TITULO: "La gestión profesional veterinaria en el Departamento Maracó de La Pampa, Argentina"

INTEGRANTES	FIRMA
Balestri, Luis	
Saravia, Carlos	
Paggi, Damián	
Sánchez, Adrián	
Pantanali, Gastón	
Iglesias, Juan	

Número de Proyecto: …….
Año: …….

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA
Facultad de Ciencias Veterinarias

1. IDENTIFICACIÓN del PROYECTO

TÍTULO del PROYECTO: "La gestión profesional veterinaria en el Departamento Maracó de La Pampa, Argentina".

Área Prioritaria:

1.2. TIPO de INVESTIGACIÓN: Aplicada

1.3. CAMPO de APLICACIÓN PRINCIPAL: 3500 (Administración)

1.4. CAMPOS de APLICACIÓN POSIBLES (si correspondiere): 1200 (Veterinarias)

2. INSTITUCIONES y PERSONAL que INTERVIENEN en el PROYECTO

2.1. ÁREAS, DEPARTAMENTOS y/o INSTITUTOS
APLyGE (Área de Planeamiento y Gestión Empresaria), FCV UNLPam

2.2. OTRAS INSTITUCIONES:
Cátedra: "Industrialización y Comercialización de Productos y Subproductos Pecuarios" –Industrialización-

2.3. EQUIPO de TRABAJO:

2.3.1 INTEGRANTES

Apellido y Nombre	Título Académico (2)	Categ. Investig.	Responsab (1)	Cátedra o Institución	Cargo y Dedicación	Tiempo dedic. Hs/sem.
Balestri, Luis	C.P.N.	3	D	Industr/APLyGE	Asos. Exclusivo	4
Saravia, Carlos	MV	4	CD	Industr/ APLyGE	JTP Exclusivo	4
Paggi, Damián	LANA		I	Industr/ APLyGE	Ayud SE	4
Sánchez, Adrián	C.P.N.		I	Industr/ APLyGE	Ay Simple	2
Pantanali, Gastón	MV		AI	Industrialización	Adscripto	2
Iglesias, Juan	MV		AI	Industrialización	Adscripto	2

(1) D: Director, CD: Co-Director, A: -Asesor, I: Investigador, AI: Asistente de Investigación.
(2) CPN – Contador Público Nacional-: MV – Médico Veterinario; LANA – Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios.

2.3.2. PERSONAL de APOYO:

Apellido y Nombre	Categoría (Adm., Lab., Campo, etc.)	Tiempo de Dedicac. Hs./Sem.

3. DURACIÓN ESTIMADA del PROYECTO: (de 1 a 5 años con una sola prorroga)

3.1. FECHA de INICIO: 01 /01/2013 FINALIZACIÓN: 31/12/2013

4. RESUMEN del PROYECTO: (Máximo 200 palabras)

Se trata de una investigación exploratorio/descriptiva que relevará el modo de organización que ejecutan los médicos veterinarios en su desempeño profesional, tanto independientes como dependientes (del sector público o del privado); también se prevé analizar y evaluar sus criterios estratégicos al momento de decidir. Se censarán aquellos radicados en el departamento Maracó de la Provincia de La Pampa. Se categorizarán los modos de ejercicio profesional, remarcándose las características particulares de cada segmento, verificándose vínculos con el órgano regulador de la profesión y con la Facultad de Ciencias Veterinarias pampeana, entre los sobresalientes. El mencionado organismo educativo ejecuta desde 2011 un novedoso plan de estudios, que contempla en los cuatro ciclos de orientación una asignatura denominada "Organización Profesional Veterinaria", donde se prevén temas inherentes al objeto de estudio de esta investigación. Este trabajo aportará a ese marco teórico.

4.1 Palabras claves: (de 4 a 6)

Organización veterinaria/ Estrategias de gestión/ Organismos en la profesión veterinaria/Rueda operativa

4.2 *Abstract* en Inglés: (Máximo 200 palabras) Res. N° 097-CS-12.

The present trial is going to evaluate the organization mode of Veterinarians; either as private or public employed or independent professional, as well as to assess the strategic criteria at the moment of makes a decision. All the Veterinarians at the Department Maraco, La Pampa, are going to be census. It is going to be characterized the mode of the professional activity, perceiving the particular characteristics of each segment, and checking the link among them and the Professional Regulatory Body and the Faculty of Veterinary Sciences of La Pampa. Since 2011 the Faculty implemented a novel Study Plan with a new course denominated Veterinary Professional Organization with subject of study inherent with the objective of the present investigation.

