busca ayudar a ciudades intermedias de América Latina y el Caribe en la identificación, priorización y estructuración de proyectos para mejorar su sostenibilidad ambiental, urbana y fiscal. Martín Soulier Faure, Responsable de División de Agua y Saneamiento del BID expuso sobre la iniciativa y los retos de la Ciudad del Futuro.

Martín Soulier Faure, Responsable de División de Agua y Saneamiento del BID, integró el panel "Promover e Innovar en el Desarrollo Local", durante el segundo Seminario "La Sostenibilidad como Herramienta de Crecimiento" organizado por Visión Sustentable y la Unión Industrial de Bahía Blanca en dicha ciudad. "El principal interés de los intendentes cuando vienen a tratar de participar de la iniciativa es el financiamiento. Eso es claro, es la primera idea que tienen cuando golpean nuestra puerta", reconoce Martín Soulier Faure cuando se le pregunta sobre cuál es el motivo principal que lleva a un Gobierno Municipal a participar de Ciudades Emergentes y Sostenibles y agrega: "En ese momento aclaramos que lo que tratamos de hacer es una asistencia técnica dirigida a lo que es planeamiento de la ciudad, que es un instrumento que trata de abordar los diferentes retos de sostenibilidad de la ciudad, priorizarlos, y presentar un Plan de Acción que es consensuado entre todos los sectores".

- ¿Cómo nace la iniciativa?

- A fines de 2009, Washington empezó una movida propiciada por el Presidente del BID para tratar de hacer algún trabajo que tenga que ver con Cambio Climático y ciudades, ya que les estaba interesando empezar a trabajar en esos temas.

Se armó un grupo de trabajo con representantes de diferentes divisiones sectoriales, para trabajar en la concepción de la iniciativa y lo que sería su metodología. Luego se implementó la metodología en cinco ciudades piloto, en diferentes períodos, que terminaron en la presentación de todos los Planes de Acción en marzo de 2012, en la asamblea anual de Montevideo. En ese evento, el Presidente, Luis Alberto Moreno, anunció la expansión de la iniciativa al resto de los países y la institucionalización de la iniciativa como una herramienta del Banco.

-¿Cómo están creciendo esas ciudades?

- Están creciendo con una tremenda fragmentación espacial, una informalidad que siempre se asienta en las periferias y los gobiernos no logran brindarle los servicios necesarios para que se puedan incorporar. Es una realidad en toda América Latina. También la existencia de barrios cerrados en los suburbios, donde se fueron asentando personas con un nivel económico un poquito más alto. Entonces este crecimiento, tanto como suburbio como informal, ha generado ciudades que han crecido en forma dispersa, a la que se le agrega el tema del componente topográfico, que hace complicado poder llevar los servicios públicos a estas zonas (agua, gas, luz). El tiempo que tarda la gente en poder trasladarse de un lado a otro, los problemas de congestión por las necesidades y el proceso del cambio climático.





-¿Cómo incide la política del BID en este escenario?

-Lo que hace básicamente el BID es proporcionar un conjunto de herramientas para identificar los principales retos que puede encontrar una ciudad en su camino hacia la sostenibilidad. Evalúa y prioriza los problemas identificados para definir las decisiones de inversión en los sectores que pueden generar impactos más positivos, es decir, identifica soluciones específicas adecuadas en función del costo-beneficio, las cuales podrían allanar el camino hacia la sostenibilidad mediante intervenciones prioritarias.

Además, en la definición de las soluciones propuestas, se analizan las posibles fuentes locales de financiamiento, así como la capacidad institucional disponible para su ejecución. Y por último, da seguimiento a los progresos y avances obtenidos una vez que se implementan.

-¿Cuántas ciudades de Argentina participan?

-Son ocho, Mar del Plata, Paraná, Salta, Bariloche, Goya, Resistencia, dos ciudades especiales que hicimos como una adaptación de la metodología en conjunto con Fundación YPF en pequeñas ciudades petroleras de crecimiento explosivo: Vaca Muerta (Neuquén) y Las Heras (Santa Cruz). Para poder participar se necesita que la ciudad tenga entre 100.000 y 2.000.000 millones de habitantes.

-Una vez que deciden ingresar a la iniciativa ¿Cómo es el proceso de implementación?

-En primera instancia se recopila información para tratar de establecer cómo se encuentra la ciudad en ese momento en cada tema. Para esto tenemos una guía de específicos. Se busca determinar cómo se desarrolló la ciudad en los últimos 30-40 años y cómo se proyecta a futuro. Luego se hace una encuesta a la población en la que se le pide que mida qué indicador influye directamente sobre su vida.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PILARES DE ESTA INICIATIVA Y SU METODOLOGÍA DE APLICACIÓN?

