

MARTÍN G. FERNÁNDEZ MOLINA

Gestión de posgrados

El caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP
(2018-2022)



educación

Gestión de posgrados

Gestión de posgrados
El caso de la Facultad de Ciencias Económicas
de la UNLP
(2018-2022)

MARTÍN GUILLERMO FERNÁNDEZ MOLINA



Fernández Molina, Martín Guillermo
Gestión de posgrados : el caso de la Facultad de Ciencias
Económicas de la UNLP, 2018-2022 / Martín Guillermo Fernández
Molina. - 1a ed. - La Plata : EDULP, 2022.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-8475-74-5

1. Educación. I. Título.
CDD 378.16

Gestión de posgrados
El caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP
(2018-2022)

MARTÍN GUILLERMO FERNÁNDEZ MOLINA



EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA (EDULP)
48 N° 551-599 4° Piso/ La Plata B1900AMX / Buenos Aires, Argentina
+54 221 644-7150
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales de las Universidades Nacionales (REUN)

ISBN 978-987-8475-74-5

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723
© 2022 - Edulp
Impreso en Argentina

Agradecimientos

Al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, Eduardo De Giusti, por la confianza y la libertad que siempre me dio, y por haberse transformado en un nuevo amigo.

A Elena Saccone, por haber impulsado mi camino y ser siempre mi referente, mi guía y mi amiga.

A Camila Tomás, Vanesa Allazina, y a todos/as y cada uno/a de los/as que formaron parte del increíble equipo de Posgrados de Económicas de la UNLP durante el período 2018-2022. Muchos/as también ya amigos/as.

A los directores/as y coordinadores/as de las distintas actividades de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP.

A las instituciones con las que hemos trabajado codo a codo.

A los/as docentes y alumnos/as de posgrado.

A mis compañeros/as de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas (2018-2022).

ÍNDICE

Introducción.....	8
-------------------	---

CAPITULO I

La gestión de Posgrados en el marco de una universidad pública	12
---	----

1. Gestión de la calidad.....	13
2. Diseño de oferta	21
3. Comunicación	36
4. Estructura y procesos.....	53

CAPITULO II

El caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP (2018 – 2022)	60
---	----

1. Cuadro de situación	62
1.1. Gestión de la calidad.....	62
1.2. Diseño de oferta	67
1.3. Comunicación	69
1.4. Estructura y procesos.....	75
2. Objetivos.....	73
2.1. Gestión de la calidad.....	73
2.2. Diseño de oferta	74
2.3. Comunicación	75
2.4. Estructura y procesos.....	75

3. Diseño de soluciones	76
3.1. Gestión de la calidad.....	76
3.2. Diseño de oferta	87
3.3. Comunicación	94
3.4. Estructura y procesos.....	103
4. Resultados	105
4.1. Gestión de la calidad.....	106
4.2. Diseño de oferta	110
4.3. Comunicación	117
4.4. Estructura y procesos.....	129

CAPITULO III

Emergentes	134
Bibliografía	136

INTRODUCCIÓN

La educación superior en general y la formación de posgrado en particular han cobrado, en la etapa actual de la sociedad moderna, un protagonismo y una relevancia insustituibles. La profundidad del cambio y el extremo dinamismo que el advenimiento de esta nueva era¹ impuso a la condición humana, ha alterado de manera radical la naturaleza de la vida social cotidiana y marcó un nuevo escenario global en todos los niveles, económico, político, social, cultural, y por supuesto, también a nivel educacional.

La conformación de una sociedad basada en el saber fue reconocida en la Declaración de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior organizada por la UNESCO: *“...la educación superior y la investigación forman la parte fundamental del desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las co-*

¹ Hablamos de la llamada por algunos autores modernidad líquida (Zygmunt Bauman), modernidad reciente o tardía (Anthony Giddens), segunda modernidad (Ulrich Beck), o posmodernidad (Jean-François Lyotard, Gilles Derrida, Michel Foucault y Roland Barthes).

munidades y las naciones” y, por ello, “(...) constituer un espacio en el cual se propicie el aprendizaje permanente, brindando oportunidades de realización individual y movilidad social con el fin de formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad” fue definido como uno de sus objetivos preponderantes.

En ese marco, las universidades de todo el mundo han experimentado profundas transformaciones tales como la expansión de los sistemas de educación superior; emergencia de nuevos actores; mayor diversidad en el perfil de las instituciones, programas y estudiantes; continuo avance y rápida integración de nuevas tecnologías; y mayor internacionalización. (Diriba & Diriba, 2015)

En lo que refiere concretamente a la formación de posgrados y su situación en Argentina, merece la pena rescatar un extracto del trabajo presentado por autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas UNLP en el XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria (2017):

El crecimiento de la oferta de posgrados es un fenómeno internacional y su intensidad parecería no detenerse. Sin embargo, tal como lo plantean Barsky, O. y Dávila, M. (2010), más allá de que esta tendencia es de carácter global, las características que asume en cada país dependen de diversos factores locales condicionantes, ya sean históricos, sociales, económicos, políticos, etc. Inmersos en un escenario global altamente competitivo, los gobiernos nacionales y los distintos sectores productivos se convierten en agentes activos que buscan propiciar la capacitación permanente dado que ésta se ha convertido en un instrumento estratégico y en una vía clara para la formación de recursos humanos capaces de contribuir a dicha competitividad internacional, al progreso nacional y a la integración global. En este mercado, la constante demanda a las Instituciones de Educación Superior (IES) para que apor-

ten graduados y profesionales altamente calificados, así como producción científica y tecnológica de calidad, dio lugar a una necesaria revisión de las políticas de posgrado vigentes. (Dávila, 2012).

Argentina no ha sido ajena a este proceso de expansión y, en ella, el fuerte incremento de la oferta de posgrado ha obedecido principalmente a una serie de políticas específicas delineadas con el fin de promover su desarrollo. Tal crecimiento, generado principalmente en la década del 90, fue acelerado, desordenado y heterogéneo lo cual produjo nuevas dificultades. En este sentido, una de las principales problemáticas se ocasionó debido a que se profundizó la desorganización del sistema universitario nacional dada la proliferación de posgrados y de carreras terciarias que no siempre se hallaban en sintonía con la estructura preexistente (la cual tradicionalmente se encontraba organizada alrededor del grado) (Barsky, y Dávila, 2004; De La Fare, 2008). La incorporación de las carreras de maestría en el país (tipo de posgrado proveniente de la tradición norteamericana) provocó en sus inicios una superposición y en ocasiones hasta una duplicación de programas, contenidos y oferta con el esquema de licenciatura (grado), especialización y doctorado (posgrado) -heredado de la cultura europea- que era el predominante.

Así entonces, el mayor número de carreras de posgrado, su variedad y heterogeneidad, sentó las bases para incorporar explícitamente la temática en la Ley de Educación Superior (LES) N° 24.521 promulgada en 1995. Esta ley dejó establecido específicamente en su artículo 39 cuáles son las instituciones que se hallan autorizadas para el dictado de estas carreras a fin de comenzar un proceso de mayor homogeneización: *“La formación de posgrado se desarrollará exclusivamente en instituciones universitarias, y*

(...) podrá también desarrollarse en centros de investigación e instituciones de formación profesional superior de reconocido nivel y jerarquía, que hayan suscrito convenios con las universidades a esos efectos”.

En el citado artículo se dejó constancia también de los tres tipos posibles de títulos a otorgar o carreras a dictar (especializaciones, maestrías o doctorados) así como del organismo que sería el responsable de llevar adelante los procesos de evaluación de éstas en vista de la necesidad de defender ciertos estándares de calidad y asegurar una adecuada articulación ante semejante ampliación de la oferta: *“Las carreras de posgrado —sean especialización, maestría o doctorado— deberán ser acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, o por entidades privadas que se constituyan con ese fin y que estén debidamente reconocidas por el Ministerio de Educación”.* (Colombo, De Giusti, & Dos Santos, 2017, págs. 3-4)

La presente publicación se encuentra organizada en dos grandes partes: la primera explica las cuatro dimensiones estratégicas de la gestión de posgrado a nivel general; mientras que la segunda relata cómo esas dimensiones se trabajaron en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP en el período de 4 años de gestión que se inició el 15 de mayo de 2018 y finalizó el 14 de mayo de 2022.

La gestión de posgrados en el marco de una universidad pública

La gestión de posgrado en el marco de una universidad pública nacional presenta desafíos y complejidades particulares. Se deben tener en cuenta, por ejemplo, los procesos formales de toma de decisiones, que requieren la conformación de expedientes, distintas instancias de aprobación en las comisiones del Consejo Directivo, y otros mecanismos propios de los entes públicos estatales. También es importante considerar la cuestión política, al ser organizaciones democráticamente cogobernadas, cuyas autoridades se eligen por el voto de sus miembros. La gestión del área requiere, por tanto, un abordaje que tome en consideración los aspectos históricos, culturales, normativos, tecnológicos y contextuales.

Contemplando las variables más relevantes, podemos definir cuatro dimensiones estratégicas en la gestión de posgrados, a saber:

- Gestión de la calidad
- Diseño de oferta
- Comunicación
- Estructura y procesos

1. Gestión de la calidad

Para comenzar con el tratamiento de este punto resulta interesante hacer referencia a una investigación realizada en el año 2011² que se centró en conocer la percepción de los decanos de facultades públicas y privadas de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Argentina, sobre el significado del concepto de calidad en el contexto universitario.

El estudio, que se enmarcó en el Proyecto ECUALE (Estudio de la Calidad Universitaria en América Latina y España), consideró 22 factores intervinientes en la calidad de la enseñanza universitaria agrupados en las siguientes categorías: aptitudes y actitudes del profesor, actividades complementarias del profesor, coordinación y organización en la facultad y en la universidad, diseño curricular, espacios supranacionales de educación superior y servicios de apoyo.

Las mayores frecuencias relativas de respuestas sobre la incidencia de los factores en la calidad de la enseñanza universitaria se encuentran en aspectos relacionados con los conocimientos del profesor, así como con su actitud con la institución y alumnos (compromiso con la institución, motivación, capacidad de comunicación, de autoformación y aprendizaje del profesor). (Colombo, López Armengol, & Persoglia, 2011, pág. 78)

Según esta indagación, para los decanos de facultades de Ciencias Económicas de universidades públicas en particular, los factores más importantes son (en orden decreciente):

1. La conexión con procesos formativos preuniversitarios.
2. Las aptitudes y actitudes del profesor.
3. Los servicios de apoyo.
4. La coordinación y organización en el centro y en la universidad.

² Colombo, M. d., López Armengol, M. A., & Persoglia, L. (2011). Opiniones sobre la calidad de la enseñanza universitaria de decanos y directores de centros universitarios de Ciencias Sociales y Jurídicas (Argentina). En P. CESPUALE, *Hacia una educación superior de calidad (volumen II): una mirada de quienes gestionan las universidades en Argentina, España y México* (págs. 71-96). La Plata: EDULP.

5. Las actividades complementarias del profesor.
6. El diseño curricular.
7. Los espacios supranacionales de Educación Superior.

La mencionada encuesta indaga, en uno de sus apartados, sobre la opinión de los decanos acerca de siete modos alternativos de definir el concepto de calidad. El estudio concluye que se entiende que la enseñanza es de calidad, si logra que los estudiantes desarrollen las capacidades necesarias para avanzar en su propia transformación y los hace más capaces de alcanzar un compromiso social. (Colombo, López Armengol, & Persoglia, 2011, pág. 75).

En nuestro caso, sin intenciones de desconocer las múltiples dimensiones que incluye el concepto de calidad, vamos a hacer referencia específicamente a algunas cuestiones que tienen que ver con los aspectos académicos de las actividades de posgrado.

En este sentido, iniciaremos el recorrido haciendo referencia a los procesos de acreditación que, en Argentina, son organizados e implementados por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), un organismo descentralizado, creado en el año 1995, que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación.

El cuerpo de la CONEAU está integrado por doce miembros: tres son designados por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), uno representa al Consejo de Rectores de Universidades Privadas, otro corresponde a la Academia Nacional de Educación, tres al Senado de la Nación, tres a la Cámara de Diputados y uno al Ministerio de Educación. Paralelamente, la CONEAU cuenta con un equipo técnico autónomo, conformado por expertos que se organizan en base a áreas disciplinares, aplicando criterios y estándares conforme a los procedimientos formalmente aprobados.

Las etapas de la acreditación de carreras de posgrado en CONEAU son:

1. Formalización de la participación en la convocatoria.
2. Presentación de las solicitudes de acreditación y autoevaluaciones de las carreras.
3. Actuación de los Comités de Pares.
4. Informe de evaluación.
5. Respuesta a la vista de la carrera.
6. Resolución de acreditación o recomendación de no acreditación.
7. Reconsideración.

La etapa 2 es la más extensa e incluye completar el Formulario CONEAU Global que cuenta con 3 apartados distintos: carrera, unidad académica e institución.

Las etapas 4, 5, y 7, no se presentan en todos los casos. El informe de evaluación (etapa 4) es una instancia intermedia en la cual los pares evaluadores, antes de realizar el dictamen, pueden establecer distintos aspectos a subsanar que deben ser contemplados explícitamente por la institución en su respuesta (etapa 5).

Los procesos de acreditación brindan a las instituciones universitarias una valiosa oportunidad para repensar las carreras, renovar los reglamentos y planes de estudio, actualizar los currículums de los docentes, revisar los objetivos y contenidos, analizar los resultados obtenidos, entre otros aspectos que exige esta instancia de evaluación externa.

Para determinar el perfil de calidad de las carreras de posgrado, la CONEAU evalúa los siguientes seis aspectos:

- Aspectos generales e institucionales.
- Organización académica, comité académico y dirección de la carrera.
- Perfil de la carrera y plan de estudios.
- Cuerpo académico.
- Alumnos y graduados.
- Infraestructura y equipamiento.

Las categorías establecidas por la CONEAU, definen los perfiles de calidad de las carreras, a saber:

- **A**, si son consideradas excelentes.
- **B**, si son consideradas muy buenas.
- **C**, si son consideradas buenas.

Para que una carrera obtenga la categoría “A” se debe verificar, entre otras cosas, que (CONEAU, 1999):

<p>Aspectos generales e institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - La trayectoria de la institución que brinda la carrera sea de reconocida excelencia en la especialidad. - Los objetivos de la carrera apunten a un perfil de excelencia, tengan alto impacto social y se adecuen a las necesidades de la sociedad y/o la comunidad educativa y científica. - Los recursos financieros tengan proyección a futuro y se destinen recursos al mejoramiento de la carrera, así como a financiar intercambios académicos, asistencia a congresos, ateneos, conferencias y otras actividades relacionadas con el posgrado. - Existan mecanismos pertinentes de evaluación, actualización y mejoramiento de la calidad de la carrera.
<p>Organización académica, comité académico y dirección de la carrera</p> <ul style="list-style-type: none"> - La carrera cuente con un Comité Académico u órgano semejante constituido por académicos y/o profesionales de reconocido prestigio. - El /la director/a de la carrera presente un perfil profesional y académico de alta jerarquía y experiencia.
<p>Perfil de la carrera y plan de estudios</p> <ul style="list-style-type: none"> - La carrera se proponga un plan de estudios de excelencia, que se actualiza permanentemente en respuesta a las transformaciones experimentadas por las disciplinas y los campos profesionales.

<p>Cuerpo académico</p> <ul style="list-style-type: none"> - En conjunto, el cuerpo docente posea experiencia en formación de posgrado, su nivel académico y jerarquía profesional sea de excelencia y su dedicación sea óptima para el desarrollo de una carrera de máxima calidad. - Los docentes y/o directores de tesis posean título superior o igual al que otorga el posgrado. - Existan mecanismos adecuados de evaluación y supervisión de la actividad docente, e iniciativas suficientes y adecuadas para su mejoramiento continuo.
<p>Alumnos y graduados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los requisitos de admisión permitan una selección óptima de los aspirantes. - Exista un sistema de becas o de pago de residencias o viáticos, entre otros, que facilite a los alumnos el desarrollo de las actividades curriculares. - Las tesis, trabajos integradores, trabajos finales u obras sean de excelencia. - La tasa de graduación sea significativa y los mecanismos diseñados para evitar la deserción y fomentar la retención del alumno sean de cumplimiento efectivo. - La inserción de los graduados en el ámbito académico y/o profesional sea óptima y se corresponda con lo esperado de una carrera de excelencia.
<p>Infraestructura y equipamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los espacios físicos disponibles sean óptimos y el equipamiento disponible sea de avanzada. - El acervo bibliográfico sea importante, las suscripciones numerosas y actualizadas y la biblioteca esté organizada de modo de facilitar su uso por parte de los alumnos y los docentes de la carrera.

A nivel general, es importante mencionar una distinción clave, que debe hacerse a la hora de pensar en la calidad de una carrera de posgrado. Se trata del perfil de la carrera: académico o profesional.

Las **carreras académicas** se vinculan específicamente con la investigación en un campo de saber disciplinar. Los evaluadores centrarán su mirada en el contacto estrecho del posgrado con los proyectos de investigación de la unidad académica que estén vinculados con el campo de saber disciplinar de la carrera. Se espera que de los mismos participen docentes y estudiantes del posgrado. A su vez, se verificará que los docentes del cuerpo estable cuenten con importantes antecedentes académicos y publicaciones en revistas con referato. El desarrollo de la carrera debe profundizar en temáticas afines al campo como en la metodología de la investigación y la producción de conocimiento en general y de dicho campo.

Las **carreras profesionales** se vinculan específicamente con el fortalecimiento y consolidación de competencias propias de una profesión o un campo de aplicación profesional. Los evaluadores centrarán su mirada en los aspectos prácticos de la carrera. En este sentido, se espera que el posgrado presente convenios que establezcan vinculaciones con distintos ámbitos de práctica externos a la carrera. Se verificará que los docentes del cuerpo estable cuenten con importantes trayectorias y experiencias profesionales. El desarrollo de la carrera debe profundizar en competencias en vinculación ampliando las capacidades de desempeño en un campo de acción profesional.

Un aspecto que resulta central cuando se evalúa la calidad de una carrera de posgrado son las **tasas de egreso**, que surgen de comparar, para cada carrera y cohorte, la cantidad de graduados en relación con los estudiantes que efectivamente ingresaron.

La problemática del egreso es compartida por la mayoría de las carreras de posgrado. Especialmente se verifica en carreras de corte profesional, en donde los estudiantes privilegian la adquisición de herramientas laborales. En este tipo de estudios, muchas veces la titulación se percibe más como un “plus” que como el objetivo central del trayecto formativo.

Para fomentar la terminación, las instituciones universitarias cuentan con una serie de herramientas que incluyen tutorías per-

sonalizadas, talleres de acompañamiento, otorgamiento de becas u otros incentivos. También se podrían aplicar distintas sanciones por la no finalización a tiempo (como podría ser la exigencia de una re-matriculación).

Otro aspecto que resulta significativo en la gestión de la calidad de los posgrados es la **transdisciplina e internacionalización**. Estos procesos pueden trabajarse desde los contenidos y el perfil de los docentes, pero también ofreciendo experiencias concretas de intercambios o estancias académicas.

Los **mecanismos de seguimiento y feedback** de docentes, graduados y alumnos, resultan centrales como insumo para trabajar la calidad. En este sentido, es importante que el diseño de la indagación incluya no solo herramientas cuantitativas, como encuestas, sino también cualitativas, como entrevistas, *focus group*, u observaciones no participantes de clases. De esta manera se enriquece el análisis y se aprovechan las potencialidades de ambas metodologías.

METODOLOGÍA	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Base epistemológica	Positivismo. Hechos observables.	Fenomenología. Fenómenos difíciles de medir (no observables).
Búsqueda	Medición (“objetiva”) de los hechos, opiniones, actitudes. Generalización de los resultados.	Descripción y comprensión interpretativa de la conducta en el propio marco de referencia histórico cultural de la persona.
Toma de datos	Estructurada y sistemática. No participa el investigador.	Flexible, proceso interactivo y continuo, sin sistematicidad. El investigador participa de todo el proceso.

Análisis	Estadístico. Cuantificar las acciones, opiniones. Detectar relaciones causales y su intensidad.	Interpretación. Psicológico, semiológico de los discursos, de las acciones y sus estructuras latentes. No tiene secuencia lineal.
Ventajas	Generalización de resultados. Posibilidad de réplica en el tiempo. Posibilidad de detectar patrones predecibles.	Profundidad. Amplitud. Riqueza interpretativa.

La indagación debe ser realizada *ex ante*, concomitante y *ex post*. Es importante que se utilice como una herramienta de gestión y toma de decisiones, y no se ejecute solo para cumplir con un mecanismo o exigencia formalmente establecida.

El desafío de las instituciones universitarias públicas es pasar de un enfoque centrado en los procesos internos, a un **enfoque *user centric***, centrado en el usuario. Significa que los usuarios del servicio educativo³ sean el centro de todas las estrategias y acciones. Implica tomar al usuario como punto de referencia central, para lo cual es necesario conocer sus percepciones, superando (sin por eso no tenerla en cuenta) la lógica dominante en las organizaciones públicas, mayormente basada en las normativas y en los procesos administrativos.

Este enfoque debe ser incorporado en cada uno de los puntos de contacto de la institución universitaria con sus docentes y alumnos. Desde el diseño del sitio web o la confección de un formulario de inscripción, hasta en la estructura de las clases, cada momento o situación de contacto representa la oportunidad de brindar valor, construir marca y brindar una experiencia enriquecedora.

³ En esta categoría incluimos a alumnos, pero también a los docentes, que deben ser abordados con igual enfoque.

2. Diseño de oferta

Partiendo de una mirada global, podemos agrupar la oferta de posgrado en dos grandes grupos:

- Carreras de posgrado
- Actividades de posgrado no conducentes a título

Las carreras de posgrado, a su vez, incluyen Doctorados, Maestrías y Especializaciones. Los alumnos que finalizan estas carreras y aprueban los trabajos finales o tesis, acceden a un título de posgrado otorgado por la institución que organiza la actividad, y que es validado por el Ministerio de Educación de la Nación.

Según la Resolución 160/11 del Ministerio de Educación de la Nación:

- La **Especialización** tiene por objeto profundizar en el dominio de un tema o área determinada dentro de un campo profesional o de diferentes profesiones.
- La **Maestría** tiene por objeto proporcionar una formación académica y/o profesional. Profundiza el conocimiento teórico, metodológico, tecnológico, de gestión, o artístico, en función del estado de desarrollo correspondiente a una disciplina, área interdisciplinaria o campo profesional de una o más profesiones.
- El **Doctorado** tiene por objeto la formación de posgraduados que puedan lograr aportes originales en un área de conocimiento —cuya universalidad deben procurar—, dentro de un marco de excelencia académica, a través de una formación que se centre fundamentalmente en torno a la investigación desde la que se procurará realizar dichos aportes originales.

Las actividades de posgrado no conducentes a título, son certificados que ofrecen las distintas unidades académicas y contemplan trayectos formativos más cortos, con objetivos puntuales. Incluyen

Programas (a los cuales a veces se los denomina Diplomados o Diplomaturas), cursos, seminarios, talleres (o *Workshops*), jornadas, ciclos de charlas, conferencias, *webinars*.

A su vez, cada actividad puede ser diseñada con modalidad presencial, a distancia, o en formatos *blended* que incluyen una combinación de ambas modalidades.

La situación ideal es contar con una propuesta que incluya, para cada una de las áreas de interés disciplinar (diseño de oferta horizontal), actividades de formación con enfoques académicos y profesionales (diseño de oferta vertical). El siguiente cuadro intenta representar el esquema sugerido:

Área temática disciplinar	I...	II...	III...	IV...
Actividades de formación académica				
Actividades de formación profesional				

El diseño de cada actividad formativa debe incluir una serie de consideraciones que se detallan a continuación.