4.3. Key words: (de 4 a 6)

Veterinary organization / Management strategies / Organisms in the veterinary profession / Operational wheel

5. INTRODUCCIÓN y ANTECEDENTES

5.1. INTRODUCCIÓN, MANEJO DE FUENTES BIBLIOGRÁFICAS y DESCRIPCIÓN de la SITUACIÓN ACTUAL del PROBLEMA

5.1.1. INTRODUCCIÓN

Los médicos veterinarios ejercen su profesión de forma pública o privada, en relación de dependencia o como profesionales liberales. En cualquiera de sus formas, gestionan organizaciones en procura del logro de determinados objetivos. Si bien existen antecedentes científicos sobre la profesión veterinaria en otros países y en Argentina, no se registran trabajos con este enfoque en La Pampa, aunque compongan una industria de servicios clave para el desarrollo regional y nacional.

En el Departamento Maracó, provincia de La Pampa, en la zona ganadera provincial más importante, reside un número significativo de médicos veterinarios; su cabecera departamental, General Pico, es la 2º ciudad con mayor densidad poblacional pampeana, donde residen vecinos dispuestos a tener mascotas y demandantes de servicios para su atención. Organizaciones nacionales, provinciales y municipales, tales como SENASA, Ministerios provincial y nacional, la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLPam y una delegación del Colegio profesional, se hallan en esta localidad.

En particular, interesa describir el modo con que organizan y gestionan sus actividades profesionales en el Departamento Maracó de La Pampa. Se los clasificará en función del grado de pertenencia pública o privada, identificándose su vínculo y compromiso con el Colegio Profesional (no todos están matriculados) y con la Facultad; además, se evaluará los desempeños estratégicos de estos sujetos como empresarios o empleados.

La mencionada Facultad reforma su plan de estudios en 2008 y en 2011 lo empieza a ejecutar. Entre los nuevos espacios curriculares existe uno obligatorio para las cuatro orientaciones (Salud Animal de Animales Grandes, Salud Animal de Animales Pequeños, Producción Animal, y Medicina Preventiva, Salud Pública y Bromatología), que se denomina "Organización Profesional Veterinaria", donde se muestra la importancia que revisten estos temas en la formación universitaria del médico veterinario en la UNLPam. Esta investigación aspira al logro de material que aporte al dictado de dicha asignatura, a dictarse en 2016.

5.1.2. ANTECEDENTES Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Jevring – Back y Back (2008) afirman que para iniciar un negocio veterinario exitoso se necesita planificación, productividad, conciencia sobre las necesidades de los clientes, acción más que reacción, actitud independiente, creatividad, imaginación, flexibilidad y adaptabilidad al mercado.

Para Zárate Tinoco (2002) son claves las estrategias al momento de brindar servicios, el manejo de herramientas del *marketing* estratégico y operativo, entre otros aspectos referidos a la competitividad y la competencia profesionales.

Sobre el modo de organización profesional y los estilos de gestión de estos actores, García Martínez *et al*. (2000) describen al ejercicio profesional público y privado en España. Realizan un interesante estudio demográfico y de segmentación, con proyecciones de las demandas conexas.

Iciarte *et al* (2008), en función de las rentabilidades, segmentan a las empresas veterinarias como centros de atención diversificados (CAVDiv); semidiversificados (CAVSD), y especializados (CAVEs). Otro enfoque lo da Medina Cervantes (1999) al caracterizar a los veterinarios desde una mirada más socio laboral.

Autores varios vinculan al ejercicio profesional veterinario con la gestión y el *marketing*. Passano (1999) examina esta actividad en el ámbito agropecuario argentino, con especial hincapié en sus habilidades en el *marketing* y el *management*. Buxadé Carbó (1998) dice que los clínicos veterinarios, para desarrollar una correcta gestión, carecen de vocación empresarial.