Estas iniciativas se centran en ciudades entre 100.000 y 2.000.000 millones de personas, apoyadas en tres pilares principales:

1. Sostenibilidad ambiental y cambio climático: Gestión ambiental local y control de la contaminación (contaminación del aire y del agua, la gestión de residuos sólidos y la prevención de desastres); Mitigación a los efectos producidos por el cambio climático; Reducción de la vulnerabilidad climática y medidas para su adaptación

2. Desarrollo urbano integral: Diseño de la ciudad e impacto de su huella urbana, o capacidad de controlar el desarrollo a través de la planificación y control efectivo de las políticas de uso de la tierra. Desigualdad social y distribución inequitativa de los servicios urbanos. Eficiencia de los sistemas de transporte urbano. Competitividad económica y Seguridad ciudadana

3. Sostenibilidad Fiscal y Gobernabilidad: Priorización y financiación de las inversiones necesarias. Financiamiento y gestión de los servicios urbanos y sociales. Control adecuado de sus gastos y deudas. Tomar decisiones de forma transparente.

Básicamente, implementamos una metodología que tiene que ver con varias instancias: La primera etapa consiste en la evaluación de la Calidad de Vida Urbana y Desarrollo del Plan de Acción. Y la segunda etapa es la ejecución de ese plan de acción.



De todo esto surge el Plan de Acción, y se coordina entre todos los actores de la sociedad los cuales se comprometen a llevar a la realidad ese plan dentro de los próximos 20 años. Uno de los principios que tenemos es “la gente al centro”, ya sea de las ciudades, de las planificaciones, de las visiones.

-¿Cuáles son los “cambios” que se generan en esas ciudades?

-El principal interés de los intendentes cuando vienen a tratar de participar de la iniciativa es el financiamiento. Eso es claro, es la primera idea que tienen cuando golpean la puerta. En ese momento aclaramos que lo que tratamos de hacer es una asistencia técnica dirigida a lo que es planeamiento de la ciudad, que es un instrumento que trata de abordar los diferentes retos de sostenibilidad de la ciudad, priorizarlos, y presentar un Plan de Acción para abordar esos temas, realizado en conjunto con todos los actores de la sociedad y de una forma multidisciplinaria. Al principio, la idea original del financiamiento sigue presente, pero después empieza a haber un montón de beneficios que se producen de la implementación de la metodología.

-Pero si tenemos que hablar de logros...

-El primero y fundamental tiene que ver con la multisectorialidad. Muchas veces nos pasa que no nos enteramos lo que está haciendo la división de transporte o la de educación dentro de la misma ciudad. Cuando se logran hacer este tipo de coordinaciones y de trabajo en conjunto multisectorial, se empiezan a coordinar acciones para lograr un mayor valor agregado en lo que son los instrumentos de la intervención. Ese es uno de los beneficios.

Otros tienen que ver con los intercambios de buenas prácticas con otras ciudades, la participación en diferentes congresos o seminarios, intercambio técnico entre funcionarios, serían los beneficios intangibles de la metodología, que son los principales que pueden obtener las ciudades, más allá de poder tener de primera mano un consejo técnico con los especialistas del Banco, de estar en contacto con la oferta disponible de la cartera en el país, que muchas veces los Gobiernos locales no tienen noción de los proyectos. Hay varios beneficios por participar, y el principal es poder tener un instrumento de planifica-

ción multisectorial e integral realizado entre todos los actores de la ciudad.

-¿El rol del Estado sería determinar dónde está la problemática?

-Yo creo que el rol debería ser disparador, pero no debería ser el único rol, sino que debería convocar a otros actores a participar y debería ser el impulsor de la actividad en conjunto con todos los actores de la sociedad: la academia, organizaciones de la asociación civil, sector privado, todos tienen que participar de la concreción del plan y de su ejecución posterior. De hecho, las posibilidades de que un plan vaya a buen puerto después si se logra implementar, están determinadas por la intervención en su preparación de los diferentes actores. Después van a ser los mismos actores que participaron de ese plan quienes exijan su ejecución.

-Dentro de la metodología, realizan una encuesta de opinión pública para conocer cuál es la prioridad que le dan las personas a los distintos temas respecto a su calidad de vida. La gente suele dar prioridad a la seguridad sobre la educación, ¿A qué se debe?