Denominación y fundamentación

En carreras de posgrado la denominación debe designar de forma clara un objeto curricular. La presentación de la carrera debe incluir una fundamentación y dar cuenta del impacto de la carrera en el grado, posgrado, el medio productivo, la investigación y el desarrollo.

En actividades no conducentes a título, como cursos de posgrado, se pueden contemplar denominaciones más largas y específicas. En charlas o *webinars* se cuenta con cierta licencia para explorar una mayor creatividad a efectos de enmarcar la actividad en un halo más atractivo, e incluso más comercial.

Poniendo como ejemplo el campo de las Finanzas una carrera podría ser denominada “Maestría en Finanzas”, en cambio, un curso podría denominarse “Curso de Finanzas para Abogados”, o “Curso

de Valuación de empresas”, y un *webinar* podría titularse “10 aspectos críticos para invertir en criptomonedas”.

Objetivos

La carrera o actividad debe definir con claridad sus objetivos generales y específicos, pero también resulta deseable pensar anticipadamente (y transmitir a los docentes) los aprendizajes esperados por los alumnos (en cuanto a conocimientos, habilidades, herramientas, y/o aptitudes en general). Tavella & Nóbile (2010) plantean que debe considerarse el grupo destinatario, el contexto y momento específico del desarrollo de cada asignatura, así como los objetivos de aprendizaje que se pretenden lograr.

Plantear objetivos para las actividades de posgrado exige conocer la diferencia entre enseñanza y aprendizaje. Tomando como referencia a Basabe & Cols (2007), puede definirse la enseñanza como un intento de alguien de transmitir cierto contenido a otra persona. La enseñanza es siempre una forma de intervención destinada a mediar en la relación entre un aprendiz y un contenido a aprender y, por lo tanto, una actividad marcada tanto por los rasgos del conocimiento a transmitir como por las características de sus destinatarios. El término aprendizaje, en cambio, alude tanto al proceso mediante el cual se adquiere un conocimiento, en cuanto a su incorporación efectiva. En otras palabras, la enseñanza solo incide sobre el aprendizaje de manera indirecta, a través de la tarea de aprendizaje del propio estudiante. Existen entonces mediaciones entre las acciones del docente y los logros de los estudiantes: mediaciones de carácter cognitivo y mediaciones sociales.

Contenidos y bibliografía

La carrera o actividad debe presentar contenidos claros, divididos por módulos o unidades; así como la bibliografía, correctamente referenciada, categorizada en obligatoria y complementaria. El material puede incluir libros, artículos, *papers*, sitios web, pero también se debe invitar a los docentes a pensar en materiales audiovisuales (videos), imágenes, o *podcasts* que pueden disponibilizarse en las plataformas de *e-learning*.

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), sugiere un tránsito desde los programas centrados en el contenido a otros cuya principal finalidad sea el desarrollo de competencias, con la incorporación de metodologías activas y cercanas a la realidad profesional. (Rué, 2007).

Según Tardif (2006) la competencia se define como: “un saber actuar complejo que se apoya en la movilización y la combinación eficaz de una variedad de recursos internos y externos dentro de una familia de situaciones” (pág. 22). De esta manera, la complejidad se encuentra en el centro mismo de un modelo de formación por competencias. Ser competente significa saber gestionar lo complejo.

La formación por competencias se basa en el reencuentro de dos corrientes teóricas en las ciencias de la educación: el cognitivismo y el constructivismo. El cognitivismo se ocupa de la manera en la que el estudiante adquiere y aplica los conocimientos y las habilidades. El constructivismo hace hincapié en el papel activo del aprendiz. Propone fomentar la autonomía y la iniciativa del estudiante, al presentarle tareas que le signifiquen algo, de apoyarlo y de guiarlo en su aprendizaje y, finalmente, de poner al estudiante en acción para llevarlo a construir sus conocimientos, su saber ser y su saber hacer. (Lasnier, 2000).

Cuerpo docente

La conformación del cuerpo docente es un aspecto central en la calidad de los posgrados. En actividades académicas se privilegia contar con un plantel docente que cuente con importantes antecedentes académicos y de investigación, y publicaciones en revistas con referato. En actividades de formación profesionales, en cambio, se buscan docentes que cuenten con importantes trayectorias y experiencias profesionales.

En este punto, es importante mencionar que el docente de posgrado debe contar con una serie de habilidades distintas a las de los docentes de otros niveles educativos. El docente de posgrado trabaja con alumnos que son sus colegas. Éstos cuentan con distintos recorridos académicos y profesionales que, si se logran canalizar correctamente, pueden aportar positivamente al desarrollo de las clases, nutrir las y hacerlas más atractivas.

En este escenario, en línea con lo que venimos argumentando, el rol del docente cambia de la transmisión de conocimientos a ser un mediador en la construcción del propio conocimiento por parte de los estudiantes. Salinas (2004) plantea que se trata de una visión de la enseñanza en la que el alumno es el centro o foco de atención. El docente promueve en el alumno el crecimiento personal y enfatiza la facilitación del aprendizaje antes que la transmisión de información. Se transforma en una guía para los alumnos, facilitándoles el uso de los recursos y las herramientas que necesitan para explorar y elaborar nuevos conocimientos y destrezas.

Esta transformación implica desarrollar habilidades en lo comunicacional, organizativo, pedagógico, tecnológico, y en lo emocional. Tal como planteamos en un artículo publicado en la edición 20 de la revista *ECONO*, el docente se transforma en un facilitador que debe saber gestionar grupos de alumnos que se presentan cada vez más exigentes, demandantes y con una alta expectativa. (Fernández Molina & Tomás, 2020)

Dirección y coordinación

El compromiso y la dedicación de los directores y coordinadores es uno de los factores críticos de éxito en la gestión de cualquier actividad de posgrado.

Resulta fundamental que los directores sean “directores activos” y no solo un nombre en un folleto, por más prestigio que el mismo nos pueda otorgar. “Directores activos” son directores que conocen a los alumnos y a los docentes, que se involucran, que conocen los detalles, que atienden personalmente los problemas o inconvenientes que puedan surgir, que dedican “cabeza”, tiempo y energía al crecimiento del posgrado.

Hablamos de directores y coordinadores que “abren puertas”, que convocan invitados especiales, que participan en eventos académicos desde su rol institucional, que acercan nuevas bibliografías, que consiguen jurados de calidad, que organizan actividades complementarias extracurriculares, entre otros aspectos que fomentan el desarrollo y la calidad del posgrado.

Destinatarios

Ya mencionamos el rol central que tiene las características del grupo de alumnos en la calidad de los posgrados. En este nivel de formación, uno de los objetivos fundamentales que buscan los estudiantes es el *networking* o la conformación de redes y vínculos con otros colegas.

En este sentido, resulta muy importante velar por la conformación de un grupo de alumnos de calidad, en cuanto a sus antecedentes académicos y profesionales (que le permitan aprovechar al máximo los contenidos curriculares, que no “atrasen” al grupo, que convoquen al profesor a “ir por más”, que nutran la clase con historias de vida o experiencias profesionales), pero también en el compromiso y dedicación con la actividad.

La mayoría de las veces, es preferible, no incluir alumnos que no estén a la altura de lo esperado y evitar así futuros problemas.

Paulo Freire e Ira Shor (2014) proponen el concepto de diálogo liberador que definen como “una comunicación democrática, que invalida la dominación o reduce la oscuridad, al afirmar la libertad de los participantes de rehacer su cultura” (pág. 160). Según estos autores, mediante esta forma de entender el diálogo, el objeto que se debe conocer no es posesión exclusiva del profesor, que concede el conocimiento a los alumnos en un gesto benevolente. En su lugar, el objeto que ha de ser conocido es mediador de los dos sujetos cognitivos. En otras palabras, los dos sujetos del conocimiento se encuentran en torno al objeto de estudio, y a través de él, para realizar una investigación conjunta.

Rogers & Freiberg (1991) argumentan en la misma línea:

La enseñanza y la trasmisión de conocimientos tienen sentido en un mundo estático. [...] Pero el hombre moderno vive en un ambiente de cambio continuo. Liberar la curiosidad, permitir que las personas solucionen según sus propios intereses, desatar el sentido de la indagación. Abrir todo a la pregunta y a la exploración, reconocer que todo está en proceso de cambio, aunque nunca lo logre de manera total, constituye una experiencia grupal inolvidable. En este contexto surgen verdaderos estudiantes, gente que aprende realmente, científicos, alumnos y profesionales creativos, la clase de personas que pueden vivir en un delicado pero cambiante equilibrio entre lo que saben en la actualidad y los mudables y fluidos problemas del futuro (págs. 143-144).

Los requisitos de admisión de los posgrados habitualmente contemplan la presentación de documentación como copias del título de grado, CV, cartas de motivación y de referencia, certificación de

conocimientos de idiomas o de herramientas informáticas. A veces se exige también una determinada cantidad de años de experiencia laboral o de recorridos académicos previos (por ejemplo, para cursar un Doctorado podría exigirse que antes hayan transitado un estudio de Maestría), o algún examen de ingreso.

Una instancia fundamental en la admisión es la entrevista con el Director. Constituye el momento de profundizar en el perfil e interés del candidato, comentar las exigencias del posgrado, y comenzar a establecer un *rapport* con el potencial estudiante.

Estructura y modalidad

La Resolución 160/11 del Ministerio de Educación de la Nación define los distintos niveles de estructuración de una carrera de posgrado, a saber:

- **Estructurado:** el plan de estudio está predeterminado por la institución y es común para todos los estudiantes.
- **Semiestructurado:** el plan de estudio ofrece actividades curriculares predeterminadas por la institución y comunes a todos los estudiantes y un trayecto o trayectos que seleccionan la institución o el estudiante en el que el itinerario se define para cada uno sobre la base del área de conocimiento, campo profesional o tema del trabajo final.
- **Personalizado:** el plan de estudio no incluye actividades curriculares preestablecidas y se define para cada estudiante sobre la base del área de conocimiento y tema del trabajo final. Esta modalidad puede proponerse sólo para Maestrías Académicas y Doctorados.

Los distintos tipos de posgrado tienen más propensión a funcionar mejor en cada nivel de estructuración. Un Doctorado puede adquirir de manera muy natural una estructura personalizada, pero una

Especialización o un Programa de posgrado quizás necesiten una estructuración mayor.

A nivel general, se percibe que los alumnos valoran cada vez más los trayectos semiestructurados, con un núcleo central estructurado, y un tramo personalizado que pueden orientarlo hacia las temáticas de mayor interés (o hacia lo que requieran sus temas de trabajos finales o tesis). A tales efectos, resultan fundamentales los convenios de intercambios que puedan celebrarse para que el estudiante tenga la posibilidad de realizar los contenidos optativos en otras carreras o instituciones (favoreciendo a su vez, la transdisciplina e internacionalización de la que ya hablamos en el apartado anterior).

En cuanto a la modalidad, tomaremos nuevamente la referencia de la Resolución 160/11 del Ministerio de Educación de la Nación:

- **Carreras presenciales:** las actividades académicas previstas en el plan de estudio –materias, asignaturas, cursos, módulos, seminarios, talleres u otros espacios académicos- se desarrollan en un mismo espacio/tiempo, pudiendo incorporar el uso de tecnologías de la información y comunicación como apoyo y/o complemento a las actividades presenciales sin que ello implique un cambio de modalidad de la carrera.
- **Carreras a Distancia:** se entiende por Educación a Distancia a la opción pedagógica y didáctica donde la relación docente- alumno se encuentra separada en el tiempo y/o en el espacio, durante todo o gran parte del proceso educativo, en el marco de una estrategia pedagógica integral que utiliza soportes materiales y recursos tecnológicos, tecnologías de la información y la comunicación, diseñados especialmente para que los/as alumnos/as alcancen los objetivos de la propuesta educativa. Asimismo, se entiende que quedan comprendidos en la denominación Educación a Distancia los estudios conocidos como **educación semipresencial**, educación asistida, educación abierta, educación virtual y cualquiera que reúna las características indicadas precedentemente. Para que

una carrera sea considerada desarrollada en el marco de la modalidad de educación a distancia se requiere que la cantidad de horas no presenciales supere el cincuenta por ciento (50%) de la carga horaria total prevista en el respectivo plan de estudios.

Las actividades semipresenciales (muchas veces conocidas como formatos *B-learning* o *blended learning*), resultan habitualmente muy atractivas al permitir a los estudiantes tomar un tramo curricular a distancia (de manera asincrónica), pero luego realizar determinadas actividades de manera presencial (ya sea en un aula física o virtual).

Estos formatos facilitan un aprendizaje personalizado otorgando ayuda a quienes la necesiten cuando les resulta más difícil entender un tema en particular, o brindando un mayor grado de profundidad a aquellos alumnos o participantes que deseen investigar más allá del nivel del curso.

Al estar los contenidos en el Campus Virtual, el alumno tiene mayor flexibilidad para acceder a ellos. Puede acceder todas las veces que sea necesario y en los momentos que disponga. Es posible, además, que los alumnos consulten sus dudas en el momento que surgen, a través de los foros de consulta propuestos en las aulas virtuales. La participación aumenta debido a que el alumno no está obligado a participar en un único tiempo y espacio, que quizá no coincida con su momento de interés.

Los alumnos pueden realizar trabajos colaborativos desde el aula virtual y ver los contenidos en sus casas. Y luego en los encuentros presenciales “aplicar” los conocimientos adquiridos.

Estos formatos facilitan a que el docente modifique su rol, dejando de ser un expositor y fuente de conocimiento para convertirse en un guía o facilitador.

Metodología pedagógica y de evaluación

La metodología pedagógica y de evaluación debe estar claramente definida y comunicada a los alumnos. Debe acompañarse de un reglamento en donde se establezcan las normas de funcionamiento a observar: asistencia requerida, puntualidad, utilización de foros, cantidad de instancias de recuperación, modalidad de los trabajos finales, plazos, entre otros aspectos.

La metodología pedagógica debe incluir aspectos referidos a las clases presenciales (áulicas o mediadas por alguna tecnología en formato sincrónico) y de las instancias asincrónicas a transitar a través de las plataformas de *e-learning*. En los encuentros presenciales se sugiere tratar de reducir los momentos de exposiciones magistrales del docente. Consideramos que, de ser necesarios, esos contenidos pueden ser autoadministrados a través de la visualización de clases grabadas. De esta manera los encuentros con los estudiantes se aprovechan para canalizar dudas, reforzar temas complejos o realizar actividades que requieran una supervisión o tutoría.

Carli (2012) plantea que, si bien la clase magistral, como modalidad de enseñanza, fue objeto de crítica en el marco de la pedagogía freireana y del auge de las dinámicas grupales durante los años setenta y ochenta; la universidad pública la mantuvo en un lugar central. Las clases teóricas en las facultades conservaron el privilegio de la voz del profesor, el lugar de escucha pasiva del estudiante y la práctica de tomar notas en clase.

Muchos autores prefieren hablar hoy de una didáctica centrada en el sujeto que aprende. Esto exige enfocar la enseñanza como un proceso de orientación del aprendizaje, donde se creen las condiciones para que los estudiantes no solo se apropien de los conocimientos, sino que desarrollen habilidades, formen valores y adquieran estrategias que les permitan actuar de forma independiente, comprometida y creadora, para resolver los problemas a los que deberá enfrentarse en su futuro personal y profesional. Requiere la utilización de métodos que propicien un vínculo entre lo afectivo y lo cognitivo, y de las interacciones sociales y la comunicación, que tengan en cuenta la

diversidad del alumnado y las características de la generación presente en las aulas universitarias, con la irrupción de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (Montes de Oca Recio & Machado Ramírez, 2011)

En un artículo publicado en la edición 19 de la revista *ECONO*, Grassis y Torre (2019) proponen que, a nivel asincrónico, virtual, se pueden articular los contenidos de cada propuesta con las herramientas tecnológicas disponibles. De manera general contemplan:

- Materiales y bibliografía de uso libre sobre cada temática.
- Material audiovisual.
- Diferentes tipos de actividades.
- Espacios de interacción con el docente.
- Espacios de comunicación con el tutor tecnológico.
- Tutoriales sobre el uso de las herramientas tecnológicas.
- Programa y cronograma de la actividad curricular.
- Consideraciones sobre la metodología de cursada específica.

En cuanto a la evaluación, la misma podrá ser individual y/o grupal, y contemplar una variada cantidad de instancias y elementos.

Boud & Falchikov (2007) comentan que a partir de la década de los 90 se viene impulsando un desplazamiento de los planteamientos evaluativos basados casi exclusivamente en los principios psicométricos a otros centrados en una evaluación preocupada por los procesos, orientada al aprendizaje a través de tareas auténticas y con posibilidad de retroalimentación eficaz que suponga posibilidad de cambio o mejora y de carácter colaborativo.

En igual línea, Ibarra & Rodríguez (2010) plantean que el discurso dominante en la universidad se caracteriza por ser muy tradicional, en el sentido de equiparar la evaluación con calificación, de estar dirigida por el profesor y, por la escasa presencia de *feedback*.

Como la competencia es un “saber actuar complejo en situación”, la evaluación de las competencias debe realizarse en una situación lo

más auténtica posible, es decir una situación lo más cercana posible al contexto profesional en el que los estudiantes podrán evolucionar una vez que hayan finalizado sus estudios (Lussier & Allaire, 2004). Estas situaciones auténticas de evaluación permiten a los estudiantes comprometerse en la realización de una tarea completa, compleja y significativa. Se trata de aproximarnos en la mayor medida posible a la utilización de la evaluación para promover el aprendizaje críticamente reflexivo (Brockbank & McGill, 2002). Estas metodologías de evaluación favorecen ampliamente la conformación de nuevos patrones neuronales, que son la base biológica del aprendizaje. (Rock & Schwartz, 2006).

La instancia de elaboración de trabajos finales y tesis merece consideraciones adicionales. Con relación a este tema resulta fundamental contar con buenos directores de trabajos finales y tesis, pero también con buenos jurados.

Las instituciones educativas deben trabajar en conformar bases de potenciales jurados, agrupados por temáticas. Es importante gestionar la relación con los mismos, manteniéndolos informados sobre las novedades de la carrera, invitándolos a dar charlas o clases especiales, asegurándose que su experiencia sea óptima en términos de atenciones recibidas (claridad en el proceso y lo que se espera de ellos, buena empatía y alta eficiencia del personal administrativo con quienes deban interactuar – por ejemplo a la hora de gestionar viáticos como traslados u hospedajes, ofrecerles refrigerios y el correspondiente certificado por su participación – acompañado, idealmente, con algún presente a modo de agradecimiento).

En carreras como los Doctorados, por ejemplo, no es exagerado afirmar que la calidad de un Doctorado está dada por la calidad de sus jurados.

Con relación a los directores, es necesario que los mismos tengan conocimientos y experiencia en las temáticas a trabajar por los alumnos, pero también que dispongan de tiempo, empatía, y habilidades para su desempeño como tutores. Si no fuera posible encontrar todas

estas capacidades en la misma persona, quizás se deba contar con un equipo de acompañamiento que incluya directores, tutores, lectores de tesis, entre otros roles que puedan definirse.

Duración y cronogramas

Según la Resolución 160/11 del Ministerio de Educación de la Nación:

- Las carreras de **Especialización** tendrán un mínimo de 360 horas reloj, sin sumar las dedicadas al trabajo final, e incluirán horas de formación práctica.
- Las carreras de **Maestría** tendrán al menos 700 horas reloj de las cuales un mínimo de 540 deberá destinarse a cursos, seminarios y otras actividades de esa índole y las restantes, podrán ser asignadas al trabajo final u otras actividades complementarias.
- En las carreras de **Doctorado** la carga horaria será determinada por cada institución universitaria.

En cuanto a actividades no conducentes a título, habitualmente un **Programa** de Posgrado cuenta con una duración entre 80 y 150 horas, distribuidas entre 6 y 8 meses, un programa que incluye entre 4 y 6 asignaturas, un Director y un cuerpo docente.

Un **curso** frecuentemente cuenta con una duración de entre 30 y 60 horas, distribuidas entre 1 y 3 meses, y 1 o 2 docentes a su cargo. Los **seminarios** tienen duraciones más cortas (quizás unas 12 horas), siendo las **charlas y conferencias** las actividades de menor duración (1 o 2 horas).

Con relación a la **calendarización** se deben tener en cuenta los días y horarios de cursada, según el público objetivo de la actividad. Una actividad académica, dirigida a investigadores, quizás pueda tener formatos más intensivos o con cursadas en horarios matutinos; mientras que las actividades de corte profesional deben contemplar cursadas en días y horarios en los que los participantes estén disponi-

bles, entendiendo que la mayoría probablemente se encuentre realizando en simultáneo otras actividades de índole laboral/ profesional. Estas consideraciones también aplican para la determinación de la duración de cada una de las clases.

En la programación también se debe prestar especial atención al orden en que se distribuyen las asignaturas. Además de contemplar una secuencia lógica desde las eventuales correlatividades que puedan ser necesarias, resulta deseable incluir en el primer tramo actividades y docentes que sean especialmente atractivos para los alumnos, con el objetivo de favorecer su retención⁴.

Aranceles y becas

Para la definición de aranceles normalmente se deben considerar 3 aspectos:

- Los costos de la actividad.
- Los valores de referencia del mercado.
- El público objetivo al que apunta la actividad.

En una universidad pública, sin fines de lucro, se busca fundamentalmente establecer los aranceles que permitan cubrir los costos, considerando un número mínimo de alumnos⁵.

En este sentido, los costos que habitualmente se contemplan son:

- Honorarios docentes de las asignaturas (por hora).
- Honorarios docentes de talleres o actividades extracurriculares (por hora).

⁴ Habitualmente los alumnos de posgrado validan la decisión de realizar la actividad durante el primer mes de cursada, momento en que resulta factible que se produzcan bajas o abandonos, si no se cumple con sus expectativas previas.

⁵ Para una experiencia óptima y un mayor aprovechamiento de las interacciones, lo ideal es poder contar con cohortes de entre 15 y 35 alumnos.

- Honorarios de dirección/ coordinación (por mes).
- Honorarios por direcciones de trabajos finales o tesis (por alumno según las tasas de egreso con las que cuente la carrera).
- Regalos jurados de trabajos finales o tesis (por alumno según las tasas de egreso con las que cuente la carrera).
- Viáticos de docentes y jurados (hospedajes, traslados, refrigerios).
- Materiales de clase (por alumno).
- Coffee Break (por alumno y por clase presencial áulica).
- Gastos de difusión (campañas en redes sociales, material gráfico, entre otros).
- Regalos alumnos de fin de cursada (por alumno).
- Costos de estructura (% para cubrir costos de infraestructura, staff de apoyo, y otros).
- Bajas de alumnos o incobrabilidad.
- Gastos varios (previsión para eventualidades que puedan surgir).

Las becas pueden definirse según distintos criterios:

- Criterios universales: todos los candidatos que cumplan con ciertos requisitos acceden a la beca automáticamente (por ejemplo, becas para investigadores categorizados, becas para docentes de grado, becas para extensionistas).
- Criterios de selección: se establecen cupos y las personas deben aplicar presentando distinta documentación que tengan que ver con aspectos académicos y/o con la necesidad de contar con ayudas económicas.

3. Comunicación

Desde una mirada general, resulta interesante abordar los distintos aspectos que involucra la comunicación de un área de posgrado de una universidad pública, partiendo del concepto de identidad corpo-

rativa, y diferenciándolo de los de identidad organizacional e imagen corporativa.