Malano *et al* (2005) debaten sobre los factores que influyen en el resultado de las empresas vinculadas a las PyMEs agropecuarias, por caso los médico veterinarios, donde son claves la significación del éxito, las historias personales, las representaciones mentales, motivaciones, conceptualizaciones y conductas ante la toma de decisión; también mencionan a la capacidad de gestión, la relación de pertenencia y el aprendizaje adaptativo.

Cadoche y Prendes (2010) afirman que se necesitan al momento de gestionar habilidades para comunicar y liderazgo. En tanto que Galván (2001), si bien acota sus análisis a profesionales mujeres, influyen en el desempeño veterinario aspectos tales como la formación, los entornos familiares y las participaciones social y política.

Otros análisis relatan aspectos inherentes a determinadas regiones argentinas. El Colegio de Veterinarios de la provincia de Buenos Aires (2010) analiza el ejercicio de sus matriculados, con el objetivo de entender la situación laboral en esa Provincia, descubriendo sus inquietudes y en pos de

fortalecer la comunicación de la organización con sus miembros. Interesan algunos datos obtenidos: el 78% de los veterinarios matriculados realizan actividad *full time*, en tanto que el 22% oficia como *par time*; el 49% se dedica a grandes animales (clínica y producción para distintas especies); 42% trabaja en el segmento de pequeños animales; el resto trabaja en temas de granja, alimento balanceado, laboratorios, entre otros segmentos de menor participación en los mercados. Mención especial hacen sobre el Veterinario de Registros (público o privado), actividad en franco crecimiento en dicha Provincia. La cuarta parte tiene relación laboral con el Estado, en tanto que el 10 % trabaja en Educación (universitaria, terciaria, secundaria y primaria).

Ottamann *et al* (2000) analizan el retroceso laboral del profesional veterinario en el sector de la producción en zonas aledañas a Casilda, Santa Fe. Atribuyen que hubo menos trabajo, por un lado, por la *agriculturización* y, por otro, por las *percepciones* que tienen los productores sobre las capacidades de estos profesionales, a quienes lo ven más como un médico; afirman que no tendrían mayor cabida (formación) para asesorarlos. Con otra mirada, los veterinarios de la misma zona plantean que el retroceso laboral vinculado a la producción animal se debe a la situación económico - política del País.

Pocos antecedentes se relevaron en La Pampa. Iglesias *et al* (2004) e Iglesias y Saravia (2006) confeccionaron una matriz FODA referida al sector veterinario pampeano, vinculado a las cadenas comerciales de carne y leche bovinas. No detallan la importancia sobre la formación empresarial de estos sujetos.

Respecto a los enfoques estratégicos en general, la bibliografía sí es amplia. Sobresalen las formas de organización propuesta por Serra y Kastika (2004), quienes clasifican a los empresarios como estratégicos u operativos, observando sus formas organizativas, las funciones que cumplen y los vínculos con el entorno. En particular, interesa el modelo que estos autores denominan "rueda operativa", que permite trabajar de un modo ordenado y esquemático, facilitándose así la evaluación estratégica en las organizaciones, por caso, las empresas veterinarias.

Finalmente, se puede mencionar el vigente plan de estudios de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLPam (UNLPam, 2008), así como cuatro Resoluciones emanadas por el Consejo Directivo (242 - 279 -280 y 301, todas de 2012) (Facultad de Ciencias Veterinarias, 2012) dan crédito al tema abordado. El plan expone sobre la formación de un profesional generalista, con adecuada inserción en el mercado laboral, que contribuya en actividades municipales, provinciales y nacionales, y a las empresas en particular, con responsabilidad social. Dichas resoluciones exponen, para cada orientación, los objetivos y contenidos de un espacio curricular novedoso denominado "Organización Profesional Veterinaria", con foco en la formación empresarial del egresado.

5.1.3. DESCRIPCIÓN de la SITUACIÓN ACTUAL del PROBLEMA

No se hallaron en La Pampa, salvo singulares aportes mencionados en párrafos anteriores, ni en el ámbito de actuación de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLPam, mayores descripciones de la profesión de los médicos veterinarios.

Por ello, aparece como interesante descubrir el modo con que los médicos veterinarios se organizan para su ejercicio profesional, público o privado, y cuál es su sistema de gestión para llevar adelante este cometido.