-Sí, así es. De la combinación entre esa pregunta y cuál es el tema que más le afecta, nos surge un ranking que hace la gente sobre los temas que se deben abordar prioritariamente. En la mayoría de las ciudades sale que el tema de Seguridad Ciudadana es el primero, y en la mayoría tiene mucha diferencia con respecto al segundo tema.

Sin embargo, tenemos una concepción de que la gente compara mucho con su pasado inmediato, y cuando hay un cambio brusco en la situación de ese tema hace ver a la gente que el tema está peor de lo que en realidad está si se compara con estándares internacionales. Por ejemplo, en Montevideo nos pasó que el tema ruido ocupaba el tercer lugar, cuando en comparación con otras ciudades, no es tan ruidosa. Tiene mucho que ver con el pasado reciente.



-Dentro de la metodología, realizan una encuesta de opinión pública para conocer cuál es la prioridad que le dan las personas a los distintos temas respecto a su calidad de vida. La gente suele dar prioridad a la seguridad sobre la educación, ¿A qué se debe?

-Sí, así es. De la combinación entre esa pregunta y cuál es el tema que más le afecta, nos surge un ranking que hace la gente sobre los temas que se deben abordar prioritariamente. En la mayoría de las ciudades sale que el tema de Seguridad Ciudadana es el primero, y en la mayoría tiene mucha diferencia con respecto al segundo tema.

Sin embargo, tenemos una concepción de que la gente compara mucho con su pasado inmediato, y cuando hay un cambio brusco en la situación de ese tema hace ver a la gente que el tema está peor de lo que en realidad está si se compara con estándares internacionales. Por ejemplo, en Montevideo nos pasó que el tema ruido ocupaba el tercer lugar, cuando en comparación con otras ciudades, no es tan ruidosa. Tiene mucho que ver con el pasado reciente.

PRINCIPALES CIFRAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

- 81% de urbanización
- Menos del 15% tratan los residuos
- Solo el 50% de los residuos sólidos urbanos se depositan adecuadamente en rellenos sanitarios.
- Es la región más informal del planeta, ya que el 32% de la población urbana vive en asentamiento informales, y el 57% trabaja el sector informal.
- Es la región más peligrosa: 41 ciudades de las 50 más peligrosas del mundo se encuentran en América Latina.



EL ROL DE LAS UNIVERSIDADES

Durante el tercer panel “Capital Humano, Desafíos a futuro con vista al desarrollo Industrial”, los representantes de las universidades de la región debatieron sobre el rol académico en la agenda de la sustentabilidad y su relación con el mundo empresarial.

Una de las particularidades con las que cuenta Bahía Blanca es contar con universidades de investigación especializadas que convocan a su alrededor una comunidad innovadora de emprendedores que trasciende las fronteras nacionales y posiciona a las casas de altos estudios argentinas en la economía del conocimiento.

Con este foco se planteó el tercer panel del seminario integrado por Gastón Silverio Milanesi, Secretario General de Relaciones Institucionales y Planeamiento de la Universidad Nacional del Sur (UNS) y por Eduardo Bambill, Director del Departamento de Ingeniería Civil de la Facultad Regional Bahía Blanca de la Universidad Tecnológica Nacional, los cuales dialogaron junto a Sebastián Bigoritto sobre los desafíos que tienen las universidades en este nuevo escenario.



De esta manera, **Gastón Silverio Milanesi** opinó que la Universidad tiene que abandonar el concepto que la sitúa como un compartimento aparte dentro de un contexto, e internalizar que se debe a un medio, por lo que debe reconciliarse con ese medio, que no es solamente el sector productivo, sino también el tercer sector dentro de las economías. “Estamos en un momento en que todos los recursos que se

destinan, tanto en investigación, como al trabajo de invención, llevan a que nos reconciliemos con el mundo empresarial”, aseguró. Y enumeró dentro de los grandes logros, a aquellas carreras de educación superior están obligadas al mundo empresarial y a recibir inversiones o a tener una práctica profesional, así como que ahora los organismos de calificación como el CONICET, están dando premios no solamente a publicaciones en revistas especializadas, sino también a los patentamientos y a los desarrollos industriales.