La **identidad organizacional** se refiere a aquello que los integrantes de la organización perciben, sienten y piensan acerca de la misma. Se asume como una identidad colectiva, un entendimiento compartido de las características y valores distintivos de la organización. (Hatch & Schultz, 1997).

La **identidad corporativa**, en cambio, se conceptualiza como una formulación de la alta dirección y pone el foco en lo visual. Mientras los estudios de la organización enfatizan en la relación de la organización con sus miembros, la identidad corporativa refiere a las ideas centrales que el *management* desea transmitir a las audiencias externas. (Hatch & Schultz, 1997).

La **imagen corporativa**, por su parte, se relaciona con los sentimientos y creencias que tienen acerca de una organización sus públicos externos. (Hatch & Schultz, 1997).

Para Joan Costa (2004) el primer antecedente del concepto de identidad corporativa surge en el año 1908 en la empresa AEG, en Alemania. Ésta fue la primera organización en pensar y definir un “estilo” de empresa que incluía tanto la producción, la comunicación, los mensajes, los objetos y los entornos, las relaciones internas y externas, comerciales e institucionales. El resultado fue, según Costa, el diseño de una imagen unitaria y coherente, paralelamente con el forjamiento de una sólida cultura de empresa (pág. 96).

Costa (2001) plantea la necesidad de integrar todas las comunicaciones de la organización (no solo las de Marketing), coordinadas con las estrategias institucionales, en función de construir y controlar la imagen corporativa.

El mencionado autor define la imagen de empresa como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (pág. 58). De esta manera, la imagen de empresa se sugiere como un efecto de causas

diversas que son asociadas entre sí y con la empresa. Los individuos, como públicos, son el centro de dicha imagen mental que, por ser una imagen psicosociológica, la empresa solo puede gestionar de manera indirecta, a través del significado que adquieren sus acciones y comunicaciones.

Otro de los autores que desarrolla el tema de la imagen corporativa es Paul Capriotti (1999), quien se refiere a la misma como “aquella [imagen] que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social [determinada por] la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (pág. 16).

Capriotti (1999) expresa que la imagen corporativa es la imagen de una empresa que busca presentarse como un sujeto integrante de la sociedad y la define como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (pág. 29).

De esta manera, el autor adopta una idea de imagen corporativa desde la recepción y la distingue de la identidad corporativa a la que define como “la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser, [...] lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás” (Capriotti, 1999, pág. 29).

Finalmente, resulta interesante la visión de Justo Villafaña (2000) que posiciona la imagen de la empresa como “el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella produce en la mente de sus públicos” (pág. 23).

Según el mencionado autor la imagen corporativa es “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (Villafaña, 2000, pág. 24).

Villafaña (2000) toma como base conceptual la Gestalt corporativa, según la cual el receptor metaboliza un conjunto de inputs transmitidos por una organización, siguiendo un proceso de conceptualización en el que, dicho receptor, contribuye decisivamente en

el resultado final. “[...] existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo” (pág. 24).

En esta visión gestáltica de la Imagen Corporativa, la identidad de la empresa⁶ funciona como el estímulo que provocará una experiencia – la propia Imagen – en el receptor, mediada por éste (por sus prejuicios, presunciones, actitudes, opiniones, gustos, etc.) y por la naturaleza de ese trabajo corporativo⁷ que [...] trata de hacer coincidentes el *pattern* estimular y el conceptual.

En lo que se refiere al aparato ideológico o de las actitudes del receptor, nada, o casi nada, se puede hacer. El campo de actuación es pues el del trabajo corporativo que hay que efectuar a partir de la identidad.

[...] la identidad de una empresa es lo que, básicamente determinará su imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente, no interesan explicitar. (Villafañe, 2000, pág. 27)

El autor reconoce en el concepto de identidad, de la que la imagen es un equivalente estructural, tres categorías (Villafañe, 2000):

- **Comportamiento corporativo:** “modos de hacer” de la empresa. Este comportamiento es el que genera la *imagen funcional* correspondiente a la imagen de sus productos y servicios, a su solvencia financiera, a su saber hacer comercial, a su vocación de servicio, etc.

⁶ El autor define la identidad como un conjunto de rasgos y atributos (visibles o no) que definen la esencia de la empresa.

⁷ El trabajo corporativo incluye, según el autor, las actuaciones, voluntarias o involuntarias, con o sin intención comunicativa, que hacen identificar en la mente de los públicos la imagen y la identidad de la empresa.

- **Cultura corporativa:** ideología de la organización, presunciones, valores. Esta variable inducirá la *imagen de la organización* como un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo, y que se relaciona con la sociedad que vive y ante la que tiene que dar respuesta.
- **Personalidad corporativa:** zona visible de la identidad de la empresa donde es posible la intervención comunicativa. Se concreta en la *imagen intencional* que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativa.

La imagen corporativa es, según Villafaña (2000), la síntesis gestáltica de la imagen funcional, la imagen de la organización y la imagen intencional.

La imagen corporativa tiene una importancia fundamental para las universidades por la intangibilidad del producto que brindan y por tener un peso considerable en la elección de una casa de estudios al reducir el riesgo percibido por los futuros estudiantes. (Diaconu & Pandelica, 2011).

Un estudio realizado en universidades e instituciones de educación superior de Manizales en Colombia, detectó que en las universidades públicas de esta región la proposición de valor de marca se sustenta principalmente en sus beneficios funcionales en términos de calidad y trayectoria de sus programas académicos. En cambio, en las universidades privadas se observa una cultura organizacional que favorece los procesos de indagación de los grupos de interés para poder pensarse a sí mismas como marcas⁸. (Vásquez Varela, 2011).

Carlos Pedro J. Curubeto, catedrático de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), publicó en el año 2007 el libro *La marca universitaria*. En dicho trabajo, el autor realiza una indagación sobre los elementos que utilizan las universidades argentinas para la defi-

⁸ Enfoque *user centric*.

nición estratégica de su identidad de marca y para su construcción mediante comunicaciones de marketing.

Los resultados del trabajo de Curubeto (2007) muestran que:

- Las universidades definen y construyen su identidad utilizando asociaciones de marca similares (en especial aquellas de nivel de producto genérico y esperado, en detrimento de las asociaciones de marca que establecen la diferenciación y la unicidad en el nivel de producto aumentado⁹).
- La funcionalidad es la filosofía que define la *esencia de la marca* universitaria. De lo anterior se desprende que las universidades “todavía no llegan a un tipo de síntesis que trascienda la declaración genérica en pos de la declaración basada en la diferenciación” (pág. 592-593).
- Todas las universidades establecen la categoría de producto, sus atributos, el país de origen o localidad, y utilizan la imaginería visual. Además, la mayor parte define el uso del producto, sus usuarios, la relación marca-usuario, y los programas que la universidad patrocina.
- La propuesta de valor declarada en los estatutos universitarios y comunicada en los mensajes publicitarios está conformada, fundamentalmente, por beneficios funcionales (prestaciones intrínsecas del producto). Fundamentalmente se destaca el conocimiento/ formación y los resultados/ beneficios del aprendizaje. Los beneficios psicológicos (beneficios emocionales y de autoexpresión) no son un tipo de asociación de marca muy utilizado por las universidades.
- Las universidades argentinas ejecutan la construcción de la identidad de marca, fundamentalmente dentro del estilo informacional, “caracterizado por su concentración en las

⁹ Producto genérico, esperado y aumentado es una terminología proveniente del modelo de dimensiones o niveles del producto, en el que cada nivel agrega más valor para el cliente.

necesidades prácticas, funcionales o utilitarias que el consumidor tiene del producto” (pág. 598).

- La publicidad de las marcas universitarias abunda, principalmente, en información sobre los atributos y características del producto que ofrecen, y en menor proporción sobre la institución que los ofrece, o sobre los beneficios y valores de la marca.

Retomando ahora las nociones de identidad e imagen corporativa, podemos avanzar con el concepto de **comunicación corporativa** propuesto por Paul Capriotti (1999), que define como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (pág. 72). Esta comunicación se realiza, según Capriotti, por medio de la **conducta corporativa** (lo que la organización hace o deja de hacer en su devenir diario) y la **acción comunicativa** (lo que la organización elabora consciente y voluntariamente para transmitir un conjunto de mensajes).

La conducta corporativa incluye, de cara a los estudiantes (principales actores, junto con los docentes, a los que el área de posgrados brinda servicio), aspectos como:

- La conducta del personal de las oficinas que atienden de manera directa a los estudiantes (como, por ejemplo, oficina de admisiones, departamento de alumnos, gestión de cobranzas, asistencia pedagógica y tecnológica, dirección de biblioteca, trámites de títulos) en aspectos tales como cordialidad, empatía, asertividad de la información brindada, eficiencia en la gestión, entre otros.
- La actuación de los docentes en aspectos como asistencia y puntualidad, empatía, habilidades comunicacionales y tecnológicas, así como sus características personales, conocimiento y nivel de formación, entre otros. En este punto se consideran de fundamental importancia los mensajes que

sobre la Universidad transmiten los docentes en las aulas, al establecerse los mismos como referencias válidas de cara a los estudiantes.

- Los planes de estudios y las metodologías de enseñanza implementadas.
- Las actividades de socialización y eventos académicos extra-curriculares organizados, así como su formato y temáticas abordadas.
- Los aspectos normativos, como las ordenanzas, políticas de ingreso y pautas de conducta establecidas.
- Los sistemas y procesos (inscripciones, admisiones, cobranzas, certificaciones, trámites de titulación, entre otros).
- Si bien la infraestructura e instalaciones no serían en principio aspectos conductuales, resulta conveniente incluirlos en este listado, destacando su presumida importancia en cuanto a la relevancia y significación que podrían tener en los estudiantes aspectos como las comodidades de las aulas, condiciones edilicias, aspectos tecnológicos, entre otros.

En cuanto a la acción comunicativa, la misma debe contemplar la definición del público objetivo, los objetivos de la comunicación, el mensaje a transmitir, los medios de comunicación, la presupuestación, calendarización y medición.

Público objetivo

La importancia de este punto radica en la naturaleza de la marca, entendida como una instancia semiótica cuya principal función es concebir un universo de significación, semantizar un producto o servicio. En otras palabras, la marca es un “máquina” de producir significados.

Sin embargo, los “mundos” construidos por las marcas no se dirigen a todo el público en general sino a aquellos individuos que tienen más posibilidades de ser sus “pobladores”. Esta selección no puede explicarse únicamente por cuestiones de orden económico ligadas a

la segmentación que antes hiciera el marketing, sino también por las dificultades e inconvenientes de crear un mundo demasiado extenso o amplio y, por tanto, desprovisto de la particularidad mínima que le permita ser reconocido y diferenciado de otros mundos con los que compite. (Semprini, 1995).

Según Semprini (1995) la marca construye un mundo que es, por definición, “una propuesta de mundo que requiere no solo ser elegido, sino además que pide ser preferido a otros mundos que ofrecen, a mismo título, otras tantas propuestas de contratos” (pág. 58-59).

En una Universidad Pública en Argentina existen múltiples y muy variados públicos. Según Grunig y Hunt, citado por Sotelo Enríquez (2001):

El público surge cuando la actuación de una organización tiene consecuencias sobre un grupo de personas [...]. Dichas consecuencias establecen nexos con personas y organizaciones de las que, a partir del contacto, [la organización] depende para mantener su estabilidad en el entorno. Hay diferentes tipos de vínculos, de acuerdo al ámbito de la institución que afecten, lo que dará lugar a distintas clases de públicos, que tendrán más o menos importancia en la vida organizacional según la naturaleza de su vínculo. (pág. 124).

El modelo vincular planteado por Grunig y Hunt es, según Brad Rawlins¹⁰, el mejor a la hora de identificar los distintos públicos de una institución. Dicho modelo, agrupa a los públicos en función del vínculo que mantienen con la organización, pudiendo ser éste habilitante, normativo, funcional o difuso (Rawlins, 2006).

¹⁰ Decano de la Escuela de Comunicaciones de la Universidad del Estado de Arkansas (USA), especialista en Relaciones Públicas y Stakeholders Management.

Públicos con vínculo habilitante: son aquellas personas u organizaciones que tienen algún control y/o autoridad sobre la organización. Permiten a la organización obtener recursos y autonomía para operar (Rawlins, 2006). Para una unidad académica de una universidad pública son públicos con vínculo habilitante los consejeros directivos, la Presidencia o Rectorado de la Universidad de la que forma parte, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y el Poder Legislativo Nacional¹¹.

Públicos con vínculo funcional: son aquellas personas u organizaciones que son esenciales para el funcionamiento de la organización. Se dividen en aquellos que tienen funciones de “entrada” (proveen el trabajo y los insumos para poder ofrecer los productos/servicios) y los que tienen funciones de “salida” (consumen los productos/servicios brindados por la organización) (Rawlins, 2006). Para una unidad académica de una universidad pública son públicos con vínculo funcional de “entrada” los docentes, el personal no docente y los proveedores; y públicos con vínculo funcional de “salida” los estudiantes¹² actuales y potenciales.

Públicos con vínculo normativo: son aquellas personas u organizaciones con las que la organización tiene un interés común. Comparten valores, objetivos o problemas similares (Rawlins, 2006). Para

¹¹ El Poder Legislativo Nacional, toma relevancia a través de la Ley de Educación Superior (que determina el ordenamiento legal de la Educación Superior) y de la Ley de Presupuesto Nacional (que dispone la planificación anual de la actividad financiera del Estado, incluyendo las partidas presupuestarias para el sector educativo).

¹² La preferencia por el término “estudiante” (y no “alumno”), se explica, en parte, por el origen etimológico de la palabra.

La palabra “alumno” proviene del latín *alumnus*, un derivado del verbo *alère* que significa “alimentar”, y se aplica a quien se nutre del saber. Según el Diccionario de la Real Academia Española un alumno es una persona que recibe enseñanza, respecto de un profesor o de la escuela, colegio o universidad donde estudia.

La palabra “estudiante” proviene del latín *studium* (estudio), que según la Real Academia Española significa el esfuerzo que pone el entendimiento aplicándose a conocer algo.

De esta manera, además de evitar el uso del masculino como genérico, se pone foco en el rol necesariamente activo y comprometido de quienes día a día cursan sus estudios en los establecimientos de educación superior.

una unidad académica de una Universidad Pública son públicos con vínculo normativo el Ministerio de Educación de la Nación (a través de su Secretaría de Políticas Universitarias), los Consejos Profesionales, otras unidades académicas, las agrupaciones estudiantiles, las agrupaciones de graduados, los gremios de docentes y no docentes, y los graduados.

Públicos con vínculo difuso: son aquellas personas u organizaciones que, sin tener una interacción frecuente con la organización, se vinculan a través de las acciones de la misma (Rawlins, 2006). Para una unidad académica de una Universidad Pública son públicos con vínculo difuso los medios de comunicación, la comunidad a la que le brinda servicio, las personas u organizaciones con las que se vinculan profesionalmente los graduados y los familiares de los estudiantes (especialmente de los estudiantes de grado).

Si bien pueden y deben realizarse acciones comunicacionales específicas para cada uno de estos públicos, la identidad corporativa de un área de posgrado debe pensarse en pos de sus destinatarios principales: los estudiantes (actuales y potenciales), los docentes, y las personas y organizaciones que brindan apoyos claves para el sostenimiento económico y el desarrollo institucional de la unidad.

Objetivos de la comunicación

Por lo general, existen tres grandes objetivos comunicacionales: informar, persuadir y recordar.

Informar: busca que los públicos destinatarios tomen conciencia del producto o servicio ofrecido y conozcan sus características (por ejemplo, informar sobre el lanzamiento de una nueva Maestría y dar a conocer su duración, plantel docente, plan de estudios, aranceles, etc.).

Persuadir: intenta generar comportamientos concretos por parte del público destinatario (por ejemplo, que los interesados en una

carrera completen una planilla de inscripción o se registren a una charla informativa) a través de diversos estímulos y beneficios.

Recordar: busca la presencia continua de la institución/ marca, lograr el reconocimiento de sus atributos diferenciales y fidelizar (por ejemplo, a través de campañas institucionales, expos, *webinars*).

Un objetivo de comunicación, como cualquier otro objetivo debe ser correctamente definido estableciendo un atributo o dimensión específica, una escala de medida, una norma o umbral, y un horizonte temporal. Por ejemplo, atributo: “conocimiento de marca”, escala de medida “mención en los primeros tres lugares de marcas del sector”, umbral: “80%”, horizonte temporal: “6 meses”.

Mensaje a transmitir

Para abordar este punto resulta de utilidad valernos del concepto de posicionamiento, que se define como la posición que ocupa la institución/ marca en la mente de sus públicos destinatarios. Implica construir conceptos únicos (funcionales o imaginarios) que sean relevantes para el público objetivo al que apunta la institución y en los que la misma se destaque en relación a otras propuestas presentes en el mercado.

Un atributo funcional es una cualidad del producto o servicio que tiene que ver con su finalidad específica y su capacidad para solucionar algún problema. Para una carrera de posgrado nos referimos al plan de estudios, duración, plantel docente, modalidad de cursada, entre otras cuestiones.

Un atributo imaginario es una promesa simbólica en la cual el sujeto construye por sobre el objeto fáctico una escena que le da vida. Es una cualidad para satisfacer deseos que no tiene que ver con lo que el producto o servicio es en sí mismo, sino con el significado que adquiere para el sujeto. Para una carrera de posgrado, por ejemplo, podría ser la imagen del futuro graduado y las potenciales oportuni-

dades laborales o académicas a las que podrá aspirar con el título, o el sentirse parte de una comunidad académica de excelencia.

La clave para construir un posicionamiento sólido es que las marcas observen el llamado “modelo de las 3 C” (Oliveto, 2014):

- **Coherencia:** Se es coherente cuando a través del tiempo se cumple con lo que se promete y se promete sólo lo que se puede cumplir.
- **Consistencia:** Se es consistente cuando ese ADN, esa verdad, esa promesa básica se manifiesta en cada una de las múltiples voces de la marca.
- **Credibilidad:** Se es creíble cuando con claridad las evidencias demuestran que somos coherentes y consistentes.

En la construcción del mensaje debemos diferenciar el orden del enunciado, que “es el orden de lo que se dice”, de la enunciación, que corresponde “al decir y sus modalidades”, a las maneras de decir.

El semiólogo Eliseo Verón (2004) sugiere que las modalidades del decir construyen un dispositivo de enunciación que incluye (pág. 173):

- La imagen del enunciadore. Se trata del lugar (o los lugares) que se atribuye a sí mismo quien habla.
- La imagen del destinatario.
- La relación entre el enunciadore y el destinatario que se propone en el discurso y a través del discurso.

Medios de comunicación

Se denomina medio a los sistemas de llegada disponibles, que incluyen medios de radiodifusión, medios gráficos, vía pública, correo directo, entre otros. Un vehículo es un elemento específico perteneciente a una categoría de medio. (Belch & Belch, 2003).

En este punto se debe considerar que el emplazamiento de una comunicación, comunica tanto como el mensaje propiamente dicho. De esta manera, es importante elegir los canales de comunicación que la institución utilizará para llegar con su discurso marcarlo a los públicos destinatarios, procurando que los mismos refuercen el posicionamiento objetivo (o al menos no generen una percepción contraria).

Las herramientas y medios a los que habitualmente tiene acceso una unidad académica de una universidad pública son:

Medios de radiodifusión: programas de televisión y radio institucionales, anuncios publicitarios en medios locales. La principal ventaja de los medios de radiodifusión es la generación de *awareness* (conocimiento, conseguir la atención del público objetivo) al permitir la combinación de imágenes y sonido (en el caso de la televisión), y así poder contar mejores historias (*better story-telling*) con mayor emotividad. Son medios que tienden a ser masivo y a favorecer el boca a oreja.

Medios gráficos: revistas institucionales, banners, afiches, volantes, anuncios publicitarios en medios locales. Los medios gráficos brindan una mayor recordación y permiten diseñar mensajes con un mayor detalle. A su vez son muy efectivos para hacer llamadas a la acción (*call to action*) y poder vehicular respuesta.

Medios digitales: sitio web, boletines de noticias, correos electrónicos, redes sociales, posicionamiento en motores de búsqueda. Cada vez más, los medios digitales cobran una importancia fundamental en el desarrollo de estrategias y campañas de comunicación. Se pueden clasificar en medios propios, medios pagos y medios ganados.

Otros medios: eventos, ferias, charlas informativas, jornadas y *webinars*, actos de entregas de títulos, relaciones públicas, gacetillas y notas de prensa, alianzas y patrocinios, discurso de los representantes comerciales o del personal de atención, *call center*, *merchandising*, aplicaciones de marca en las instalaciones, fidelización/ becas. Sin dudas, todas estas acciones de comunicación agrupadas en la catego-

ría “otros” (habitualmente denominadas acciones “below the line” o BTL) adquieren una altísima relevancia en la difusión de actividades de posgrado.

Presupuesto, calendarización y medición

Idealmente la asignación presupuestaria para acciones comunicacionales debería establecerse según el objetivo buscado. Sin embargo, muchas veces se utilizan otras metodologías como % sobre ventas actuales o pronosticadas (o, para el caso de posgrados, % sobre ingresos por alumnos inscriptos) o el llamado método de paridad competitiva (fijando un nivel de inversión similar a la de otras instituciones educativas). En universidades públicas, el método más utilizado probablemente sea el “presupuesto alcanzable” que consiste en fijar el presupuesto de comunicación en el nivel que la institución pueda afrontar.

En cuanto a la calendarización, el principal objetivo es concentrar los esfuerzos comunicacionales para que coincidan con el momento de mayor potencial de ventas (o inscripciones). Existen tres patrones posibles: continuo (un patrón regular ininterrumpido, por ejemplo, todos los días, todas las semanas, todos los meses), intermitente (se refiere a una programación menos regular, con períodos de mayor esfuerzo comunicacional seguidos por períodos sin comunicación), o pulsante (es una combinación de los métodos continuo e intermitente, la comunicación es realizada de manera continua, pero en determinado momento los esfuerzos son incrementados).

Finalmente, en cuanto a las herramientas de medición según el objetivo buscado se debe tener en cuenta la eficacia perceptiva de la comunicación (¿el mensaje llega al público objetivo?), la eficacia psicológica (¿la promesa es deseable y creíble?), y la eficacia comportamental (¿se provoca el comportamiento deseado?).

Existen múltiples indicadores (o KPIs, por sus siglas en inglés *Key Performance Indicator*) financieros (como *share of voice* o SOV, *share of investment* o SOI, tasa interna de retorno o ROI, *payback*, valor vitalicio del cliente, costo por clic, costo por *lead*, entre otros) y no

financieros (como *brand awareness*, *recall* o recordación publicitaria, *brand equity*, *customer satisfaction*, entre otros).

A modo de reflexión

Más allá de los distintos detalles técnicos, que no son objeto de esta publicación, resulta importante reforzar la idea de que la comunicación de las actividades de posgrado se enmarca y debe respetar los lineamientos comunicacionales de la institución que las aloja. En el caso de las universidades públicas, como el de cualquier organización, existe una trayectoria comunicacional y directrices definidas por las áreas responsables de pensar la marca y su postura enunciativa. Si bien las actividades de posgrado, por estar dirigidas a un público específico y tener características particulares, pueden y deben definir sus propias estrategias comunicacionales, es preciso observar siempre los rasgos identitarios de la institución/ marca a nivel general, para no desentonar con los mismos.