Además, la realización del estudio surge desde la perspectiva del desarrollo curricular del nuevo módulo en la formación del médico veterinario. Sus conclusiones permitirán mejorar el diseño y el marco teórico del nuevo plan de estudios, pero también producirá información útil para la planificación de la Facultad, la toma de decisiones del Colegio Médico y de cada uno de los profesionales objeto de estudio.

5.2. TRABAJOS de INVESTIGACIÓN de los INTEGRANTES del EQUIPO, EN ESTA U OTRA INSTITUCIÓN, RELACIONADOS con el PROYECTO:

El Dr. Balestri realizó la dirección del trabajo final de graduación de Nicolás Pagano y Agustín Ferraris que lleva por título "El veterinario en la cadena de la carne bovina", destinado a obtener el título de Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios. El mismo aun no fue

defendido pero su proyecto fue aprobado por el Consejo Directivo de la Facultad de Agronomía de la UNLPam.
De modo similar, el MV Saravia trabajó como subcoordinador en el trabajo de investigación de INTA (Iglesias y Saravia, 2006), y como investigador en Iglesias e*t al* (2004), realizando un análisis FODA de los médicos veterinarios que actúan como proveedores de insumos en la cadena de la carne bovina (2004) y de la leche (2006).

6. DESCRIPCIÓN del PROYECTO

6.1. PROBLEMA CIENTÍFICO, OBJETIVOS, HIPÓTESIS y RESULTADOS ESPERADOS del PROYECTO

Resulta importante encontrar respuestas a lo siguiente:

¿A qué se dedican los médicos veterinarios que ejercen en el Departamento Maracó de la provincia de La Pampa?
¿Cómo gestionan su profesión?
Aquellos que trabajan como profesionales privados, ¿qué conocimientos tienen de su propia rueda operativa?

Se trata de una investigación exploratorio/descriptiva que procura lograr los siguientes objetivos:

- Caracterizar a los profesionales veterinarios que actúan en el Departamento pampeano mencionado.
- Identificar sus formas de gestión, públicas y/o privadas.
- Reconocer su situación estratégica.
- Identificar qué políticas aplican frente a tales situaciones estratégicas.
- Vincular esos aportes al nuevo currículo de esta Facultad.

HIPÓTESIS:
Las políticas y estrategias aplicadas por los médicos veterinarios están basadas en la experiencia y la intuición más que en su formación empresarial/administrativa.

RESULTADOS:
* Descripción, clasificación y comparación de los diferentes modos de organización del ejercicio profesional del médico veterinario y su correlación con los estilos de gestión.
* Identificación de situaciones estratégica.
* Determinación de políticas aplicadas.
* Recomendaciones de lineamientos estratégicos susceptibles de aplicar.
* Identificación de demandas sobre la formación empresarial de estos profesionales a aplicarse en el plan de estudios vigente.

6.2. METODOLOGÍA, MODELOS y TÉCNICAS.

La realización de un censo de médicos veterinarios en actividad surge de la necesidad de contar con información que permitan conocerse las características tanto sociales como económicas, y en qué medida estas se relacionan con los modos de ejercicio profesional por lo que, en principio, este estudio tiene carácter cualitativo (Pineda y de Alvarado, 2008), trabajando principalmente en la descripción y comparación de los modos de ejercicio profesional. Se utilizará una minuciosa revisión bibliográfica sobre antecedentes en otros lugares de Argentina y resto del mundo.

Este trabajo no pretende censar toda la Provincia pero lo hará en el departamento Maracó, segundo en mayor densidad poblacional. Se encuestarán los médicos veterinarios que residen en el Departamento Maracó, desempeñen funciones tanto en el ámbito privado como público, de manera similar a lo realizado por el Colegio Profesional de Médicos Veterinarios de la provincia de Buenos Aires (2010). Se utilizarán los catastros disponibles en el Colegio Médico Veterinario pampeano, en la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLPam y en otros organismos estatales vinculados a la profesión (SENASA, INTA, otros). Para la recolección de datos se utilizará la observación estructurada (encuesta), que en determinados casos avanzará a una entrevista semi estructurada y al análisis documental. No se descarta la realización de entrevistas en profundidad a informantes claves (Pineda y de Alvarado, 2008). La encuesta se realizará personalmente, utilizándose un formulario previamente diseñado de acuerdo a las exigencias del análisis estadístico y los aspectos sociológicos de las personas a encuestar. Se prevén la realización de pruebas previas a su utilización para perfeccionar el uso del instrumento de recolección de datos.