Eduardo Bambill, Director del Departamento de Ingeniería Civil de la Facultad Regional Bahía Blanca de la Universidad Tecnológica Nacional, se enfocó en los procesos de acreditación que atravesó la universidad, gracias a los que logró incorporar docentes con dedicación exclusiva a la investigación, “lo que permite atender esta historia de tradición de una manera distinta, con mayor potencial”. En la medida en que las personas que pertenecen a un organismo y a la sociedad tomen conciencia de que la sustentabilidad es una nueva necesidad de relacionarse entre los distintos actores, entonces la exigencia de esa toma de conciencia hace que forzosamente tengan que vincularse en el mundo nuevo.





La sociedad tiene una imagen de las universidades que es producto de la trayectoria y de la historia de estas instituciones. "Tiene que ver con la no contaminación y las acciones en concreto de la universidad para con la sociedad. Nos transformamos en árbitros imparciales de conflicto trabajando con objetividad y profesionalismo, sin renunciar a nuestros principios", explicó Milanesi.

Por su parte, Bambill afirmó que en el ámbito interno de la Universidad existe una gran heterogeneidad de pensamientos, lo que brinda la posibilidad de que haya criterios distintos de opinión. "Cuando la dirigencia de la Universidad expone su visión de la sociedad tiene que hacerlo de una manera tranquila, responsable, ya que tiene la responsabilidad de no generar ánimos suicidas en la sociedad". Esta responsabilidad, que deviene de su condición de interés público del Estado garantizando ante la sociedad de la manera más ecuánime posible, hace que toda esa responsabilidad nutra la heterogeneidad de las opiniones. "Y así tiene que ser: fiel a sí misma, para garantizar a la sociedad que cuando habla, lo hace con voz severa, tranquila y esclarecedora", remarcó.

CAMBIAR EL MODELO

Con respecto a la Sustentabilidad, ambos coincidieron en que la academia ha reflexionado sobre lo que implica para el planeta y para las generaciones futuras manejar este concepto, que obliga a las universidades a través de su conocimiento, de su dirigencia y de sus profesores a replantearse las formas en que están enseñando, ya que con las nuevas tecnologías, la generación de Millennials ha cambiado su forma de aprender y de relacionarse.

"Hay cosas muy positivas que el estudiante universitario a adquirido en la nueva era, como es el caso de Internet. La tecnología lo lleva a aprender de una manera diferente al que la universidad está acostumbrada a abordarlos. Creo que hay un potencial enorme a través de todos estos medios y la universidad tiene que valerse de ellos para para lograr que sus egresados sean profesionales con responsabilidad social", enfatizó Bambill al mismo tiempo que opinó que formar profesionales en temas de Sustentabilidad es fundamental, por lo que trabajan con organismos especializados en el tema. "La universidad es sensible a la temática y está intentando, en función de lo que sucede en el mundo, incorporarlo a su centro".

Bajo esta premisa, la UNS realizó un plan estratégico basado en cinco ejes que incluyen el tema de la Sustentabilidad y Responsabilidad Social. Lo importante de este plan es que no sólo se aplica a nivel académico, donde estos conceptos son transversales a todas las áreas de la universidad, sino también dentro del concepto de vinculación y acciones en concreto con los medios. "Yo soy padre de chicos que están en edad escolar, y hoy ellos tienen una conciencia mucho más grande que la teníamos nosotros sobre lo que es el cuidado del medio ambiente y la RS", aseguró Milanesi.

Actuar bajo el prisma de la Sustentabilidad trajo aparejado también una nueva forma de vincularse. "Hace muchos años atrás existía una rivalidad entre las universidades, sin embargo hoy estamos trabajando en alianza, en pos de atender los requerimientos de la comunidad", detalló Bambill. Uno de esos proyectos es la "Visión 2050" para el área metropolitana de Bahía Blanca, y de su responsabilidad como cabecera de una región

agroindustrial. "Venimos trabajando con nuestros departamentos académicos y con sectores de extensión proponiendo, a partir del concepto de sustentabilidad, una agenda preliminar muy básica que nos permita definir qué queremos como región metropolitana de acá al 2050", adelantó Milanesi y enfatizó que si bien el proyecto Vaca Muerta abre grandes posibilidades para Bahía Blanca, estas sólo serán aprovechadas en la medida en que la comunidad se prepare.

"Como casa de altos estudios podemos agregar valor a partir del conocimiento humano, con el capital intelectual mientras que la industria debe esforzarse con nosotros y poner los activos fijos".





VISIÓN
sustentable



Telefónica

SOLVAY
INDUPA



REX
COMUNICACIONES INTEGRADAS
Publicidad y mucho más



INGENIERIA
BELTRAN
S.A.

CON EL APOYO



UTN **bhi**
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
Facultad Regional Bahía Blanca