Así las cosas, es esencial tener en cuenta el perfil del público destinatario de las actividades de posgrado en general, y de cada producto en particular. Entender qué están buscando, cuáles son sus intereses, por qué nos van a elegir. En este sentido es, muchas veces, útil definir perfiles de usuarios de los cuáles se pueden desprender distintos avatares (también llamados “*buyer persona*” o “*protopersonas*”) que faciliten el trabajo comunicacional.

Entender cabalmente el público destinatario, nos permite establecer qué vínculo o relación deseamos construir en el discurso comunicacional y a través del mismo. Para esto es preciso definir la personalidad de la marca (el enunciador) y analizar los discursos de otras instituciones/ marcas que se dirigen a igual target comunicacional. Semprini (1995) reconoce que “la marca tiene una estructura relacional, es decir, su identidad es el resultado de un sistema de relaciones y oposiciones” (pág. 52). En definitiva, una marca no es más que todo lo que las otras no son.

El sistema se completa con la identificación de los atributos diferenciales de cada una de las actividades (a los que algunos autores los denominan “rasgos flúor”), que deben ser destacados en las comunicaciones. En este sentido, y con la presencia de nuevos medios digitales, cada vez más se cumple la regla de “menos es más”. No se puede decir todo y se debe enfocar el mensaje comunicacional en los aspectos destacados de cada producto o actividad de posgrado. En algunos casos lo novedoso o diferencial será el plantel docente, en otros la temática, en otros la experiencia de cursada, y así podríamos seguir.

A nivel general se pueden establecer algunos lineamientos que, al momento de escribir este texto, resultan útiles, pero que seguramente haya que revisar periódicamente en línea con las tendencias comunicacionales y los cambios propios de las personas destinatarias: 1) acortar los textos; 2) ser más visual, incluso, más audiovisual; 3) trabajar con testimonios, pero en formatos atractivos y cortos; 4) segmentar los medios, con objetivos específicos (en dónde vamos a generar interés, dónde brindaremos los detalles de la actividad, dónde buscaremos el cierre de “ventas”); y así podríamos seguir con distintas recomendaciones.

Un aspecto central en la comunicación es comprender que no es un tema de un área específica. La alineación comunicacional (o *alignment*)¹³, término acuñado en primer término por Don E. Schultz (profesor emérito de la Northwestern University), propone que la promesa de marca que habitualmente se transmite a través de la difusión que realiza el área de comunicaciones a través de los canales formales, se verifique también en la experiencia de cursada, en las instalaciones, en el discurso del personal de atención, en los atributos

¹³ Hasta hace algunos años los académicos hablaban del llamado Marketing 360. Este concepto proponía que las marcas debían llegar con su discurso, a través de todos los medios disponibles o, al menos, todos los que el público destinatario consumiera. El Alignment o Alineación Comunicacional, viene a romper con este paradigma al plantear que no es importante la cantidad de medios a utilizar. Lo verdaderamente relevante y que debe preocupar a los gestores de marca es verificar que siempre se diga lo mismo.

del producto educativo. Para esto es necesario establecer mecanismos de comunicación interna que permitan que todos quienes participan en la gestión de los distintos canales de comunicación se enteren cuando se realiza un lanzamiento de una actividad nueva o se informa sobre una nueva beca, por poner solo algunos ejemplos.

Finalmente, con relación a los medios de llegada es deseable lograr un equilibrio y coherencia entre difusiones en: 1) canales institucionales formales (sitio web, redes sociales, *mailing*, afiches, entre otros), 2) eventos (charlas informativas, webinars, ferias, entre otras experiencias), y 3) atención del personal de contacto (presencial, telefónica y virtual). Además, es importante comprender la relevancia de cada medio y, en este sentido, también sirve contar con cierto direccionamiento o foco en términos de dedicación, energía y esfuerzo. Muchas veces un convenio con un *partner* estratégico genera más atención e inscripciones que todas las redes sociales trabajando juntas.

4. Estructura y procesos

La generación de una “experiencia aumentada”¹⁴ para los públicos a los que brinda servicio un área de posgrado (especialmente, sus estudiantes y docentes) depende mayormente de los servicios de apoyo. Nos referimos concretamente a todo el soporte administrativo, operativo, tecnológico, pedagógico, comunicacional y experiencial, que acompaña la esencia del servicio educativo, cuyo foco son los aspectos académicos que asume cada carrera a través de su staff directivo. En cada uno de estos servicios de apoyo se puede y debe brindar valor, y cuando están correctamente trabajados tienen potencial de constituirse en atributos diferenciales de la institución/ marca.

Idealmente, cada uno de estos ejes debe tener un responsable a cargo (que se conforman como “mandos medios”) y un equipo de

¹⁴ El término “aumentado” hace referencia, nuevamente, al modelo de dimensiones o niveles del producto.

trabajo. Los responsables de área, responden a y están habitualmente liderados por la autoridad política específica del área posgrados, quien deberá velar, cual director de orquesta, por la sintonía y direccionamiento estratégico del equipo completo, en pos de la generación de esa “experiencia aumentada” para estudiantes y docentes, y del posicionamiento objetivo de la institución/ marca.

Además de esta articulación con los mandos medios, la autoridad del área debe reservarse algunas funciones que necesita encarar personalmente, tales como: ser la cara visible frente a los distintos públicos internos y externos, participar en las charlas de bienvenida y actos de egreso, gestión de nuevos apoyos y convenios institucionales, resolver problemas no rutinarios, planificación y control del área en sintonía con los lineamientos institucionales, impulsar una cultura organizacional que favorezca la innovación y el desarrollo, velar por el buen clima organizacional y resolver conflictos interpersonales, entre otras¹⁵.

A continuación, brindaremos algunos detalles adicionales de lo que incluye cada uno de los seis servicios de apoyo.

Soporte operativo

El soporte operativo se constituye como fundamental en términos del “producto esperado”. Es la fisiología del área de posgrados, el “back”, el área encargada de que las cosas funcionen bien. Habitualmente es un trabajo muy dedicado, que insume muchísimo profesionalismo y que, no siempre es suficientemente reconocido. Quizás el mejor indicador del desempeño de un buen soporte operativo es la ausencia de problemas, molestias, o quejas.

El área de soporte operativo se encarga de:

¹⁵ En este punto resulta siempre de utilidad, recordar los 10 roles del directivo planteados por Henry Mintzberg en su publicación *The Nature of Managerial Work*.

- Estudiantes potenciales (“interesados”): brindar información sobre las distintas actividades, responder consultas, gestionar inscripciones, enviar recordatorios, informar plazos, entre otras cuestiones.
- Estudiantes actuales: coordinar con las distintas actividades por el registro de asistencias y notas, gestionar certificados analíticos y libres deudas, responder consultas, gestionar cobranzas, y brindar soporte a nivel general.
- Docentes: asignar aulas, gestionar contratos y pagos, responder consultas, recibirlos en las previas de las clases, contenerlos frente a situaciones que puedan resultar difíciles o inesperadas, acompañarlos en el armado del aula, y brindar soporte a nivel general.
- Otros públicos: gestión de proveedores (compras), articulación con personal no docente (limpieza, arreglos), gestión de aspectos operativos con instituciones externas con las que se tenga relación, vinculación con otros equipos de posgrados y de la unidad académica en general.

El área de soporte operativo es el área que centraliza toda la información que no está formalmente emplazada en repositorios específicos. Es el área que está en el día a día y conoce todos los detalles de las distintas actividades en curso y programadas. La clave para su correcto funcionamiento es la definición de procesos administrativos eficientes, centrados en el usuario; establecer roles y expectativas claras para los integrantes del equipo; y la empatía del personal de contacto.

Soporte administrativo

El soporte operativo y el soporte administrativo, serían dos caras de una misma moneda. Se complementan, trabajan juntos. De alguna manera, se dividen las tareas. Si el área operativa tiene múltiples vin-

culaciones con personas, el área administrativa trabaja básicamente con documentación y expedientes.

Es el área encargada de las presentaciones formales al Consejo Directivo, designaciones docentes, aprobaciones de planes de estudios, gestión de convenios, facturación, trámites de titulación. También centraliza los repositorios de información formales, como por ejemplo el SIU Guaraní (Gestión de Alumnos), y otros que sirven a la toma de decisiones y el seguimiento. Es un área que reviste fundamental importancia en los procesos de acreditación de las carreras.

Soporte pedagógico

El soporte pedagógico acompaña a cada docente en el diseño y las estrategias metodológicas de cada curso, pensando desde las decisiones generales de implementación de la actividad curricular, hasta las decisiones didácticas que enmarcan los materiales diseñados ad-hoc y las actividades online.

Soporte tecnológico

Tal como dijimos con relación a los soportes operativo y administrativo, los soportes pedagógico y tecnológico son otra moneda con dos caras, debiendo trabajar juntos, en equipo.

La tarea del soporte tecnológico acompaña y ayuda en temas relacionados con el uso de las diferentes herramientas tecnológicas y su actividad en el curso, como por ejemplo la interacción con el entorno virtual, el registro de usuario, las herramientas de videoconferencia, entre otras cuestiones.

Soporte comunicacional

Si bien ya hablamos de comunicaciones a nivel general, entendida como un servicio de apoyo el área de comunicaciones tiene a su cargo los siguientes aspectos:

- Velar por la correcta utilización de la marca en todos los puntos de contacto.
- Diseño del contenido comunicacional.
- Gestión de las redes sociales, carteleras, y el resto de los canales de comunicación digitales y no digitales.
- Vinculación con prensa y medios de comunicación locales.
- Diseño de material promocional (piezas de comunicación, aplicaciones de marca, merchandising, etc.).
- Edición de videos asincrónicos y materiales didácticos.
- Generación de plantillas y otros elementos de la comunicación institucional y de las carreras.
- Vinculación con áreas de comunicación de la unidad académica y de la Universidad.

Como en todas las áreas de soporte, en comunicaciones resulta clave tener claridad en el proceso o circuito, los roles involucrados y, en lo posible, cuando se cuenta con muchas actividades, plantear distintos espacios de customización. La customización, por definición, es “la acción (por parte de un usuario) de modificar algo para adaptarlo a una actividad en particular”. En este caso debe definirse con precisión cuál es el kit de piezas comunicacionales para una nueva actividad de posgrado (según categorías previamente identificadas) y, a partir de allí, se puede brindar a los directores o staff de cada actividad la posibilidad de realizar pequeñas adaptaciones que no entren en conflicto con las directrices estratégicas de la institución/ marca.

Soporte experiencial

Este aspecto, muchas veces no se conforma como área, sino que se trabaja como espacio. Tiene que ver fundamentalmente con el diseño

de actividades complementarias a los programas formales de las carreras, y que generen una experiencia aumentada para los estudiantes y docentes.

Consiste en escapar del día a día y de lo que “hay que hacer”, para pensar más allá. Generar espacios de socialización y *networking* (*meet ups*), charlas para preparación de entrevistas laborales, clases abiertas (*open days*), espacios para repensar los perfiles profesionales, grupos de investigación y de estudio, ferias y oportunidades laborales, competencias de casos, concursos, oportunidades de intercambios en el exterior, actividades deportivas y recreativas, articulación con incubadoras de emprendimientos, entre muchas otras ideas que pueden generarse.

Para conseguirlo, se debe tener personas o espacios específicos, que puedan estar medianamente aislados de la vorágine diaria que implica la actividad de gestión para poder pensar y diseñar proyectos especiales que brinden valor.

Este ámbito de reflexión también incluye repensar los espacios físicos (instalaciones, aulas) para hacerlos más dinámicos, flexibles y con *layouts* que favorezcan la interacción entre docentes y alumnos (por ejemplo, a través de diseños circulares); los formatos y metodologías de las clases; las temáticas abordadas; las alianzas estratégicas; los procesos, haciéndolos más eficientes y a la vez más amigables para el usuario; entre otras tantas cuestiones.

En definitiva, cuando hablamos de servicios de apoyo, nos referimos centralmente a **personas, procesos e infraestructura**. Personas cuyos perfiles deben ser definidos, que deben seleccionarse en base a los mismos, que deben pasar por un proceso de inducción previo al inicio de sus actividades, que deben capacitarse sistemáticamente, y que deben motivarse. Procesos que deben contar con instructivos claros, completos, con roles definidos, y que deben ser comunicados y consensuados con los distintos actores participantes. E infraestruc-

tura, que incluye instalaciones, tecnología, sistemas de información, repositorios físicos y digitales, entre otras cuestiones.

CAPITULO II

El caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP (2018 – 2022)

En este apartado comentaremos el caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP (período 2018-2022), en lo específico de la gestión de posgrados.

Antes de comenzar merece la pena hacer referencia brevemente a los inicios de los posgrados en la Facultad:

Los estudios de posgrado comenzaron a desarrollarse en la Facultad a partir de la creación de la Escuela de Disciplinas Bancarias (1987), fruto del convenio firmado con la Universidad de Siena (Italia); de la creación de la Escuela de Posgrado de Marketing Internacional (1988), producto del convenio firmado con Export-Academie de Baden Württemberg de la Universidad de Reutlingen (Alemania); de la creación de la Especialización en Sindicatura Concursal (1990), fruto del convenio firmado con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Buenos Aires. También del Posgrado en Administración

Pública (1990) elaborado por el Instituto de Investigaciones Administrativas y de la Maestría en Finanzas Públicas provinciales y municipales (1991/1992) producto del convenio celebrado entre la Universidad Nacional de La Plata, el Consejo Federal de Inversiones y el Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires.

En 1992, se creó en la Secretaría de Posgrado para estructurar el *área* [...].

[...] en el año 1996 la Escuela de Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud inició sus actividades, siendo su principal finalidad la formación de administradores para el sistema sanitario, tanto como consultores o ejecutivos como para desempeñarse en actividades de investigación y docencia en el área de su especialidad.

En el marco académico se dictó desde 1996 la Maestría en Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud y desde 2007 la Especialización en Gestión de Organizaciones de Salud. [...]

La Maestría en Economía comenzó a funcionar en 1997, pensada como un programa de posgrado destinado a economistas y otros profesionales que quisieran desarrollarse en los ámbitos académico, empresario o gubernamental. [...]

Otra innovación de la década del '90 fue la elaboración del Doctorado en Economía. [...] El programa está orientado a la formación de docentes e investigadores independientes, cuyo objetivo sea generar teorías o modelos nuevos o seleccionar y adaptar las tecnologías existentes a las necesidades del país. Y en abril de 1999 se aprobó la Maestría en Dirección de Empresas para proporcionar una formación superior a graduados universitarios inte-

resados en potenciar su capacidad directiva, gerencial y emprendedora.

(Barcos, Kraselsky, & Valencia, 2014, págs. 114-117)

Al momento de escribir esta publicación, la Secretaría de Posgrado de la FCE cuenta con 3 escuelas, 2 doctorados, 7 maestrías, 8 especializaciones, 13 programas de posgrado y más de 20 cursos y seminarios.

1. Cuadro de situación

En esta sección de la publicación daremos cuenta del estado de situación del área de posgrado de la Facultad al 15 de mayo de 2018, momento en que nos tocó asumir la gestión de la misma.

En aquel momento, el área de posgrado estaba formalizada en una Prosecretaría de Educación Continua, que dependía de la Secretaría de Asuntos Académicos. A partir de allí, la decisión del Decano, en cuanto a estructura fue darle un rango de Secretaría de posgrado, entendiendo que por sus características particulares debía separarse de la gestión del grado, que tiene especificidades, públicos y problemáticas diferentes.

Encararemos el estado de situación, así como el resto de los puntos de esta sección, haciendo referencia a las cuatro dimensiones estratégicas en la gestión de posgrados, mencionadas en el punto II de esta publicación.

1.1. Gestión de la calidad

Con relación a la calidad, haremos mención primeramente a la situación de **acreditación de las carreras**.

En mayo de 2018 la Facultad de Ciencias Económicas contaba con 13 carreras de posgrado acreditadas por la CONEAU, a saber:

- 2 Doctorados: Doctorado en Economía (DE) y Doctorado en Ciencias de la Administración (DCA).
- 4 Maestrías: Maestría en Economía (ME), Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales (MFP), Maestría en Dirección de Empresas (MBA), y Maestría en Marketing Internacional (MMI).
- 7 Especializaciones: Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría (ECON), Especialización en Sindicatura Concursal (ESIN), Especialización en Costos para la Gestión Empresarial (ECOS), Especialización en Gestión de Organizaciones de Salud (ESAL), Especialización en Tributación (ETRI), Especialización en Administración Financiera y Control del Sector Público (EAF), Especialización en Gestión Pública (EGP).

A su vez, se había presentado a acreditación una nueva Maestría en Diseño y Marketing (MDM), coorganizada con la Facultad de Bellas Artes (actualmente llamada “Facultad de Artes”).

El siguiente cuadro detalla la situación de la acreditación de las carreras a mayo de 2018:

DE	Año 2012: Acreditada con Categoría “C”
DCA	Año 2015: Acreditada como carrera nueva sin categoría
ME	Año 2010: Acreditada con Categoría “B”
MFP	Año 2009: Acreditada con Categoría “B”
MBA	Año 2012: Acreditada con Categoría “C”
MMI	Año 2012: Acreditada con Categoría “C”
ECON	Año 2012: Acreditada como carrera nueva sin categoría
ESIN	Año 2010: Acreditada con Categoría “C”
ECOS	Año 2011: Acreditada con Categoría “B”
ESAL	Año 2012: Acreditada con Categoría “C”
ETRI	Año 2014: Acreditada como carrera nueva sin categoría

EAF	Año 2015: Acreditada como carrera nueva sin categoría
EGP	Año 2017: Acreditada como carrera nueva sin categoría

La 5ta. Convocatoria CONEAU - 4ta. Etapa: posgrados en funcionamiento de Ciencias Sociales, fue anunciada el 27 de marzo de 2018, un mes y medio antes del cambio de gestión.

Así las cosas, nos tocaba el desafío de asumir la acreditación en medio de la transición y de un primer año de gestión marcado fundamentalmente por el aprendizaje de todos los procesos del área y el conocimiento mutuo con los directores y directoras de carreras.

Esta situación se complejizaba al no contar el área con un circuito administrativo claro en relación con los procesos de acreditación, no tener un rol específico o responsable a cargo del tema, y estar la información requerida dispersa en distintos repositorios, sin un ordenamiento que facilite su acceso y posterior procesamiento.

Tal como fue mencionado en el apartado II de esta publicación, las **tasas de egreso** (y, por supuesto, también la calidad del egresado) es otro de los aspectos centrales en la calidad de los posgrados.

Hasta el año 2017, las tasas de egreso (relación entre la cantidad de graduados y la cantidad de ingresantes de cohortes que finalizaron las cursadas de las asignaturas) se encontraban en un 29% en promedio¹⁶, con un rango que iba del 0% al 84%, según la carrera.

Cuando asumimos la gestión de la Secretaría de Posgrado la cuestión del egreso estaba centralizada en cada carrera. No existían políticas, estrategias, acciones o acompañamientos específicos impulsados desde, y organizados por, la gestión del área de posgrados.

La **transdisciplina e internacionalización** de los posgrados eran otros dos puntos que nos interesaba trabajar y que merecían una especial atención al momento de asumir la gestión. Estos aspectos se trabajaban internamente, en el seno de cada actividad, desde los con-

¹⁶ 914 egresados totales sobre 3.159 ingresantes de cohortes que finalizaron su cursada.

tenidos y el perfil de los docentes, pero resultaba deseable tener una mayor vinculación interinstitucional.

Finalmente, analizamos la situación con relación a los **mecanismos de seguimiento y *feedback*** de docentes, graduados y alumnos, que, como dijimos, resultan centrales como insumo para trabajar la calidad. Observamos que se realizaban encuestas estructuradas al finalizar cada una de las asignaturas (indagación *ex post*). Las mismas eran contestadas por los alumnos, y también por los docentes. Los sondeos a graduados eran limitados a escasas iniciativas aisladas y no existían mecanismos de indagación a estudiantes potenciales.

A los estudiantes se los indagaba sobre:

1. Temas tratados

- Interés en los mismos
- Relevancia de la temática abordada

2. Metodología

- Metodología utilizada en el desarrollo del módulo

3. Bibliografía/materiales

- Complejidad de la bibliografía/material
- Pertinencia de la bibliografía/material
- Actualidad de la bibliografía/material
- Disponibilidad de la bibliografía/material

4. Evaluación

- Método de evaluación utilizado
- Grado de dificultad
- Grado de profundidad
- Correspondencia con lo tratado en clase

5. Docente/es a cargo

- Manejo y conocimiento de los temas abordados
- Desempeño frente a la clase

6. Adquisición del conocimiento

- Asimilación y comprensión temática y bibliográfica.
- Aplicabilidad de las técnicas y metodologías propuestas.

7. Organización general del módulo

- Planificación, coordinación
- Confort de la sala y nivel general del equipamiento de la misma.
- Atención operativa/administrativa brindada durante el desempeño del módulo.
- Utilidad del entorno virtual.

8. Evaluación general

- Calificación general del módulo desarrollado

9. Otras observaciones y/o sugerencias

A los docentes se los indagaba sobre:

SECCIÓN I: Evaluación Integral del Grupo de Alumnos

- Nivel de conocimientos previos de los alumnos.
- Nivel general de asistencia.
- Grado de interés del grupo en las temáticas abordadas durante el módulo.
- Nivel de participación en clase.
- Nivel de responsabilidad de los alumnos para cumplir con las tareas y/o lecturas encomendadas durante el módulo.

SECCIÓN II: Evaluación de la Organización y Funcionamiento del Programa

- Metodología general implementada para el dictado del Programa.

- Disponibilidad de los recursos necesarios para el dictado del módulo.
- Apoyo operativo/administrativo recibido antes y durante el dictado del módulo.
- Apoyo académico brindado antes y durante el dictado del módulo.
- Utilización del entorno virtual.

Los resultados se compartían con los directores de las carreras a través de correos electrónicos.

A nivel general, se observaba en todos los procesos del área un **enfoque interno**, centrado fundamentalmente en el seguimiento de los procedimientos formalmente establecidos y el cumplimiento de las normativas.

1.2. Diseño de oferta

En mayo de 2018 la oferta de Posgrado de la Facultad incluía las siguientes actividades:

Carreras de posgrado:

- 2 Doctorados
- 4 Maestrías
- 7 Especializaciones (una de las cuales se encontraba discontinuada desde el año 2012)

Actividades de posgrado / capacitación no conducente a título:

- 5 Programas (3 de posgrado y 2 de capacitación)
- 26 Cursos / Seminarios / Desayunos

En cuanto a las temáticas y enfoques, podemos agrupar las carreras y programas según el cuadro explicado en el punto II.2 de esta publicación:

Área temática disciplinar	Economía	Contabilidad	Administración	Turismo ¹⁷
Carreras académicas	1 Doctorado 1 Maestría	<i>Sin oferta</i>	1 Doctorado	-
Carreras profesionales / Programas de posgrado	1 Maestría	4 Especializaciones 1 Programa	2 Maestrías 3 Especializaciones 2 Programas	-

Todas las actividades eran 100% presenciales. Si bien ya existía una plataforma de e-learning (compartida con las actividades de grado) la misma era poco utilizada y, quienes lo hacían, la veían principalmente como un medio para disponibilizar material bibliográfico en versión digitalizada.

Las actividades de posgrado transcurrían casi exclusivamente en las instalaciones de la Facultad (clases, consultas académicas y administrativas, *coffee breaks*). En muchas ocasiones la bibliografía o material de estudio se entregaba impreso a cada estudiante.

Las clases eran, mayormente, de carácter expositivo. El enfoque predominante era de transmisión de conocimientos y experiencias. El plantel docente contaba con antecedentes académicos y profesionales de alta relevancia, pero no se prestaba suficiente atención a los aspectos didácticos.