Finalizado el censo se llevará a cabo la clasificación y la conformación de la base de datos a modo de efectuar todos los análisis estadísticos correspondientes. Esto resultados permitirán proyectar, establecer y proponer políticas respecto al trabajo profesional veterinario.

Para la descripción se utilizarán procedimientos estadísticos convencionales (media, moda y mediana, varianza y desvíos); además se determinarán relaciones entre variables que permitan inducir algún tipo de vínculo (relaciones y correlaciones).

6.3. CONTRIBUCIÓN al CONOCIMIENTO CIENTÍFICO y/o TECNOLÓGICO y a la RESOLUCIÓN de los PROBLEMAS

Esta investigación brindará un importante conocimiento sobre el modo de organización y ejercicio profesional administrativo de los médicos veterinarios, con la finalidad de mejorar la formación de los futuros egresados. La información recopilada será de utilidad para distintos organismos vinculados a la formación y al ejercicio profesional. Es indudable que serán de utilidad para el Colegio Médico Veterinario, órgano de aplicación del poder de policía profesional y, también aportará al Plan de Estudios vigente, sobre todo cuando se inicie el dictado de "Organización Profesional Veterinaria" en 2016.

Se prevé la preparación de publicaciones científicas y de divulgación general (CMV).

6.4. CRONOGRAMA ANUAL de ACTIVIDADES

		Duración (en meses)											
N°	**Actividades**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1	Revisión bibliográfica y análisis información secundaria.												
2	Diseño de encuestas.												
4	Prueba piloto.												
5	Entrevistas con informantes calificados.												
6	Entrevistas (trabajo de campo).												
7	Procesamiento de las entrevistas.												
8	Redacción, revisión, corrección del trabajo.												
9	Preparación del informe final.												
10	Presentación en jornadas/ congresos.												

7. INFRAESTRUCTURA y PRESUPUESTO

7.1. INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO, SERVICIOS y OTROS BIENES REQUERIDOS por el PROYECTO YA EXISTENTES en esta INSTITUCIÓN:

Oficina de la cátedra, equipo de computación e impresora. Papel y tinta para el equipo de impresión.

7.2. INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO, SERVICIOS y OTROS BIENES NECESARIOS para el PROYECTO y NO DISPONIBLES en esta UNIVERSIDAD

En general son necesarios la reposición de los insumos destinados a la impresión, u otro material (carpetas, lápices, etc.), más la previsión de algún tipo de servicios para la realización de las entrevistas. Los viajes se realizarán en vehículos particulares, previéndose combustible (la mayoría de las entrevistas serán en General Pico, pero podrían surgir algún viaje a Dorila, Agustoni y Speluzzi, del Departamento Maracó)
Será necesaria la adquisición de alguna bibliografía específica, más la visita de algún informante clave (pasajes y estadía).
Finalmente, se realizarán presentaciones en jornadas, congresos (tipo Asociación Argentina de Economía Agraria o similar), con su correspondiente publicación; incluso, en algún medio de difusión más masivo.

7.3. JUSTIFICACIÓN de la ADQUISICIÓN o FACTIBILIDAD de ACCESO en CONDICIONES de PRÉSTAMO o USO de los BIENES NO EXISTENTES en esta INSTITUCIÓN

Sin la previsión de esos servicios y la provisión de insumos, la investigación no podría realizarse.

7.4. ESPECIFICAR otras FUENTES de FINANCIACIÓN:

Para las visitas a los encuestados, se dispondrá de vehículos particulares de los investigadores.

7.5. PRESUPUESTO ESTIMADO para el PROYECTO PRESENTADO (Total y Anual)

Bienes (incluye bibliografía) $ 1000; servicios (combustible, papel, tinta impresora, etc.) $ 2000. **Total $ 3.000**

8.1. BIBLIOGRAFÍA

Berenson, M y Levine, D. (1992) "*Estadística básica en administración. Conceptos y aplicaciones"* Prentice-Hall Hispanoamérica SA. Naucalpán de Juárez, México. 4º Ed.

Buxadé Carbó, C. (1998) "*Clínicas veterinarias como centros de negocios en el siglo XXI. Gestión y marketing".* Ediciones Mundi Prensa. España.