Con relación a la organización se encontraban dos situaciones contrapuestas. Algunas carreras (las más antiguas) se gestionaban casi en su totalidad de manera autónoma. Tenían su propio equipo, sus procesos específicos, sus repositorios de información, sus canales de comunicación con estudiantes y aspirantes, sus identidades visuales. Otras carreras se gestionaban centralizadamente, desde la Prosecretaría de Educación Continua, con muy pocos aspectos ad-

¹⁷ La Licenciatura en Turismo es una carrera relativamente nueva en la Facultad. Su dictado comenzó en los centros regionales de Chascomús y Azul. A partir del año 2007 la carrera se implementó en la ciudad de La Plata.

ministrativos u operativos delegados en sus directores y coordinadores, que se limitaban exclusivamente a cuestiones académicas y al contacto con los equipos docentes.

Los destinatarios principales de las actividades de posgrado eran los graduados de la Facultad o de la Universidad, que vivieran o trabajaran en la ciudad de La Plata y su zona de influencia. Las actividades contemplaban habitualmente distintas becas para docentes de la Facultad, miembros de alguna institución adherente, y graduados de la Facultad.

1.3. Comunicación

En materia de comunicación el área de posgrado presentaba algunas oportunidades de mejora. Se observaba la falta de una identidad clara de los posgrados de la Facultad. Si bien se hacía un esfuerzo de unificación, cada carrera o actividad se manejaba según sus propios lineamientos comunicacionales. La oferta de posgrados no estaba clara, y se confundía la actividad de la Secretaría de Posgrados con la actividad del Centro de Graduados de la Facultad. No existía un área específica de comunicación de posgrado, realizándose el diseño de las piezas comunicacionales en la Unidad de Comunicación Institucional de la Facultad (que también tenía a su cargo las comunicaciones del resto de las áreas, principalmente del área de Grado).

A continuación, se presentan otros emergentes del diagnóstico comunicacional del área posgrados.

Sitio web:

- El contenido era principalmente informativo. Tenía un estilo serio y tradicional, coherente con el posicionamiento de la Facultad y de la Universidad.
- No había una clara categorización entre las propuestas.



Imagen del sitio Web de la Secretaría de Posgrado

Social Media Marketing:

- Contenido mayormente orgánico. Solo algunas campañas patrocinadas de alcance o reconocimiento de marca.
- Contenido 100% informativo. Escaso contenido institucional.
- Exceso de texto.
- Gráfica estanca y distante.
- Escasa interacción con usuarios.
- Falta de contenido multimedial.
- Escaso *engagement*.

Análisis estético:

- Falta de cohesión gráfica.
- Exceso de elementos gráficos planos como recurso (cuadrado/rectángulo).
- Falta de sistematización cromática.

- En ciertos casos en los que se le buscaba dar “status” a las placas, se utilizaba un recurso de gradiente dorado para generar la sensación de “oro”.
- Exceso de imágenes de fondo.
- Falta de unidad gráfica entre imágenes y tipografía.
- Exceso de información en las gráficas.
- Errónea utilización del pie de imagen.
- Placas de salutations neutras.

POSGRADOS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DE SALUD
7ma EDICIÓN 2018-2019 Acreditada y Patrocinada "C" - No. 107772 CANCEL

INICIO Marzo 2018
Carrera de posgrado de contenidos acordes a las novedades y tendencias de la dirección de empresas, aplicables a la particular gestión de Organizaciones de Salud prestadoras y/o financiadoras.

INSCRIPCIÓN
Hasta el 29 de diciembre de 2017
Cupos limitados

DIRECTOR
Mster Angel CAUO

SECRETARÍA
Trámites de grado o sugerir de universidad nacional estatal o privada eficientemente económica, y en su totalidad extranjera acreditada.

PAISES
Italia, Francia, Estados Unidos, Chile y Colombia.
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Cuyo

CONTACTO
Tel: 0222-422000
www.unyu.edu.ar/posgrado/organizacion
Buenos Aires, Argentina
CABA Tel: +54-11-491-401-403 - La Plata, Buenos Aires y Formosa de C. U. C.

Colaboramos con
sepyme

ORBITA **MAESTRÍA EN FINANZAS PÚBLICAS PROVINCIALES Y MUNICIPALES**

CURSO

EVALUACIÓN SOCIAL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

En la mayoría de los casos, llevar a cabo proyectos de inversión para un Estado tanto nacional como subnacional implica una importante erogación de recursos, y pocos veces se tiene precisión exacta sobre los verdaderos beneficios sociales y sobre que la materialización de dichos proyectos implica. A esto responde, la evaluación social de proyectos permite la identificación, medición y valorización de los beneficios y costos de los mismos, considerado desde el punto de vista del bienestar social.

DISTRIBUTARIOS
El curso es recomendable a una variedad de profesionales interesados en ampliar sus conocimientos sobre la teoría y el uso de la evaluación.

OBJETIVO
A través de este curso, se busca brindar herramientas conceptuales para poder formar y evaluar proyectos sociales.

DOCENTE
Máster Félix, Magister en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales, Universidad Nacional de La Plata.

DURACIÓN
8 clases, desde el 16/04 al 21/05
CURSADA
Martes de 18 a 21hs.

Inicio 16 de Abril

CONTACTO
+54 222 422000
+54 222 422000
+54 222 422000

CONTACTO
+54 222 422000
+54 222 422000
+54 222 422000

CONTACTO
+54 222 422000
+54 222 422000
+54 222 422000

Ejemplos de algunas de las piezas de comunicación obtenidas de la *feed* de Facebook

A nivel general, podemos resumir el estado de situación en el siguiente esquema:



Otros aspectos de la comunicación que presentaban potencial de mejora:

- La difusión era mayormente orgánica a través de afiches en las instalaciones de la Facultad, redes sociales y sitio web.
- El personal de contacto/ atención era en su mayoría alumnos de grado, de baja edad y escasa o nula experiencia. Cobraban becas estímulo y había una altísima rotación.
- Las charlas informativas eran espacios de presentación de la carrera y consultas con los directores de carrera. Habitualmente se hacían 2 o 3 charlas informativas antes del inicio de una nueva cohorte.

1.4. Estructura y procesos

En mayo de 2018 la nueva Secretaría de Posgrado contaba con un staff 10 personas¹⁸ con los siguientes roles:

¹⁸ Sin contar los equipos de coordinación de las escuelas y carreras.

- 1 coordinadora general (ex Prosecretaria de Educación Continua).
- 4 personas para atención al público y tareas administrativas (becarios, estudiantes de grado o profesionales).
- 1 persona para realizar publicaciones en redes sociales y articular con la Unidad de Diseño Comunicacional.
- 1 persona para confección de contratos y articular con la Dirección Económico-Financiera.
- 1 persona para administración del aula virtual.
- 2 personas en la Dirección Administrativa.

Todas estas personas reportaban de manera directa al Secretario de Posgrado. No existían mandos medios. Si bien la atención con los públicos externos era cordial y dedicada, el clima de trabajo interno no era bueno. Enojos, culpas cruzadas y sentimiento de malestar eran habituales en el día a día de la oficina y había mucha rotación de personal.

Mayormente surgían inconvenientes por falta de organización, roles y objetivos poco claros, y procesos de trabajo inexistentes o tácitos. Esta situación generaba distintos problemas con docentes y alumnos, que derivaban en frecuentes quejas.

En cuanto a la infraestructura, se contaba con 5 aulas de posgrado, 3 oficinas, un espacio para los *coffee breaks* y un jardín interno.

2. Objetivos

Partiendo de la situación inicial, nos propusimos objetivos para el área con un horizonte de 4 años (duración del período de gestión).

2.1. Gestión de la calidad

Objetivos de la dimensión “calidad”:

- Re-acreditar todas las carreras de posgrado, excepto la Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría¹⁹.
- Subir la categoría de los doctorados y maestrías²⁰.
- Mantener la categoría de las Especializaciones.
- Aumentar las tasas de egresos calculadas como la relación entre la cantidad de graduados y la cantidad de ingresantes de cohortes que finalizaron las cursadas de las asignaturas.
- Iniciar la 1ra cohorte de la Maestría en Diseño y Marketing (interdisciplinaria).
- Coorganizar actividades académicas junto a instituciones del exterior²¹.
- Conocer las expectativas e intereses de los estudiantes potenciales de carreras y cursos de posgrado.
- Incorporar metodologías cualitativas en la obtención de *feedback* de estudiantes actuales y potenciales, graduados, y docentes.

2.2. Diseño de oferta

Objetivos de la dimensión “oferta”:

- Diseñar e implementar una nueva carrera de posgrado, de corte académica, para el área de Contabilidad.
- Incorporar actividades de formación a distancia.
- Crecer en oferta educativa de posgrado.
- Revisar los aspectos didácticos en las propuestas de actividades nuevas.

¹⁹ Esta carrera, que se dictaba en convenio con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, se encontraba discontinuada habiendo tenido su última cohorte en el año 2012.

²⁰ Si bien, técnicamente, este objetivo no se le puede exigir al proceso de acreditación (dado que lo que se evalúa corresponde a un período de desarrollo de la carrera de 6 años o más, anteriores a la acreditación), resultaba deseable poder potenciar al máximo (desde el propio proceso de acreditación) estas carreras que otorgan los grados académicos más elevados de la Universidad.

²¹ Se buscaba realizar al menos 1 actividad por cada semestre de gestión.

- Rediseñar el rol de los coordinadores de las actividades de posgrado.
- Favorecer la accesibilidad económico-financiera.

2.3. Comunicación

Objetivos de la dimensión “comunicación”:

- Definir el posicionamiento objetivo para la Secretaría de Posgrado y los lineamientos centrales de la marca.
- Mejorar el ordenamiento, la categorización y la claridad en la visualización de la oferta de actividades de posgrado.
- Aumentar el *awareness* marcario.
- Fidelizar a los docentes y estudiantes de posgrado generando un mayor sentido de pertenencia con la institución.
- Aumentar los medios de llegada de la Secretaría de Posgrado con sus públicos de interés.
- Disponer de medios de llegada directa de la Secretaría de Posgrado con sus públicos de interés.
- Mejorar las habilidades comerciales del personal de atención.

2.4. Estructura y procesos

Objetivos de la dimensión “estructura y procesos”:

- Definir las posiciones de trabajo de la Secretaría, clarificar los roles y objetivos de cada una.
- Reducir el nivel de conflicto y mejorar el clima de trabajo interno.
- Desarrollar mandos medios y asignarles grupos de tareas.
- Crear un área de Educación a Distancia y un área de Comunicación.

- Poner en valor los espacios físicos comunes que habitualmente actúan como espacios de socialización.
- Identificar y rediseñar los procesos focales del área.
- Mejorar los repositorios de información.
- Cuidar la situación financiera de la Secretaría.

3. Diseño de soluciones

Partiendo del estado inicial y con foco en los objetivos de gestión, diseñamos distintas soluciones que nos permitieran arribar a la situación deseada.

3.1. Gestión de la calidad

La **acreditación** de las carreras de posgrado por la CONEAU fue uno de los primeros desafíos que nos tocó asumir en la gestión. Los plazos formales y la complejidad del proceso, nos exigió rápidamente ponernos en tema y concentrar allí toda nuestra energía.

Entre tantos aspectos que incluye el día a día de la gestión de la Secretaría de Posgrado, fue fundamental incorporar una profesional que liderara el proceso de acreditaciones desde los aspectos operativos. Con ese convencimiento, definimos el perfil adecuado e iniciamos la búsqueda. La persona debía tener una serie de capacidades que incluían habilidades de relacionamiento y empatía (dado que los procesos de evaluación generan mucha ansiedad en todos los actores involucrados), pero también capacidades de trabajo por objetivos y bajo presión de tiempos. Debía ser una persona metódica y analítica. Así fue que sumamos al equipo a una colega Licenciada en Administración, quien junto a los directores, directoras, coordinadores y coordinadoras de las carreras fueron las piezas clave en este proceso.

Dada la situación inicial de la Secretaría con relación a este proceso (anteriormente descrita), el trabajo con la acreditación nos exigió

buscar apoyo en la Prosecretaría de Posgrado de la Universidad (que sí contaba con un rol específico en el tema acreditaciones), en las personas encargadas de la acreditación de la carrera de grado de Contador Público (que se encontraba al mismo tiempo enfrentando por primera vez una acreditación CONEAU), en los referentes que habían participado en el último proceso de acreditación de carreras de posgrado, y en las múltiples consultas realizadas a la mesa de ayuda de CONEAU (habiendo participado también de todos los talleres, capacitaciones, y demás herramientas que disponibilizó la Comisión).

Algunas de las acciones realizadas fueron:

- Diseño de un proceso en distintas etapas, según los tiempos formales de la acreditación, estableciendo distintas instancias de seguimiento, monitoreo y control.
- Armado de una base de datos con los contactos de las personas de consulta clave.
- Confección de instructivos y tutoriales para cada sección del formulario destinados a cada uno de los actores involucrados en el proceso (directores, coordinadores, docentes, distintas áreas de la Facultad y de la Universidad, instituciones con las que teníamos convenios, entre otros). Estos instructivos incluían aspectos técnicos del sistema CONEAU Global y recomendaciones estratégicas de cómo convenía completar cada campo del formulario, con foco en las cuestiones a los que los pares evaluadores prestarían, previsiblemente, más atención (entendiendo la diferencia fundamental, ya explicada, entre carreras de corte académico y profesional).
- Redacción de correos electrónicos “modelo” para que los directores puedan solicitar la información requerida a los docentes, enviar recordatorios, etcétera. El trabajo con los docentes incluía especialmente las fichas curriculares de las asignaturas y los CVs.
- Realización de reuniones y capacitaciones ad hoc con cada carrera y con los docentes que lo requirieran.

- Centralización de las comunicaciones en un correo y línea telefónica especialmente dedicada.

Para completar la autoevaluación que exige el proceso, se realizó un análisis carrera por carrera, estableciendo sus puntos fuertes y débiles, definiendo planes de mejora, e intentando dar cuenta de las recomendaciones realizadas por los pares evaluadores de las acreditaciones anteriores.

Con relación al tema del **egreso**, realizamos un diagnóstico / cuadro de situación inicial. Para comenzar a diseñar soluciones, necesitábamos primero comprender las causas de la problemática (bajo nivel de egreso) y la efectividad de las acciones que cada carrera había realizado. Así fue como diseñamos un rol específico que centralizara toda la cuestión del egreso en la Secretaría, articulando con cada carrera (según sus necesidades), e implementando distintos acompañamientos.

Para confeccionar el diagnóstico se realizaron entrevistas con todos los directores, coordinadores académicos y lectores de tesis. También se revisó el proceso formal y sus etapas, poniendo foco, especialmente, en lo extracurricular.

Se diseñó un embudo o *funnel* y se solicitó a cada carrera que lo completara identificando los alumnos que: 1) habían completado el 100% de las asignaturas; 2) tenían asignado tema de trabajo final / tesis y director; 3) habían presentado avances en los últimos dos meses; 4) habían entregado el trabajo final/tesis, 5) tenían jurados designados; y 6) se encontraban en instancia de defensa. Con esta información se podía observar, para cada carrera, en qué etapa se encontraban las principales trabas.

Una de las acciones realizadas, que tuvo muy buenos resultados, fueron los Talleres de Seguimiento Extracurriculares Personalizados (Talleres SEP). Son espacios fijos de seguimiento realizados cada 3 semanas, en el que los alumnos que se encuentran preparando su trabajo final / tesis pueden encontrar un acompañamiento personaliza-

do por parte del docente del taller de trabajo final/tesis de la carrera en cuestión²². La clave para el funcionamiento de estos talleres es la acción coordinada con la persona responsable de egreso a nivel Secretaría. La misma se encarga de estar en permanente contacto con los tesistas. Se contacta por teléfono para invitarlos a los Talleres SEP, les recuerda una semana antes, en caso de ausencia averigua los motivos, motiva a los participantes a avanzar cada semana, identifica problemas o trabas ocultos, y genera un lazo de confianza y acompañamiento en todo el proceso que, para muchos, puede resultar arduo y estresante.

Además, el tema de la finalización se comenzó a instalar en los estudiantes desde los inicios de la carrera (mencionándolo, incluso, hasta en las charlas informativas, cuando aún son aspirantes). La responsable de egreso acompaña las aperturas de nuevas cohortes, presentándose, comentando su rol, y disponibilizando su contacto. También tiene presencia en los talleres de trabajo final/tesis curriculizados.

Otra acción ha sido darles alta visibilidad a los alumnos graduados en los canales comunicacionales de la Secretaría de Posgrado. No solo la foto y noticia del acto de defensa, sino también distintas entrevistas en la radio y revista de la Facultad, testimonios en redes sociales, entre otras acciones de difusión. Ver a sus compañeros finalizando, motiva a otros a avanzar²³.

En cuanto a la **transdisciplina e internacionalización** de los posgrados trabajamos en los siguientes proyectos:

²² Por supuesto que, estos espacios, no intentan reemplazar el trabajo de los directores de trabajos finales / tesis, sino que buscan complementarlo. En los Talleres SEP se abordan mayormente aspectos metodológicos y de estructuración de los trabajos finales / tesis, derivándose las cuestiones más técnicas con los directores.

²³ Con relación a este tema, se ha diseñado (aunque no se llegó a implementar en la gestión 2018-2022), un evento denominado la “semana del egreso”. El mismo ha sido pensado como un espacio anual en donde se motive a los alumnos a avanzar fuertemente con sus trabajos finales/tesis. Allí se realizarían los ya mencionados Talleres SEP, pero también se invitaría a especialistas que brinden distintas recomendaciones a los tesistas, se ofrecerían becas de estímulo a la finalización, entre otras cuestiones.

- Lanzamiento de una nueva Maestría en Diseño y Marketing, coorganizada con la Facultad de Artes. Esta carrera cuenta con 17 asignaturas y 4 cursos de nivelación. La Facultad de Ciencias Económicas imparte 8 asignaturas y los cursos de nivelación mientras que la Facultad de Artes tiene a su cargo 9 asignaturas.
- Realización de convenios / acuerdos de cooperación académica con instituciones del exterior para coorganizar actividades de enseñanza e investigación.

Finalmente, haremos mención de las soluciones en materia de **seguimiento y feedback**.

Para conocer las expectativas e intereses de los estudiantes potenciales de posgrado se diseñó una encuesta online (a través de la plataforma Monkey Survey), estructurada, con preguntas abiertas y cerradas. La misma contaba con las siguientes secciones:

1. Caracterización de la muestra

- Género
- Edad
- Ciudad donde trabaja
- Profesión
- Años desde la graduación
- Universidad donde realizó su carrera de grado.
- Tipo de organización en la que trabaja (ej. empresa grande, PyME, organismo público, organización de la sociedad civil, etc.)
- Sector en el que trabaja (ej. educación, consultoría, construcción, agropecuario, turismo, etc.)
- Área en la que trabaja (ej. finanzas, marketing, rrrh, producción, etc.)
- Cargo o nivel laboral (ej. dirección, gerencia, jefatura, analista senior, etc.)

- Redes sociales utilizadas

2. Grado de interés en las actividades de posgrado

- Si realizó o está realizando alguna actividad de posgrado.
- Institución donde realiza o realizó el posgrado.
- Tipo(s) de estudios o actividad de posgrado realizadas o en curso (ej. doctorado, maestría, curso, etc.).
- Grado de interés en realizar algún estudio o actividad de posgrado.
- Motivo principal por el que haría un posgrado.
- Temáticas de interés.

3. Construcción del posgrado “ideal”

- Aspectos considerados más importantes para elegir un posgrado.
- Tipo de posgrado preferido
- Modalidad preferida (ej. presencial, semi-presencial, a distancia, etc.)
- Metodología de enseñanza preferida entre 2 extremos: a) métodos tradicionales de enseñanza, clases que se distinguen por su alto nivel académico y muchas lecturas, b) métodos modernos de enseñanza, clases que se distinguen por su alto dinamismo y mucha tecnología.
- Duración (en meses) del posgrado “ideal”
- Esquema de cursada presencial preferido (ej. una vez por semana todas las semanas, viernes y sábados cada quince días, todos los días durante una semana, etc.).
- Duración de las clases (en horas) del pos-

- grado “ideal”.
- Día preferido de cursada.
 - Horario preferido de cursada.
 - Cuota mensual aproximada (en pesos) que estaría dispuesto a pagar en el posgrado “ideal”.

4. Percepciones sobre los Posgrados de la FCE de la UNLP

- Propensión a realizar un Posgrado en la FCE de la UNLP.
- Motivos de elección o de no elección.
- Definición con una palabra o frase corta de los Posgrados de la FCE de la UNLP.
- Aspectos positivos y negativos de los Posgrados de la FCE de la UNLP.

La encuesta, realizada entre el 03 de octubre y el 09 de diciembre de 2019, fue distribuida a través de correo electrónico, redes sociales y sitio web. Se utilizó un muestreo no probabilístico, por conveniencia. El formulario se envió por correo electrónico a las bases de datos de la Facultad y de distintas instituciones “amigas” con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires, ARBA, Tesorería General de la Provincia de Buenos Aires, entre otras. También se realizaron campañas patrocinadas en redes sociales. Dado que era una encuesta relativamente larga, al finalizar la misma, el encuestado podía dejar un contacto para participar de un sorteo de libros a elección.



Imagen de la publicación de la encuesta en redes sociales.

En cuanto a la incorporación de metodologías cualitativas de investigación, se trabajaron las técnicas diario de usuario, focus group y entrevistas en profundidad.

Diarios de usuario²⁴

En el marco de la investigación realizada por estudiantes del Máster en Investigación para el Diseño y la Innovación de la Fundació Privada ELISAVA Escola Universitària de Disseny i Enginyeria (centro

²⁴ Un diario de usuario es una herramienta de investigación cualitativa y etnográfica que se utiliza para registrar el uso, vivencia y experiencia de un producto o servicio en el tiempo. En la elaboración de un diario, el usuario se implica en la investigación de forma activa, como co-investigador, registrando sus actividades y experiencias sobre su relación con dicho producto o servicio. La herramienta es especialmente útil en procesos de co-creación cuando es muy relevante la captura de insights en las distintas fases del desarrollo de un producto o servicio.

adscripto a la Universitat Pompeu Fabra de España), distintos estudiantes de posgrado de la FCE de la UNLP han completado diarios de usuario. El objetivo principal era comprender cómo los estudiantes de posgrado viven la experiencia universitaria y descubrir qué cambiarían para mejorarla.

Para el análisis de resultados se siguió un estudio horizontal y otro vertical. Horizontalmente se caracterizó a las personas que formaron parte del estudio: ficha técnica, a qué perfil pertenecen y cuáles son sus intereses. Verticalmente se contó con los siguientes parámetros: 1. Tipo de estudiante; 2. Propuestas de mejora; 3. Barreras; 4. Virtudes; 5. Visión de la educación; 6. Palabras que se repiten en sus respuestas; 7. Comportamientos; 8. Visión de la universidad.

Esta herramienta permitió extraer *insights* de gran interés para la toma de decisiones del diseño y rediseño de la oferta y la experiencia de posgrados.

The image shows two user diary forms, 'Día1' and 'Día6', designed for data collection. Each form includes a date field and a main question. 'Día1' asks '¿Qué hiciste el día de hoy?' and is divided into 'POSITIVA' and 'NEGATIVA' sections. 'Día6' asks 'En base a tu experiencia universitaria y educativa que has analizado durante estos días, ¿cómo crees que puede mejorar? ¿Alguna sugerencia?'. Both forms include follow-up questions about university sentiment, factors affecting the user, class experiences, general descriptions, and academic routine changes. A footer on 'Día1' encourages users to take photos of their experiences.

Imagen de los diarios de usuario.

Fuente: Informe “Nuevos horizontes educativos” (MIDI, Elisava)

Focus group²⁵

Esta técnica se ha utilizado en el diseño de la nueva Maestría en Contabilidad. Para tales efectos se han realizado distintos *focus group* con potenciales estudiantes de la carrera. Se buscaba identificar las temáticas de mayor interés, metodologías de enseñanza con las que se sintieran más a gusto, principales preocupaciones, entre otras cosas.

Se plantearon distintas actividades como:

- Crear una publicidad sobre la Maestría en Contabilidad ideal para vos. ¿Qué tendría que decir? ¿Cuál sería el formato? ¿Dónde sería? ¿Cómo se cursaría? ¿Cómo se llamaría? etc.
- De a dos, diseñar el programa de esta Maestría. Temas claves, materias, profesores, etc.
- Puesta en común y debate.

²⁵ La reunión de grupo consiste en reunir a un determinado número de personas alrededor de una mesa para que debatan un tema que se les ha propuesto en términos muy generales. Se puede llevar la reunión conforme a un esquema “de embudo”, comenzando por la exploración del contexto del problema, para luego concentrar poco a poco al grupo sobre la cuestión concreta que es objeto de estudio.

La reunión de grupo permite examinar los problemas no ya solo a nivel individual, sino tal como se plantean a nivel colectivo, y ver sobre todo cómo se forman, evolucionan y modifican, cuando se confrontan entre sí, las opiniones y actitudes contradictorias. Por su carácter más “social” que la entrevista individual, la reunión de grupo permite descubrir más rápidamente las actitudes externamente más frecuentes. (Jacques Antoine, 1993, págs. 30-31)



Fotografía de una de las sesiones de Focus Group

Entrevistas en profundidad²⁶

La entrevista es otra de las técnicas que se comenzó a utilizar en varias instancias en las que se precisó realizar seguimientos y obtener *feedback*. El ya mencionado estudio que realizamos junto a los estudiantes de Elisava incluyó entre sus técnicas de relevamiento de información entrevistas en profundidad, que fueron realizadas a través de Skype. A su vez, se han realizado múltiples entrevistas con directores y coordinadores, docentes, estudiantes y graduados.

²⁶ Dentro de los llamados métodos de comunicación, la entrevista es una técnica basada en la formulación de preguntas habladas o escritas. Para recopilar la información se requiere de unas pocas guías para el investigador (procedimiento abierto o inestructurado) y se recurre a mecanismos como la grabación para asentar las respuestas y hallazgos, o simplemente mediante anotaciones escritas al momento de los hechos o simple recordación. Esta técnica, inestructurada y directa (el consultado tiene conocimiento del propósito de la investigación), no requiere aplicar el mismo patrón de procedimiento en la formulación de preguntas a los entrevistados. (Orozco, 1999, págs. 36-39).

3.2. Diseño de oferta

Tal como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos centrales en diseño de oferta fue el diseño e implementación de una nueva carrera de posgrado, de corte académica, para el área de Contabilidad.

Comenzamos entonces el diseño de una **Maestría en Contabilidad**. Entendimos que el Dr. Alejandro Agustín Barbei²⁷ contaba con avales académicos suficientes para poder liderar el proceso y lo convocamos para dirigir la nueva carrera. Junto con él, convocamos al Comité Académico, a saber:

- Dr. Carlos Luis García Casella²⁸. Referente área Teoría Contable.
- Mg. Diana Albanese. Referente área Auditoría.
- Esp. Humberto Pedro Diez. Referente área Impuestos.
- Dr. Alejandro Agustín Barbei²⁹. Referente área Contabilidad Financiera.

A su vez, como parte del equipo de trabajo, se sumaron los profesores Gustavo Muñoz (Titular de Contabilidad VII: Análisis de los Estados Contables), Walter Chiquiar (Titular de Contabilidad I: Bases y Fundamentos – Cátedra A), y Carlos Rumitti (Titular de Contabilidad VIII: Auditoría), quienes aportaron valiosas ideas y propuestas sobre el diseño del plan de estudio y los contenidos curriculares.

Desde la Secretaría de Posgrado se ha acompañado el proceso con una metodología de trabajo basada en la coordinación de reuniones periódicas, establecimiento de metas, fijación de plazos, y generación de información externa de soporte. Con relación a este último as-

²⁷ Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP), investigador Categoría II del Programa de Incentivos, Doctor de la Universidad de Buenos Aires en el área Ciencias Económicas subárea Contabilidad.

²⁸ Tristemente, el Dr. García Casella ha fallecido antes del inicio de la 1ra cohorte de la Maestría, el 17 de septiembre de 2020.

²⁹ Según el Reglamento de la Maestría el Director de la carrera, integra y preside el Comité Académico.

pecto se realizó un estudio de escritorio que incluyó el relevamiento de propuestas similares de otras Universidades. Se observaron las siguientes carreras:

- Especialización en Contabilidad, Auditoría y Tributación Internacionales de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).
- Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Salvador (USAL).
- Maestría en Contabilidad Internacional de la Universidad de Buenos Aires (UBA).
- Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Rosario (UNR).

Se analizaron los planes de estudios, duración, plantel docente, metodologías de enseñanza, formatos de cursada, modalidad del trabajo final, entre otros aspectos. Se observaron los sitios web, redes sociales y material promocional a nivel general. Además, se realizaron consultas telefónicas y virtuales.

Al propio tiempo, como ya fue comentado en el apartado anterior, se realizaron sesiones de co-creación con potenciales estudiantes de la Maestría.

Una vez diseñado el proyecto general, conformamos el plantel docente, realizamos las presentaciones en la CONEAU, y sumamos a los coordinadores, el Cr. José Barbería (Coordinador Académico) y la Cra. Constanza Granieri (Coordinadora General).

A los efectos de dar a conocer la nueva carrera hemos realizado una presentación virtual a la que invitamos a referentes del mundo académico, profesional y directivo de la Contabilidad. También publicamos un artículo en la Revista ECONO³⁰.

En la difusión de la 1ra cohorte de la Maestría nos acompañaron el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de

³⁰ Ver <https://revistas.unlp.edu.ar/econo/article/view/11025>.

Buenos Aires, la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, y el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.

Otro de los objetivos en materia de oferta fue la incorporación de **actividades de formación a distancia**. A tales efectos, conformamos un equipo compuesto por profesionales de distintas áreas, a saber:

- Especialistas en tecnologías educativas: su tarea comprende desde el soporte y asistencia tecnológica de las herramientas, como la configuración del entorno virtual y cada una de las aulas digitales.
- Especialistas en didáctica y pedagogía: acompañan a cada docente en el diseño y las estrategias metodológicas de cada curso, pensando desde las decisiones generales de implementación de la actividad curricular, hasta las decisiones didácticas que enmarcan los materiales diseñados ad-hoc y las actividades online.
- Especialistas en diseño y comunicación: tienen a su cargo tanto el diseño de las propuestas en general, como de las piezas propias de cada curso y la edición de los materiales didácticos.

Con el advenimiento de la situación de emergencia sanitaria, este equipo de acompañamiento interdisciplinario organizó distintos espacios de capacitación y encuentros para compartir experiencias en el marco de la virtualización de clases. De los mismos participaron directores, coordinadores y docentes de Posgrados. Además, se confeccionaron tutoriales sobre utilización de herramientas del Campus Virtual (Moodle 3.10) y la plataforma ZOOM Meetings que se disponibilizaron a través de un aula virtual especialmente diseñada a tales efectos.

En lo que refiere a la dinámica de cada curso, definimos tres roles que acompañan a los estudiantes:

- El docente: es quien guía y acompaña su proceso de aprendizaje en la actividad curricular, facilita los contenidos en el entorno virtual, está a cargo de la realización de las actividades y de los

- encuentros sincrónicos, entre otras actividades relacionadas con el abordaje de los contenidos.
- El tutor administrativo: ayuda y facilita en cuestiones relacionadas con la inscripción, aranceles, propuesta general de la actividad curricular a distancia.
 - El tutor tecnológico: acompaña y ayuda en temas relacionados con el uso de las diferentes herramientas tecnológicas y su actividad en el curso como, por ejemplo, la interacción con el entorno virtual, el registro de usuario, las herramientas de videoconferencia, etc.

En lo que respecta al **diseño de nuevas actividades** de posgrado, hemos priorizado la incorporación de temáticas que no estaban siendo abordadas, así como la ampliación del plantel docente. Entendimos que las nuevas iniciativas debían comenzar con un formato de actividades no conducentes a título. Al propio tiempo, algunos tópicos que contaban con alto interés, y que ya venían desarrollándose hace varios años en programas o cursos, evolucionaron a carreras.

El crecimiento natural de una nueva temática en posgrados sería, entonces, el siguiente: webinar/ charla abierta → curso → programa → especialización → maestría/ doctorado. Así, por ejemplo, la temática de Administración Pública, pasó en los últimos años de programa a especialización, y luego, de especialización a maestría.

A efectos de realizar un control de calidad *ex ante* de las nuevas propuestas, implementamos una modalidad de trabajo en la cual el director, coordinador o docente diseña la actividad con un acompañamiento permanente del equipo de la Secretaría de Posgrados.

La Lic. Cecilia Grassis y el Lic. Sebastián Torre, profesionales del equipo de Educación a Distancia y Tecnologías de la Secretaría de Posgrado explican este proceso en una nota publicada en la revista ECONO³¹:

³¹ Ver <https://revistas.unlp.edu.ar/econo/article/view/9250>.

“Desde que una temática llega al equipo como una posibilidad para crear un curso a distancia, hasta que efectivamente se pone en marcha, pasan varios meses en los que se trabaja desde diversos ejes: el diseño de una propuesta a distancia, la metodología del curso, la dinámica; como así también las decisiones tecnológicas, la construcción y edición de los materiales didácticos, las actividades, el diseño de los encuentros sincrónicos, las instancias de evaluación; y, por último, la capacitación docente en actividades a distancia.

Es necesario resaltar que cada actividad curricular se aborda de forma individual, se trabaja desde el comienzo con el equipo docente a cargo, en encuentros presenciales o por videoconferencia para armar y diseñar una propuesta que esté acorde al público al que apunta, a las potencialidades del docente con respecto al trabajo a distancia, a las tecnologías elegidas y a la adecuación de contenidos.

Con respecto al diseño, se comienza a abordar y elaborar el programa del curso o seminario y se trabaja conjuntamente en la metodología general de esa propuesta a distancia. Se toman decisiones respecto a la extensión de los cursos, los propósitos, la dinámica propuesta y se comienza a armar el cronograma de trabajo semanal.

El equipo de trabajo de EaD mantiene reuniones quincenales con los docentes, asesorando y orientando en el diseño pedagógico y las decisiones didácticas que contempla cada actividad curricular.

La formación tecnológica del docente está a cargo del equipo de EaD y abarca diferentes instancias de capacitación, reuniones de equipo y materiales didácticos diseñados para estos espacios de trabajo. Se busca en este proceso de interacción e intercambio, que cada docente conozca y

ponga en práctica en el aula virtual aquellas herramientas que contempla para su propuesta de enseñanza.

Los materiales didácticos son producidos, una parte por el equipo de EaD, y están orientados a la formación y capacitación de los docentes de los cursos; y por otra, están aquellos materiales que diseñan y producen para sus propios cursos. Como parte de dichos materiales, los guiones didácticos de los videos, las actividades planteadas y la dinámica de trabajo propuesta en los encuentros sincrónicos, son diagramados conjuntamente entre los docentes a cargo de los contenidos, el equipo de EaD que procesa didácticamente esos contenidos, y el equipo de diseño que se encarga del diseño visual de los mismos.

Partir de las singularidades de cada propuesta, de la formación virtual de cada docente, del trabajo con los contenidos y de las tecnologías disponibles, contribuye a la idea de no estandarizar ni modelizar el formato de los cursos de posgrado.

Estas decisiones y acciones necesarias para diseñar y poner en marcha una propuesta a distancia se abordan a lo largo del tiempo y son parte del proceso de la creación de las actividades enfocadas a la calidad educativa”.

Un aspecto que consideramos central en la gestión de las actividades fue la puesta en valor del **rol de los coordinadores**. El crecimiento de las actividades exigía tener, para cada carrera o programa, una persona que centralizara la información y los detalles académicos y operativos. La jerarquización de ese rol se vio formalmente reflejada en las funciones incluidas en los reglamentos de las carreras. Como ejemplo, podemos observar las funciones del coordinador de la nueva Maestría en Contabilidad, establecidas en el punto 4.2 del Reglamento:

- a. Asistir al Director de la Maestría en el ejercicio de sus funciones académicas y operativas.
- b. Mantener la relación con el cuerpo docente y los maestrandos, y canalizar sus inquietudes respecto del funcionamiento de la carrera en general.
- c. Mantener actualizados los cronogramas de actividades académicas y administrativas.
- d. Supervisar los aspectos administrativos de la Carrera.
- e. Realizar el seguimiento del desempeño de los maestrandos en el cumplimiento de sus obligaciones curriculares, así como del cumplimiento del porcentaje de asistencia exigida en cada curso.
- f. Cargar y mantener actualizado el sistema de gestión de alumnos SIU guaraní, confeccionando las actas correspondientes.
- g. Procurar que los maestrandos elijan el tema del Trabajo Final dentro de los términos reglamentarios establecidos.
- h. Hacer seguimiento de la realización del Trabajo Final desde la etapa inicial (proyecto) hasta la defensa oral y pública, llevando el debido registro del proceso.
- i. Coordinar la participación de los maestrandos en actividades académicas facilitadoras del avance de sus trabajos finales, como coloquios, seminarios, encuentros y otras con el mismo fin.
- j. Supervisar los aspectos formales y sustantivos de la realización del Trabajo Final, incluyendo la relación efectiva entre los maestrandos y sus directores y co-directores de Trabajo Final.
- k. Intervenir en los asuntos relacionados con la defensa pública del Trabajo Final.
- l. Organizar actividades de conocimiento mutuo e integración entre los maestrandos y el cuerpo docente.
- m. Colaborar en las etapas de difusión e inscripciones de la carrera, dando seguimiento al proceso de consultas de los interesados.
- n. Colaborar en la motorización de convenios de cooperación con instituciones del país o del exterior y dar seguimiento a los mismos.

- o. Mantenerse en contacto periódico con los graduados, realizando un seguimiento de su inserción profesional.

El último punto que mencionaremos en diseño de oferta tiene que ver con las acciones tendientes a **favorecer la accesibilidad económico-financiera**.

A tales efectos, se ha diseñado un sistema de becas de ayuda económica al propio tiempo que se mantuvieron todas las becas que ya estaban disponibles. La documentación requerida para aplicar a estas becas es: currículum con los principales antecedentes académicos y profesionales, certificado analítico de estudios de grado, carta de motivación para ingresar a la carrera, y carta de referencia.

3.3. Comunicación

En materia de comunicación realizamos primeramente un **cuadro de situación integral**. El mismo incluyó los siguientes estudios:

- Proyecto “Nuevos horizontes educativos” realizado durante el 2do semestre de 2018 por un equipo de estudiantes del Máster en Investigación para el Diseño y la Innovación (MIDI) de la Fundació Privada ELISAVA Escola Universitària de Disseny i Enginyeria (centro adscripto a la Universitat Pompeu Fabra de España). El trabajo se centró en la investigación para la innovación en el ámbito universitario (nivel posgrado) en el contexto específico de la ciudad de La Plata, Argentina. La investigación se ha estructurado en torno a dos grandes ejes: la búsqueda de tendencias accionables y la identificación de perfiles de usuario. El trabajo incluyó la realización de entrevistas en profundidad, diarios de usuario y encuestas con estudiantes de posgrado de la Facultad. En paralelo se realizó un *photoresearch*.

Tendencias

01-PERSONALIZACIÓN INDIVIDUALIZADA

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
Personalización única y exclusiva que se adapte a cada uno como individuo.

02-VALOR DE LO INTANGIBLE

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
Mayor importancia otorgada a las experiencias, las emociones, el conocimiento y el tiempo.

03-ACELERACIÓN INMEDIATA

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
El incalculable ritmo exige producir de manera inmediata, si no se corre el riesgo de quedar en el pasado.

04-SYSTEM REVOLUTION

Micro tendencia - Local - Macro Narrativa
Constante de cambiar, modificar, reestablecer e innovar sobre estructuras y sistemas tradicionales y estéticos.

05-COMPARTIR Y COLABORAR

Micro tendencia - Local - Macro Narrativa
Necesidad de complementar conocimientos para alcanzar objetivos mejores (co-working, co-working).

06-EMPODERAMIENTO DEL YO

Micro tendencia - Local - Macro Narrativa
Competencia constante con uno mismo para alcanzar la seguridad que ofrece el empoderamiento.

Para comprender el proceso realizado para armar las tendencias recomendamos leer del libro completo *Resumen Tendencias Educativas* de la página 20 a la 30 y de la 70 a la 80.

9

07-IDENTIDAD

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
¿Quién soy por fuera con el ideal, valores, ideología y estilo de vida que se espera alcanzar y al mismo tiempo mantener el sentimiento de pertenencia.

08-TRANSPARENCIA

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
Necesidad de conocer el servicio 100% antes de establecer una relación. Resaltando ante la desconfianza.

09-NO BARRERAS

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
En un momento de crisis y cambio constante en el que todo sale, dejamos de ver limitaciones y barreras dando así paso a nuevas soluciones y conceptos.

10-VALOR DE LO HUMANO

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
Incremento de las habilidades blandas. La diferenciación viene de aspectos más personales dentro de una sociedad actualizada e impenitente.

11-LIQUIDEZ

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
Los límites se desdibujan. Menos, flexibilidad, individuos políticos. La identidad rígida pasa a adaptarse diversos formatos.

12-ANSIEDAD

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
El ritmo vertiginoso de los acontecimientos y la infinidad de opciones nos lleva a estar en un ecosistema en el que la ansiedad nos domina.

13-LIFE LONG ACTIVITY

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
La educación pasa a ser una actividad que se prolonga a lo largo de la vida. Con el aumento incrementado de la apertura y calidad de vida se solicita el aumento de servicios.

14-FUTURO INCIERTO

Macro tendencia - Local - Macro Narrativa
Dentro de un clima de crisis generalizado, aumento de extremismo e incertidumbre global, el futuro pasa a ser una visión borrosa a la que temer, dudar e ignorar, favoreciendo la venencia del presente.

11

Algunas de las tendencias identificadas en el informe.

- “Análisis comunicacional del sector Posgrados”. Estudio realizado en el 2do semestre de 2018. Se estudiaron los casos de:

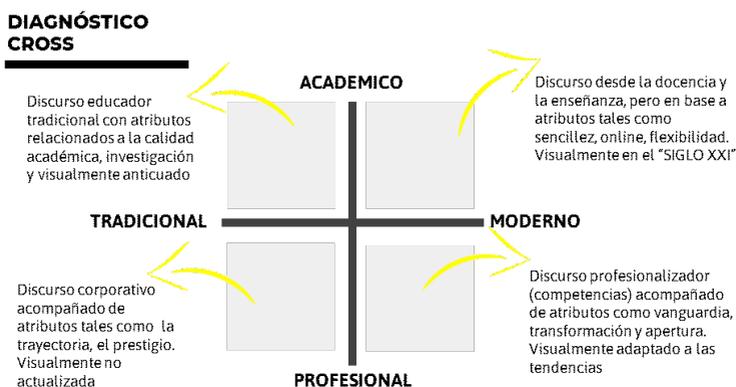
- Universidad Nacional de La Plata (UNLP)
- Universidad de Buenos Aires (UBA)
- Universidad de San Andrés (UDESA)
- Pontificia Universidad Católica de Chile
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad de Los Andes (Colombia)
- University of Oxford (Inglaterra)
- ELISAVA Escola Universitària de Disseny i Enginyeria (España)
- Macquarie University (Australia)

El trabajo incluyó un *desk research* y un *mystery shopper* virtual. Se analizaron las siguientes variables:

- Contenido (de qué hablan y qué destacan)
- Estilo comunicacional (tono que utilizan, atributos, imagen)
- Medios utilizados (digitales y físicos)
- Públicos

- Comunicación con stakeholders
- Prácticas destacadas

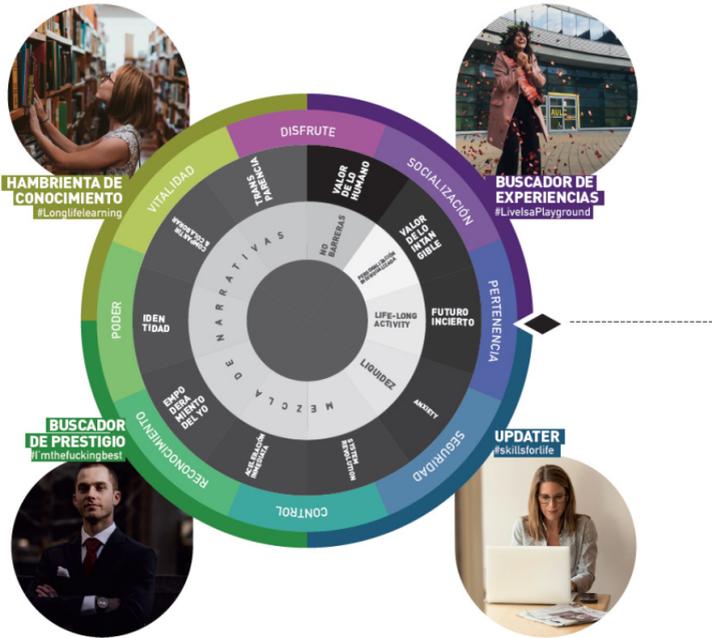
En el marco del mencionado estudio se diseñó un modelo ad hoc (mapa de posicionamiento) en donde se ubicaron las universidades estudiadas.



Ejes y cuadrantes del mapa de posicionamiento.

- “Análisis de Social Media Marketing” de la Secretaría de Posgrados de la FCE de la UNLP. Estudio realizado en el 1er semestre de 2019. Incluyó un análisis estético y de contenidos de las publicaciones realizadas en las redes sociales de la Secretaría.
- Como parte del cuadro de situación integral también se utilizó la tesis de Maestría realizada en el año 2017 por el Secretario de Posgrado “Estudio de la identidad de marca de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) a través de la Auditoría Estratégica de Marca de Andrea Semprini”.

Uno de los emergentes del cuadro de situación fue la identificación de los perfiles de usuario de la Secretaría de Posgrados, a saber:



12

Perfiles de usuario



BUSCADOR DE EXPERIENCIAS

#LivesAPlayground #MakingMemories
 Busca experiencias. Es una persona de acción, hiperactiva, curiosa, sociable. Abierta a nuevas experiencias.

Relación con la UNLP
 La universidad le aporta una experiencia única, nuevas relaciones sociales y una manera de buscar nuevas soluciones y metodologías en relación a la vida real. Le da mayor importancia a la experiencia universitaria que a la parte docente en exclusiva.



UPDATER

#SkillsForLife #Working&PersonalBalance
 Persona proactiva que busca actualizarse cuando necesita entender o aprender un tema concreto para poder aplicarlo al día a día en el trabajo. Persona con muchas cosas en la cabeza, necesita un buen manejo del tiempo y organización. Pragmática.

Relación con la UNLP
 La universidad le otorga seguridad, control. Relación muy práctica en la que el usuario congea un servicio. Relación temporalidad o servicio.