Cadoche, L. y Prendes, M. (2010) "*Competencias sociales requeridas y observadas en alumnos de medicina veterinaria: La visión de los docente*." Revista REDVET. V:11, Nº 3. UNL, Esperanza, Santa Fe, Argentina.

Colegio de Veterinarios de la provincia de Buenos Aires (2010) "*Para estar más cerca. Resultados de la encuesta sobre el ejercicio de nuestra profesión*" Revista 45 del Colegio de Veterinarios de la provincia de Buenos Aires. Latingráfica. La Plata, Argentina

Facultad de Ciencias Veterinarias (2012) "*Resoluciones del Consejo Directivo nº 242, 279, 280 y 301/2012*" FCV, UNLPam. General Pico, La Pampa.

Galván, S. (2001) "*El rol de la mujer en las ciencias veterinarias*" Revista FAVE. Revista Argentina de la Facultad de Ciencias Agrarias. 15 (2): 91-98. UNL, Esperanza, Santa Fe, Argentina.

García Martínez, A.; Domenech García, V. y Rodríguez Zapatero, M. (2000). "*La formación económica en la Licenciatura de Veterinaria*". En García Martínez, A. y Rodríguez Alcaide, J. "*Teoría económica de la empresa ganadera*". Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba, Córdoba, España.

Iciarte, M.; Sánchez, O.; Márquez, C y Vivas, I. (2008) "*Estudio comparado de rentabilidad en centros de atención veterinaria especializados y diversificados en el Estado de Aragua"* Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias, Vol. 49, nº1. Universidad Central de Venezuela. En http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-65762008000100005 Venezuela.

Iglesias, D. y Saravia, C. (2006) "*Cadena de la leche bovina en la provincia de La Pampa. Documento de trabajo"* INTA, UNLPam y Gobierno de La Pampa. Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Iglesias, D., Torrado Porto, R; Torrado, J.; Medina, S.; y Saravia, C. (2004) "*Cadena de la carne bovina en la provincia de La Pampa. Documento de trabajo"* INTA, UNLPam y Gobierno de La Pampa. Santa Rosa, La Pampa, Argentina.

Jevring Back, C. y Back, E. (2008). "*Gestión de la clínica veterinaria*". Inter-médica Editorial. Buenos Aires, Argentina.

Malano, D.; Sandoval, P.; Ansaldo, N. y Garramuño, S. (2005) *"El éxito empresarial de pequeñas y medianas empresas agroindustriales en el Departamento La Capital, Santa Fe, Argentina"* FAVE Revista Argentina de la Facultad de Ciencias Agrarias de Esperanza, UNL, Sta. Fe, Argentina. Vol. 4 nº 1-2. Esperanza, Santa Fe, Argentina.

Medina Cervantes, S. (1999): Caracterización laboral del médico veterinario y zootecnista egresado de la Universidad Autónoma de Baja California. Unidad de Estudios en Economía y Agroempresas en la Universidad de Baja California. Méjico.

Ottamann, G.; Biolatto, R. y Rosenstein, S. (2000) *"La problemática del campo profesional del médico veterinario: ¿una crisis de demanda en el área de la producción animal?"* Revista FAVE. Revista Argentina de la Facultad de Ciencias Agrarias. 14 (2): 51-62. UNL, Esperanza, Santa Fe, Argentina.

Passano, J. (1999) "*Marketing y management para veterinarios, ingenieros agrónomos y proveedores del sector agropecuario*". Famav. Argentina.

Pineda, E. y de Alvarado, E. (2008) "*Metodología de la investigación"* OPS. Washington, DC

Serra, R. y Kastika, E. (2004). "*Reestructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del futuro"*. Grupo Editorial Norma. Bueno Aires, Argentina.

UNLPam (2008) *"Resolución nº 126/08 y Anexo I sobre Modificación del Plan de Estudios Vigente para Adecuarlo a lo establecido en la Resolución MECyT nº 1034/05"* Consejo Superior, Universidad Nacional de La Pampa. 9 de abril de 2008. Santa Rosa, Argentina.

Zárate Tinoco, E. (2002) "*Marketing Veterinario"* Revista Virtual Visión Veterinaria. Colombia. En www.microweb.cl/gescom/apuntes/Marketing.doc