HAMBIENTA DE CONOCIMIENTO

#LongLifeLearning #ExpandingMyKnowledge
 Pasional, curiosa, hiperactiva, quiere llegar al fondo de las cosas. **Disfruta aprendiendo.** Es una persona activa y proactiva. La educación es una inversión y un placer. Se siente vivo cuando aprende. Perfeccionista. Expectativas y metas muy altas.

Relación con la UNLP
 La universidad le otorga vitalidad y placer, rol transformador. Le cambia la forma de ver las cosas.



BUSCADOR DE PRESTIGIO

#TheFuckingBest #LivesARace
 Busca ser reconocido por sus compañeros, familiares/amigos. Ve el título como un medio necesario que respalda sus conocimientos y que le da un status. Es una persona competitiva. Exigente, activo.

Relación con la UNLP
 La universidad le otorga poder, reconocimiento y control. La UNLP le aporta prestigio

Perfiles más detallados en el libro completo. *Nuevos Horizontes Educativos* de la página 95 a la 103.

Con base a ese cuadro de situación integral, iniciamos un **proceso de rebranding**. El mismo incluyó el desarrollo del *Brand Key* de la Secretaría de Posgrados, la definición del estilo narrativo y estético de la marca, el mapa de medios, las líneas de comunicación, y las etapas de la implementación. Como insumo del proceso se realizó un *moodboard* inspiracional, testeos informales con directores de carreras y distintas sesiones con integrantes de la Secretaría para definir la esencia de la marca en sus dimensiones narrativas, filosóficas y estéticas.



Una de las sesiones de definición de marca

La nueva identidad visual trajo consigo el rediseño del sitio web y del campus virtual de la Secretaría.

Para disponer de medios de llegada más directas con nuestros públicos de interés, implementamos los **convenios de difusión/ becas** y las **notas de adhesión institucional**. Estos instrumentos buscan desarrollar una vinculación con distintas instituciones de alto prestigio ofreciéndoles a sus integrantes y afiliados un beneficio sobre el arancel establecido al público general. Como contraprestación la institución autoriza la utilización del logo como parte de las organizaciones que avalan la actividad y se compromete a dar amplia difusión entre sus integrantes y afiliados.

En las **redes sociales** se comenzaron a utilizar segmentaciones de tipo *lookalike* (en lugar de las habituales segmentaciones demográficas).

cas), aprovechando las bases de datos de la Secretaría (nutridas a través de las inscripciones a los múltiples *webinars*, seminarios abiertos y otras actividades no aranceladas). A las campañas de alcance o reconocimiento de marca se sumaron campañas de consideración, específicamente campañas de generación de *leads* o clientes potenciales.

Con respecto al **personal de contacto y atención** nos propusimos jerarquizar su rol, al considerarlo estratégico para conseguir un enfoque centrado en el usuario. De esta manera, se realizaron distintas capacitaciones, pusimos atención en los aspectos motivacionales y se duplicó su remuneración. Se organizaron distintas sensibilizaciones comerciales; capacitaciones en herramientas para mejorar la atención al cliente, con un enfoque de venta relacional; y talleres de identificación de usuarios, detección de puntos críticos del servicio y de oportunidades de mejora. Además, se entrenó al personal utilizando técnicas de *roleplaying*.



Roleplaying de una situación de atención presencial

Como acción de **fidelización** se desarrolló un kit de bienvenida para estudiantes de carreras de posgrado nuevas. El mismo incluye un soporte de notebook, un cuaderno y lapicera, una botella plástica, un set de lápices de colores, *stickers*, señaladores, y una nota de bienvenida del director de la carrera. Los kits fueron entregados en el domicilio de cada estudiante.



Elementos del kit de bienvenida

Finalmente, se ha realizado la 1ra Feria de Posgrados Económicas UNLP como acción de *awareness* marcario. La misma se desarrolló el 25 de noviembre de 2021 y fue el lanzamiento de la campaña “Inscripciones 2022”.



Identidad visual de la Feria



Ver Presentación Feria de Posgrado

La Feria se llevó a cabo en la plataforma virtual Hopin y contó con distintos espacios:

- Conferencias plenarias, en las que se buscaron temáticas que resultaran transversales a todas las carreras y actividades, y disertantes que representarían los atributos de la marca Posgrados Económicas UNLP:

- Melina Furman: “El superpoder de aprender durante toda la vida”.
- Hernán Casciari: “Puro cuento”.
- Martina Rúa: “Actitud innovadora, productividad e innovación, más allá de la pandemia”.

3 CHARLAS ESPECIALES A CARGO DE:

MELINA FURMAN 14:30
HERNÁN CASCIARI 18:00
MARTINA RÚA 18:30

FERIA ECONOMÍA

- Actividades lúdicas y de *networking*.
- Sesiones en vivo en donde cada carrera ha diseñado distintas experiencias, como disertaciones sobre temas vinculados a sus contenidos, entrevistas con expertos o paneles con docentes de su plantel.

<p>15:30</p> <p>BLOQUE 1</p> <p>DCA - Liderazgo en Ciencias de la Administración: Los desafíos de la administración para nuevos escenarios. Dr. Marcelo Hirschi</p> <p>DE - Doctorado en Economía: El rol de la calidad de los productos en el Comercio Internacional. Dr. Andrés Casar, Mg. Guillermo Falcone Moderador: Dr. Guido Porto</p> <p>NC - Maestría en Contabilidad: Los informes de auditoría son útiles para los usuarios de los estados financieros? Mg. Diana Olivares</p> <p>MHI - Maestría en Marketing Internacional: El futuro del Marketing en la Pandemia. ¿Qué rol juega la disciplina en un mundo acelerado y en constante transformación digital? Dr. Juan Pablo Hildebrand</p> <p>EAF - Esp. en Administración Financiera y Control del Sector Público: Intervenciones para la planificación, ejecución y control del sector público. Esp. Gustavo Duran Esp. Soledad Inés</p>	<p>16:40</p> <p>BLOQUE 2</p> <p>MAE - Maestría en Administración Pública: ¿Para qué y por qué una Maestría en Administración Pública en la FCE de la UDELPA? Dr. Adriana Fasano</p> <p>MCB - Seminario de Marketing y Marketing: Creatividad en la Gestión. Diseñar digital para contextos de crisis negros. Mg. Enza Campaña</p> <p>ELC - Esp. en Liderazgo y Coaching: El dilema del liderazgo moderno. María Soledad - Mariana Torres</p> <p>ETD - Esp. en Tributación: El impacto de la realidad económica y los CDT. A la luz de la promulgación de la Ley en la causa molinos ro de la Plata, S.A. C. S. S. S. Esp. Hector - Gerardo Casales - Esp. Enza Tomassoni</p> <p>ME - Maestría en Economía: Innovación en Economía: el recorrido desde la Maestría en Economía y más allá. Mg. Guillermo Cruzes - PhD. Darío Tortoreto</p>	<p>17:20</p> <p>BLOQUE 3</p> <p>FEI - Maestría en Ciencias Políticas, Económicas y Municipales: El Estado y su impacto sobre el bienestar y la distribución, el comportamiento masivo y el crecimiento. Jorge Ferrera Larroca (ex Ministro de Economía de la Nación) Moderador: Mg. Marcelo García</p> <p>EBAL - Esp. en Gestión de Organizaciones de Salud: Necesidad de retomar a un pensamiento crítico. Dr. Ignacio Katz</p> <p>ESB - Esp. en Estudios Comerciales: Crisis, empresas, concursos y liquidación: el futuro y los desafíos. José Sánchez</p> <p>IEA - Maestría en Dirección de Empresas: Los errores al decidir los elementos que influyen. Santiago Saenz, Universidad Corporativa de J. M. Horgan) Moderador: Dr. Eduardo Durango</p> <p>ECOS - Esp. en Contop para la Gestión Empresarial: Crisis y Gestión de Activos. Mg. Soledad Carina, Presidente del IBCO. Mg. Marcelo Desimoglia, Presidente del IC. Dr. Enrique Casar - Dr. Julia Marchionni</p>
--	--	---

FERIA ECONOMÍA

- Un espacio de expo o stands virtuales con videos informativos de todas las actividades (desarrollados con una productora especializada), chats en vivo con representantes comerciales y la posibilidad de agendar reuniones con los coordinadores/ directores (a través del software de programación de reuniones en línea *Calendly*).



Ver Backstage videos informativos Feria de Posgrados

3.4. Estructura y procesos

La dimensión “estructura y procesos” resultaba central para poder desarrollar todos los objetivos de la Secretaría. Como dijimos, se trata de la anatomía y la fisiología de la organización.

Tal como hicimos con los otros ejes, desarrollamos un cuadro de situación para entender el estado actual de la estructura y los procesos administrativos, definir prioridades y líneas de trabajo.

El diagnóstico incluyó entrevistas con todo el staff, relevamiento de documentación, observación de los repositorios de información, e

incluyó algunas sesiones grupales de reflexión estratégica en donde se trabajaron las expectativas, aspectos a mejorar, puntos fuertes, e ideas.

Este proceso resultó un insumo fundamental para reorganizar el área. A partir de allí trabajamos en un nuevo organigrama, en la definición de las posiciones de trabajo y en el rediseño de procesos y circuitos administrativos.

Para mejorar el clima de trabajo creamos espacios de conocimiento mutuo e interacción en donde todos podían expresar sus ideas, plantear sus molestias, y escuchar al otro. Todas estas instancias incluían momentos de juego. Se buscaba generar confianza, desarrollar la escucha, relativizar los errores, saber que frente a un problema estará el resto de los compañeros para acompañar y cubrir. En definitiva, comenzar a trabajar y a madurar como equipo.

Estos espacios sirvieron también a efectos de comunicar y explicar las líneas de trabajo de la Secretaría, que son las 4 dimensiones que estructuran toda esta publicación.

Con el fin de desarrollar los mandos medios definimos coordinaciones en las áreas operativa, comunicación y proyectos, educación a distancia y tecnologías, y económico-financiera.

En el vínculo con y entre las carreras y escuelas, se generó un espacio semestral de encuentro entre directores y coordinadores de escuelas, carreras, y también se incluyó a los programas de posgrado, que comenzaban a tener un impacto y relevancia fundamental en la Secretaría. Estos encuentros grupales permitieron que muchos directores y coordinadores se conocieran e interactúen por primera vez, buscando oportunidades de articulación entre actividades.

En cuanto a la situación financiera, se retomaron los controles y conciliaciones con la Dirección Económico-Financiera de la Facultad (que al momento de asumir la gestión se encontraban discontinuadas), se mejoró el proceso de gestión de cobranzas, y se implementó un sistema de control presupuestario que fue central en la toma de decisiones de la Secretaría. También se creó una nueva Unidad Operativa de reserva para inversiones de infraestructura, que sirvió

para adquirir equipamiento tecnológico necesario para la implementación de actividades a distancia.

Con relación a este último punto, se trabajó en el armado de un set de filmación, para grabaciones de clases. A tales efectos se adquirieron luces, micrófonos, cámaras, un fondo verde *Chroma Key*, y una PC para ediciones de videos.



Decano y Secretario de Posgrado en la nueva sala de filmación de la Facultad.

Siguiendo con temas de infraestructura se realizaron acciones tendientes a revalorizar los espacios físicos comunes, como ser el jardín interno y el espacio de *coffee break*. En el jardín interno se reemplazaron y arreglaron todas las plantas, identificándose con el nombre vulgar y científico de la especie (estilo jardín botánico). Para jerarquizar el espacio de *coffee* y socialización celebramos un convenio con la Facultad de Artes para que distintos artistas puedan exponer sus piezas en este lugar por el cual transitan cientos de personas a la semana. Lo llamamos “Paseo del Arte”.

4. Resultados

En esta sección detallaremos los resultados obtenidos en cada dimensión estratégica.

4.1. Gestión de la calidad

De las 11 carreras presentadas a acreditación, ninguna ha bajado de categoría. El 100% de los Doctorados y Maestrías subieron de categoría recibiendo la máxima calificación (A).

A continuación, se actualiza la tabla que se presentó en el estado de situación, quedando de la siguiente manera:

DE	Año 2012: Acreditada con Categoría "C"	Año 2020: Acreditada con Categoría "A"	MÁXIMA CATEGORÍA SUBIÓ 2 NIVELES
DCA	Año 2015: Acreditada como carrera nueva sin categoría	Año 2021: Acreditada con Categoría "A"	MÁXIMA CATEGORÍA IRA CATEGORIZACIÓN
ME	Año 2010: Acreditada con Categoría "B"	Año 2020: Acreditada con Categoría "A"	MÁXIMA CATEGORÍA SUBIÓ 1 NIVEL
MFP	Año 2009: Acreditada con Categoría "B"	Año 2020: Acreditada con Categoría "A"	MÁXIMA CATEGORÍA SUBIÓ 1 NIVEL
MBA	Año 2012: Acreditada con Categoría "C"	Año 2020: Acreditada con Categoría "A"	MÁXIMA CATEGORÍA SUBIÓ 2 NIVELES
MMI	Año 2012: Acreditada con Categoría "C"	Año 2020: Acreditada con Categoría "A"	MÁXIMA CATEGORÍA SUBIÓ 2 NIVELES
ECON	Año 2012: Acreditada como carrera nueva sin categoría	<i>No presentada al estar discontinuada.</i>	-
ESIN	Año 2010: Acreditada con Categoría "C"	Año 2021: Acreditada con Categoría "C"	MANTUVO CATEGORÍA

ECOS	Año 2011: Acreditada con Categoría “B”	Año 2021: Acreditada con Categoría “B”	MANTUVO CATEGORÍA
ESAL	Año 2012: Acreditada con Categoría “C”	Año 2021: Acreditada con Categoría “C”	MANTUVO CATEGORÍA
ETRI	Año 2014: Acreditada como carrera nueva sin categoría	Año 2021: Acreditada con Categoría “A”	MÁXIMA CATEGORÍA 1RA CATEGORIZACIÓN
EAF	Año 2015: Acreditada como carrera nueva sin categoría	Año 2021: Acreditada con Categoría “B”	1RA CATEGORIZACIÓN
EGP	Año 2017: Acreditada como carrera nueva sin categoría	<i>No presentada al estar vigente su acreditación al momento de la convocatoria CONEAU.</i>	-

A su vez, se ha recibido la acreditación favorable de la Maestría en Diseño y Marketing (MDM) que, como se dijo anteriormente, al momento de asumir la gestión se encontraba presentada en proceso de acreditación.

Resulta interesante en este punto, destacar también el estado de la acreditación de las 4 carreras nuevas creadas en el período³², a saber:

- Maestría en Administración Pública (MAP): acreditada.
- Maestría en Contabilidad (MC): acreditada.
- Especialización en Auditoría Interna Gubernamental (EAIG): acreditada.
- Especialización en Liderazgo y Coaching (ELIC): acreditada.

³² Cabe recordar que, al tratarse de carreras nuevas, no reciben Categoría.

Con relación al tema del **egreso**, se sumaron 246 graduados nuevos llevando la tasa de egreso a un 31%³³. Esto significa un aumento de la tasa de un 7%.

El rol del responsable de egreso en la Secretaría se ha consolidado y ha ampliado sus funciones. Los Talleres SEP se han conseguido instalar rápidamente y, en los mismos, se realiza mes a mes el seguimiento de la mayoría de los alumnos en proceso de trabajo final/tesis.

En cuanto a la **transdisciplina e internacionalización** se han conseguido los siguientes resultados:

- Se ha obtenido dictamen favorable de CONEAU para la Maestría en Diseño y Marketing, se ha tramitado y obtenido la validación ministerial de la carrera, y se han iniciado las primeras 3 cohortes (en los años 2019, 2021 y 2022).
- Se celebraron los siguientes 11 convenios / acuerdos de cooperación académica e institucional:
 - **ESPE - Universidad de las Fuerzas Armadas (Ecuador):** realización de una cohorte cerrada del Doctorado en Ciencias de la Administración.
 - **Universidad de la República (Uruguay):** realización de una cohorte cerrada del Doctorado en Ciencias de la Administración, coorganización del curso “*Pedagogía de los Conflictos Ambientales, una mirada desde la Educación Ambiental crítica*”, realizado para la Escuela de Verano de la UNLP en versión presencial (año 2020) y a distancia (año 2022)
 - **Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile):** coorganización de 4 Programas Ejecutivos a distancia: *Big Data, Innovación, Calidad, Equipos de Excelencia*.

³³ Dado que, al propio tiempo, hubo 599 estudiantes ingresantes de cohortes que finalizaron la cursada de las asignaturas.

- **Instituto Superior de Bolsa, Inversión y Finanzas de Madrid (España):** realización de seminarios cruzados con la Maestría en Dirección de Empresas (MBA).
- **Whetu Inc. (USA):** coorganización del curso a distancia *“Digitalización de organizaciones”*.
- **Universidad Internacional SEK (Ecuador):** realización de un Webinar con docentes de ambas instituciones (de nuestra Universidad participó un docente del Programa de Marketing Estratégico Digital).
- **Universidad EAFIT (Colombia):** realización de un ciclo de charlas virtuales (4 webinars sobre Organizaciones 4.0).
- **Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUM (Colombia):** realización de clases espejo con docentes de posgrados (de nuestra Universidad participó el director del Programa de Marketing Estratégico Digital).
- **Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México):** realización del curso-taller a distancia *“La importancia del control de gestión y la utilización de un tablero de comando”*.
- **Jagiellonian University (Polonia):** realización del curso a distancia *“Incertidumbres económicas y relaciones externas. El acuerdo del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en perspectiva”*.
- **Fundació Privada ELISAVA Escola Universitària de Disseny i Enginyeria (España):** realización de 2 trabajos de investigación con estudiantes del Máster en Investigación para el Diseño y la Innovación (nuevos horizontes educativos y *Design Thinking*).

- Se ha diseñado una nueva formación en Gestión Deportiva destinada a participantes del exterior. La actividad incluye un curso online que es complementada y enriquecida con una experiencia vivencial de 1 semana, con sede en el hotel de formación universitaria de la UNLP y visitas a distintas instituciones deportivas de referencia. Se prevé iniciar una primera edición de esta actividad en el año 2022 / 2023.

Con relación a los mecanismos de **seguimiento y *feedback***, se mantuvieron las herramientas de sondeo a estudiantes que ya estaban funcionando y se complementaron con otras ya mencionadas. La situación de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO) exigió tener mediciones periódicas de la evolución del ánimo, situación particular, y adaptación a las nuevas metodologías virtuales por parte de docentes y estudiantes. Se realizaron distintas consultas canalizadas a través de encuestas online y conversaciones informales con los estudiantes en el marco de algunas de las clases.

La encuesta realizada a estudiantes potenciales de posgrado fue contestada por 738 graduados en Ciencias Económicas y disciplinas afines de la ciudad de La Plata y su zona de influencia. A los efectos de compartir los resultados y analizarlos, se realizó un Encuentro en el que participaron todos los Directores y Coordinadores Académicos de carreras, programas y escuelas de la Secretaría de Posgrado de la FCE-UNLP. El espacio sirvió como ámbito de reflexión, intercambio de experiencias y conocimiento mutuo.

Estas iniciativas facilitaron la generación de una mayor apertura a los espacios de indagación e intercambio, y un mayor sentido de pertenencia por parte de toda la comunidad de posgrados de la Facultad.

4.2. Diseño de oferta

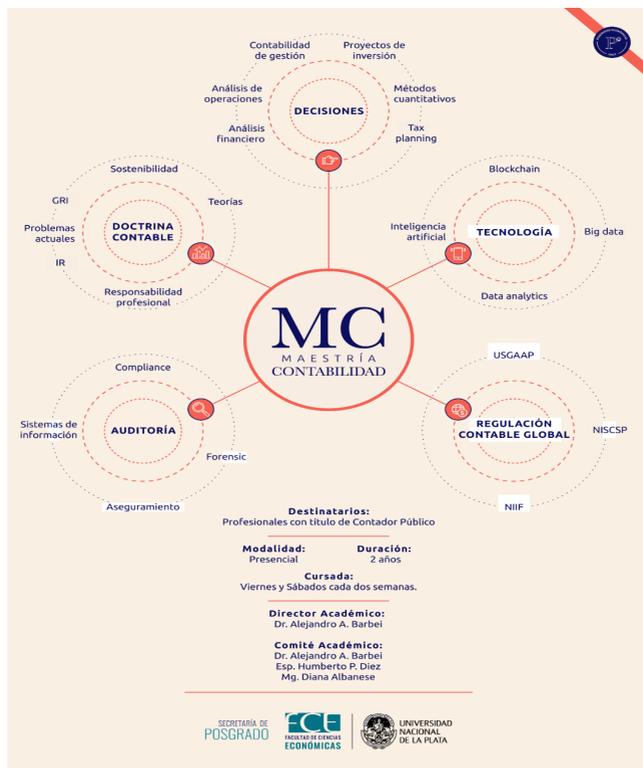
En diseño de oferta nos propusimos la creación de una nueva **Maestría en Contabilidad**. En abril de 2021 hemos iniciado la 1ra cohorte,

habiendo recibido ese mismo año el dictamen favorable de la CO-NEAU.

La propuesta formativa cuenta con algunos aspectos diferenciales. Se organiza en cinco áreas curriculares, integradas por distintas asignaturas:

- Doctrina contable de gran relevancia a nivel mundial y que integra los últimos desarrollos académicos.
- Regulación global que aborda los estándares contables internacionales de mayor aplicación tanto en organizaciones públicas como privadas.
- Metodologías para el análisis de información y la toma de decisiones, tanto a partir de información financiera como de gestión.
- Temas de auditoría que permiten incorporar nuevos enfoques para el ejercicio profesional.
- Apoyo al trabajo final que posibilita un acompañamiento continuo y constante a lo largo de la carrera, distribuido en distintos cuatrimestres.

Las temáticas abordadas por el plan de estudios de la carrera pueden resumirse en el siguiente esquema:



La Maestría en Contabilidad se ha constituido en un espacio para generar comunidad y redes, dentro del ámbito de las Ciencias Contables. De la presentación virtual de la carrera participaron más de 100 profesionales, académicos, investigadores y reconocidos dirigentes de instituciones vinculadas con la disciplina.

Junto con otras iniciativas, esta carrera, nos han permitido ampliar el cuadro de situación planteado anteriormente, que finalizando la gestión en mayo de 2022 se encontraba en el siguiente estado:

Área temática disciplinar	Economía	Contabilidad	Administración	Turismo
Carreras académicas	1 Doctorado 1 Maestría	1 Maestría	1 Doctorado	-
Carreras profesionales / Programas de posgrado	1 Maestría 1 Programa (1 Proyecto de nuevo Programa) ³⁴	4 Especializaciones 3 Programas	4 Maestrías 4 Especializaciones 5 Programas	2 Programas (1 Proyecto de nuevo Programa) ³⁵

En cuanto a las **actividades de formación a distancia** se organizaron cursos en distintos formatos (sincrónicos, asincrónicos, *blend*, autoadministrados). Además, la situación de emergencia sanitaria exigió la virtualización del 100% de las actividades de posgrado. Como resultado todas las carreras, programas y cursos cuentan en la actualidad con estudiantes que provienen de todo el país y del exterior, lo que sin dudas enriquece las clases y el intercambio de experiencias.

Con la vocación de saber cómo nuestros estudiantes de posgrado fueron recibiendo y adaptándose a la virtualización de las clases, hemos realizado una encuesta online, como complemento de las conversaciones y sensaciones que se desprendían de las clases. La misma fue respondida por 96 estudiantes de 9 carreras y programas de posgrado presenciales que continuaron su desarrollo de manera virtual (a partir del ASPO). En cuanto a las preferencias por lo virtual/ presencial más del 50% expresó que “la alternativa virtual funciona bien y está bueno continuar con el cronograma de clases”, y un 22% indicó que se siente muy a gusto con las clases virtuales esperando que luego de la finalización de la situación de pandemia se pueda continuar utilizando ese formato.

³⁴ Nos referimos al Programa de Posgrado en Economía y Finanzas para Abogados (que inició su 1ra cohorte en junio de 2022).

³⁵ Nos referimos al Programa de Posgrado en Inversión Hotelera Inmobiliaria (que inició su 1ra cohorte en septiembre de 2022).

¿Con cuál de las siguientes frases te sentirías más identificado/a?



El proceso de virtualización de clases nos dejó múltiples aprendizajes, algunos de los cuales fueron comentados en un artículo de la revista ECONO³⁶:

- **Enseñanza remota de emergencia no es lo mismo que enseñanza online.** Esta diferencia se debe tener especialmente presente en un contexto en el que, muchas veces, la enseñanza online conlleva el estigma de ser de menor calidad que la presencial (a pesar de que las investigaciones demuestran lo contrario).
- **Que el conocimiento esté accesible, al alcance de todos, no es una condición suficiente para que se produzca el aprendizaje.** Tal como plantea la profesora Cristina Simón³⁷, en el aula física el estudiante tiene un nivel de compromiso normativo. Habitualmente no está permitido el uso de teléfonos celulares, no se puede mantener una conversación en paralelo, y se debe prestar atención. Hay una presión social y el docente tiene el control. En cambio, en un escenario online ese imperativo social debe ser reemplazado por la necesidad del alumno de contribuir al proceso

³⁶ Ver <https://revistas.unlp.edu.ar/econo/article/view/10352>.

³⁷ Directora Académica del EMBA IE University | Brown University. Entrevista realizada en el Online Learning Journey “Mejores Prácticas en la Enseñanza Online y el Nuevo Rol del Educador” - Fundación IE | Santander Universidades.

de aprendizaje, al ponerlo el docente o la metodología pedagógica en una permanente tensión. De allí que el profesor deja de ser una autoridad desde el conocimiento (como sucede en las clases magistrales) para convertirse en un facilitador, rol en el cual resultan claves las habilidades pedagógicas.

- **En la educación virtual, el aspecto emocional y simbólico se desarrolla en un plano digital.** El *journey map*³⁸ del alumno se reconfigura, con nuevos “puntos de dolor”. Se deben repensar espacios y encontrar nuevas formas de brindar contención y acompañamiento. La vocación docente sale a la luz.
- **En la virtualidad la clase teórica tradicional pierde razón de ser.** En su lugar, se producen videos, *podcasts*, *papers*, entre otros formatos asincrónicos a los que los/as alumnos/as pueden acceder en el momento que les resulte más cómodo (en cuanto a día y horario). Esto requiere poner foco, principalmente, en el desarrollo de nuevas habilidades de comunicación.
- **La clave en la virtualidad es la flexibilidad y la innovación.** En este sentido, los formatos *blend*, con una parte del contenido sincrónico y otra parte asincrónica, suelen tener muy buenos resultados y aceptación. La disyuntiva está en cuánto sincrónico y cuánto asincrónico; y fundamentalmente, para qué sincrónico y para qué asincrónico (además del cómo).
- **La virtualidad viene a romper con la homogeneización de los estudiantes.** Las clases se imbrican profundamente en la vida de los alumnos y dejan de ser un “paréntesis”. Los alumnos se conectan a las clases sincrónicas desde computadoras, tablets, o teléfonos. Esto sin mencionar, por supuesto, estudiantes que asisten a las clases desde distintos lugares del mundo, con diferentes horarios.

³⁸ El *journey map* es una herramienta de *Design Thinking* que hace foco en las necesidades de los usuarios de un producto o servicio, mapeando su experiencia en cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa en su vínculo con la organización.

- **Si la buena organización de los cursos siempre es importante, en la virtualidad se vuelve fundamental.** Cronogramas detallados, medios de comunicación claros, herramientas para obtener *feedback*, respuestas precisas. En este tema, las personas del *back* (equipo de atención, coordinadores operativos, técnicos, pedagogos) adquieren un rol central.

Con respecto a los objetivos de **crecimiento**, se alcanzaron los siguientes resultados:

- 5 carreras nuevas: Maestría en Diseño y Marketing (interdisciplinaria), Maestría en Contabilidad, Maestría en Administración Pública, Especialización en Auditoría Interna Gubernamental, Especialización en Liderazgo y Coaching.
- 9 programas de posgrado nuevos: Finanzas Avanzadas, Marketing Estratégico Digital, Gestión y Operación Hotelera, Gestión Estratégica de las Tecnologías de Información, Tributación, Políticas Públicas, Diseño de Servicios, Normas Internacionales y Nacionales de Auditoría, Gestión de las Relaciones Públicas Institucionales y la Comunicación en Turismo.
- 2 proyectos de programas de posgrado (que iniciaron en los meses siguientes a la finalización del período de gestión): Economía y Finanzas para Abogados, Inversión Hotelera Inmobiliaria.
- Se organizaron más de 150 actividades incluyendo cursos, seminarios, ciclos de charlas, conferencias, webinars, talleres, y desayunos empresarios.

Todas las actividades nuevas fueron diseñadas siguiendo el proceso explicado en el apartado de “diseño de soluciones”, con foco en los **aspectos didácticos** que fueron incorporados formalmente en sus instructivos.

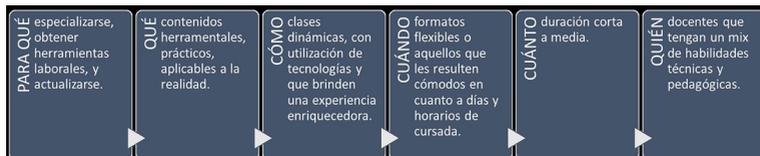
Las carreras de posgrado también fueron objeto de una revisión integral en el marco del proceso de acreditación CONEAU. A tales efectos, se actualizaron los reglamentos del 100% de las carreras.

Actualmente, cada una de las carreras y programas de posgrado cuenta con un **coordinador** con asignación de tareas específica. Esto ha mejorado la coordinación y comunicación entre las actividades y la Secretaría de Posgrado, y con los docentes y estudiantes, logrando un adecuado equilibrio con relación a la centralización/ descentralización.

Por último, en cuanto a la accesibilidad económico-financiera, se ha conseguido una alta penetración del **sistema de becas** de la Secretaría, habiendo ingresado más del 50% de los estudiantes de carreras nuevas con distintos beneficios arancelarios.

4.3. Comunicación

La encuesta realizada a los graduados brindó un panorama completo de sus intereses y expectativas en materia de formación de posgrados:



Estamos hablando fundamentalmente del perfil de usuario *updater* mencionado anteriormente. El *updater* es una persona que busca conocimiento que pueda aplicar eficientemente a su vida profesional y no tiene demasiado tiempo para dedicarle al estudio. La aplicabilidad y practicidad muchas veces se traduce en “hacémela fácil” (simplismo).

UPDATER
#kitalforis #workingpersonal balance

Persona proactiva que busca actualizarse cuando necesita entender o aprender un tema concreto para poder aplicarlo al día en el trabajo. Persona con muchas cosas en la cabeza, necesita un buen manejo del tiempo y organización. Pragmática.

Relación con la UNLP
Seguridad control. Relación muy práctica en la que el usuario compra un servicio. Relación temporalidad del servicio.

¿QUÉ BUSCAN?
Historia realidad, un buen manejo del tiempo. Productividad y efectividad. Busca complementar y reflexar conocimientos. Que lo que ocurre en la facultad se traduzca a lo que está pasando fuera. Mantener un equilibrio entre lo personal, lo profesional y el estudio. Herramientas para afrontar los nuevos desafíos en el campo laboral. Balance entre conceptos y aplicación

¿QUÉ VE?
Hay docentes de calidad pero fuera del campo laboral. La experiencia de los alumnos en el mundo laboral enriquece el aprendizaje.

¿QUÉ SIENTE?
"No hay que hacer poca conexión con la realidad" Los alumnos son muy inteligentes. Se requiere un gran sacrificio al estudiar y recibir una gran satisfacción y un retorno"

¿QUÉ DICE?
"Más proactivo y menos teórico" "Tengo una vida profesional muy activa"

¿QUÉ HACE?
"Trabaja a prueba completa. Sus hobbies se enfocan a emprendimientos. Escucha podcasts entre otras actividades. Busca actualizarse con temas muy específicos."

[Empieza](#)
[#personasupdater](#)

El proceso de *rebranding* de la Secretaría permitió arribar a definiciones estratégicas de la marca:

- Beneficios de la marca: conocimiento, seguridad, relación precio/calidad, calidad académica de los docentes, prestigio UNLP.
- Valores de la marca:
 - Pasión: la educación es nuestro motor.
 - Equilibrio: con los pies en la historia y la mente en el futuro.
 - Profesionalismo: estamos en todos los detalles de tu experiencia.
 - Prestigio: traducido en la calidad de nuestros docentes.
 - Integralidad: la UNLP es nuestra casa.
- Personalidad de marca: arquetipo del sabio³⁹.
- Esencia de marca: compromiso por el aprendizaje.

Con pie en dichas definiciones se determinó el estilo narrativo y estético de la marca:

³⁹ El sabio cree que el camino a la verdad pasa por el conocimiento y que cuando se alcanza la verdad y se comparte con los demás, consigues que el mundo sea un mejor lugar. En el plano de los odios el sabio evita la ambigüedad, la desinformación, las afirmaciones engañosas y la ignorancia, tanto en sí mismo como en los demás. Marca con alto grado de conciencia e inteligencia. Puntos débiles: se obsesiona con la verdad y pierde el contacto con la sociedad. El sabio en acción es un faro que ilumina a todos aquellos que viven en la oscuridad del desconocimiento.

- Estilo narrativo:
 - Paleta de palabras: aprendizaje, integralidad, pasión, universidad, adaptabilidad.
 - Ejes narrativos: protagonistas (docentes, graduados y estudiantes), conocimiento (charlas, eventos, papers, tesis, premios, datos de interés general), posicionarnos en el mapa (claridad y muestra de calidad en la oferta académica), para qué sirve lo que aprendo (empleadores, industria, tendencias, etc).
- Estilo estético:
 - Conceptos estéticos: profesionalismo, equilibrio (contemporáneo y tradicional).
 - Características visuales: claridad en la oferta académica, jerarquización visual, revalorización estética, gráfica homogénea, coherencia del paquete comunicacional, impacto.
 - Tipografías: Baskerville y Ubuntu.
 - Paleta cromática: azul, coral, rosa.
 - Recursos: repetición como textura, imágenes en una sola tonalidad, trazos naturales, tabla periódica (con la finalidad de instalar las siglas de las carreras).

Algunos ejemplos de la nueva identidad:

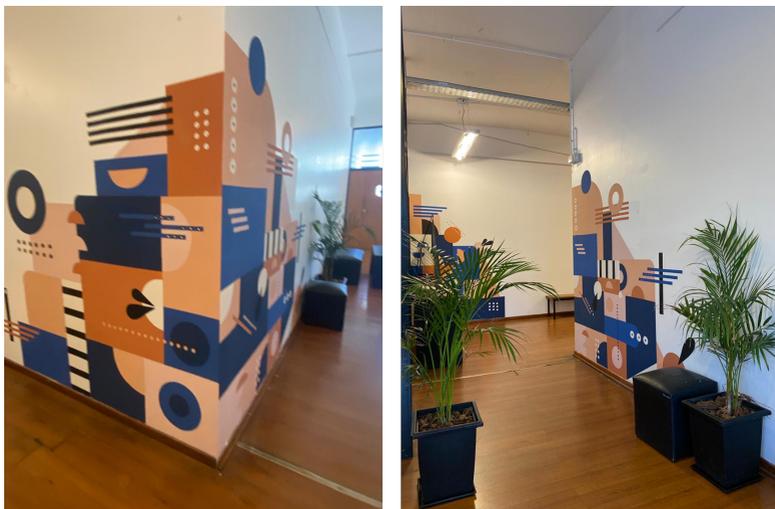






Como resultado se rediseñaron los siguientes espacios comunicacionales:

- Instalaciones físicas: aplicaciones de marca en puertas, paredes y ventanas, y en el jardín.
- Sitio web: nuevo diseño del sitio.
- Redes sociales: nueva identidad visual.
- Campus “PosgradoVirtual”: nueva plataforma separada de la de grado.
- Plantillas de documentos: nuevas plantillas de texto y presentaciones, para todas las actividades.



Aplicaciones de marca en instalaciones físicas

En cuanto a los canales de llegada el mapa de medios se completó con la incorporación de:

- Stand de posgrados, versátil, movable, adaptable a distintas situaciones.
- Nuevas redes sociales: LinkedIn, Twitter, YouTube (además de Facebook e Instagram).
- Institucionales de la Facultad y Universidad: TVU, revista Econo, Eco de Radio.

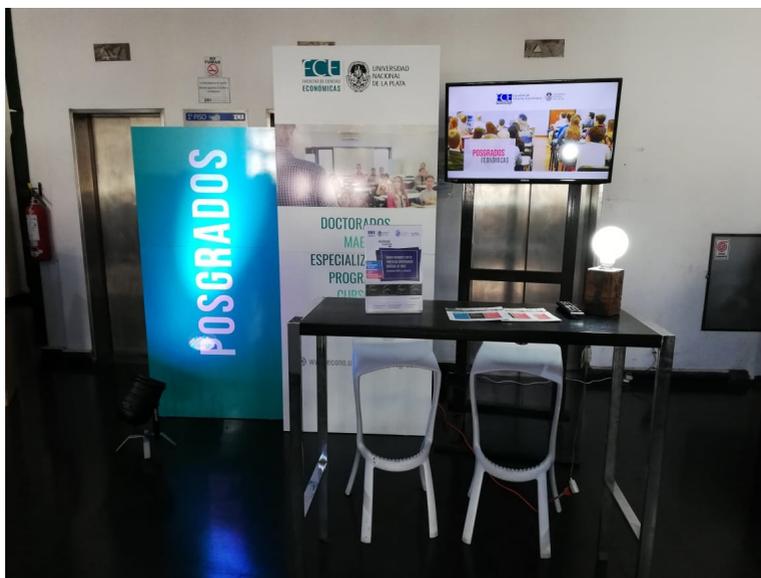


Imagen del stand (identidad visual anterior)

A su vez se plantearon 4 líneas de comunicación:

- Oferta clara:
 - Descripción: la oferta académica es más que nuestro “producto”, es nuestra mayor carta de presentación. Es nuestro punto de palanca para mostrar quienes somos.
 - Objetivo: desarrollar una línea de comunicación simple del contenido y del proceso para inscribirse. Transparentar.
 - Canales principales: web, instagram, folletería, cartelera, mail.

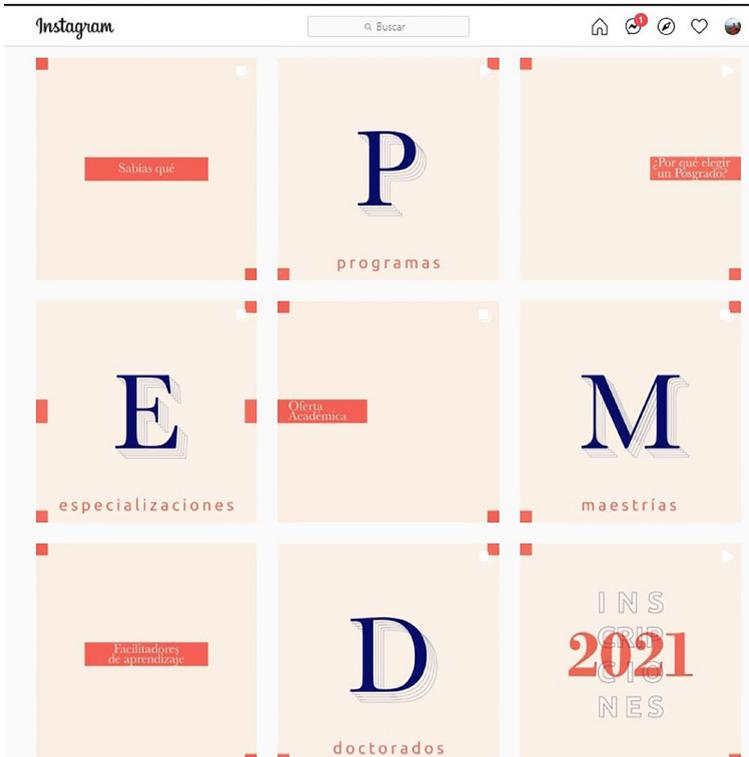


Imagen del *feed* de Instagram en el marco de la campaña “Inscripciones 2021”

- Puertas abiertas:
 - Descripción: el espíritu de la FCE en Posgrado es el de compartir y transmitir el conocimiento. En este eje de comunicación buscaremos ser promotores de que la comunidad se acerque y vincule con el aprendizaje.
 - Objetivo: promover por medio de eventos, jornadas, clases abiertas, *meet ups* de terceros. La apertura de la FCE en Posgrado y su conocimiento.
 - Canales principales: Instagram, carteleras, TV UNLP, LinkedIn, web, mail.

SEMINARIO ABIERTO S

DECISIONES
BAJO RIESGO E
INCERTIDUMBRE

Dra. Lucía Macchia

POSGRADOS ECONÓMICOS
UNLP

Seminario abierto organizado en el marco del Programa de Posgrado en Finanzas Avanzadas

- Impulsor de aprendizaje:
 - Descripción: conectar a nuestro target no solamente con la SP sino también aliarnos con otras instituciones educativas para fomentar el conocimiento.
 - Objetivo: generar vínculos con otras instituciones y brindarles a los alumnos amplitud de experiencias.
 - Canales principales: Instagram, Facebook, TV, aulas.

ESPECIALIZACIÓN EN TRIBUTACIÓN

“A quien se quiera especializar en Tributación y trabaje en el ámbito público o privado, la Especialización le va a brindar conocimientos que no se ven durante la carrera de grado, lo cual es muy enriquecedor.”

CRA. CAROLINA RE
Alumna de 1er año



Testimonios de alumnos (identidad visual anterior)

Algunos números:

- Más de 60 nuevos convenios y adhesiones.
- Más de 15.000 nuevos *leads* que se suman a las bases de datos de la Secretaría.
- Más del 300% de aumento del alcance en redes.
- Estudiantes de las 24 provincias/ ciudad autónoma y de más de 10 países del exterior.
- 8 campañas de comunicación institucionales: “nos adaptamos”, “detrás de las pantallas de posgrados”, “actividades 100% virtuales”, “inscripciones 2019”, “inscripciones 2020”, “inscripciones 2021”, “feria de posgrados”, “inscripciones 2022”.



Ver spot “Nos adaptamos” Ver spot “Detrás de las pantallas”

La Feria de posgrados contó con 27 stands virtuales, 15 sesiones en vivo y 3 conferencias plenarias. De los distintos espacios participaron más de 1.000 personas.



Agenda del evento



Ver video Resumen Feria de Posgrados

4.4. Estructura y procesos

El rediseño de la estructura de la Secretaría de Posgrados llevó a la definición de un nuevo esquema de organización interna:



El staff de la Secretaría (sin contar escuelas y carreras) cuenta actualmente con 16 personas con los siguientes roles:

- 1 Secretario de Posgrado
- 4 personas en el área Operativa
- 4 personas en el área Comunicación y Proyectos
- 3 personas en el área EaD y Tecnologías
- 2 personas en el área Económico-Financiera
- 2 personas en la Dirección Administrativa

Se ha mejorado el clima de trabajo generando un sentido de pertenencia con el área y la institución. Con el advenimiento de la pandemia y la virtualización forzada de todas las actividades el área de comunicación generó un spot (ya mostrado en el punto anterior) para destacar el trabajo del equipo “detrás de las pantallas de posgrados”.



Parte del equipo de Posgrado en una reunión de seguimiento y feedback

Las nuevas áreas de Comunicación y Proyectos y Educación a Distancia y Tecnologías se encuentran consolidadas, funcionando con objetivos claros y seguimiento permanente.

El Paseo del Arte y el arreglo del jardín interno han revalorizado los espacios comunes de interacción. Cuatro artistas participaron del Paseo del Arte:

- Florencia de la Vega. Muestra titulada “Duli”.
- Pilar Marchiano. Muestra titulada “Píxeles”.
- Cecilia Codoni. Muestra titulada “Espacio en común”.
- Fran Viña. Muestra titulada “ñ”.



Artistas que participaron del espacio “Paseo de Arte”

En cuanto a los procesos, se analizaron y rediseñaron los siguientes:

- Contratos y prestaciones de servicio
- Inscripciones
- Cobranza
- Diseño de nuevas ofertas
- Comunicación de actividades
- Egreso y titulaciones

En el marco del análisis del proceso de diseño de nuevas ofertas, un grupo de estudiantes del MIDI de la ELISAVA (ya mencionado anteriormente), construyó una herramienta para fomentar la ideación y co creación de actividades nuevas. Se trata de un juego de mesa (La Plata Builder) que se compone de distintas tarjetas que funcionan como detonantes de ideas.

PLATA BUILDER

OBJETIVO

Diseñar actividades de prospección para captación, retención y fidelización de clientes.

COMPONENTES

1 mazo completo :

76 tarjetas, divididas en 8 categorías:

- | | | |
|------------------------------|---------------------|-------------------------|
| 1. Usuario (8) | 4. Actividad (12) | 7. Duración (6) |
| 2. Objetivo (6) | 5. Ice Breakers (6) | 8. Canales (13) |
| 3. Valor para el usuario (9) | 6. Modalidad (6) | Tarjetas en blanco (10) |

CATEGORÍAS

1. **Segmento de clientes**
Presentan los públicos internos y externos a los que se dirige la Secretaría.
2. **Objetivo**
Se refieren al propósito de la actividad que se quiere crear.
3. **Valor para el usuario**
Se refieren al beneficio que va a percibir el usuario con la actividad a idear.
4. **Actividad**
Se refieren a las bases de la actividad a realizar.
5. **Ice Breakers**
Son actividades que se realizan al inicio de cada evento para romper el hielo entre los participantes.
6. **Modalidad**
Se refieren al medio en que se desarrollará la actividad.
7. **Duración**
Determinan cuánto tiempo durará el evento.
8. **Canales**
Se refieren a la forma de comunicar la actividad.

Se recomienda que el uso de las tarjetas sea en el orden anterior, sin embargo, pueden utilizarse flexiblemente si la sesión de ideación lo necesita.

CAPÍTULO III

Emergentes

Es importante recordar que esta publicación se posiciona desde las ciencias económicas, en donde los posgrados son abiertos al mercado y precisan de una lógica y una visión desde la oferta, y también desde la demanda.

Como principal aporte de esta publicación se han definido lo que a nuestro humilde entender deben ser las cuatro dimensiones estratégicas en la gestión de posgrados: gestión de la calidad, diseño de oferta, comunicación, y estructura y procesos.

A tales efectos, hemos repasado las múltiples dimensiones y abordajes del concepto de calidad educativa, para luego enfocarnos en los procesos de acreditación (introduciendo la distinción entre carreras profesionales y académicas), la cuestión del egreso, la transdisciplina e internacionalización, y los mecanismos de seguimiento y *feedback* (apostando a la incorporación de una visión *user centric* en los procesos de trabajo).

En diseño de oferta, hemos categorizado la oferta de posgrado en dos grandes grupos (carreras de posgrado y actividades de pos-

grado no conducentes a título). Basados en nuestros aprendizajes de la gestión de posgrados, establecimos los puntos críticos a tener en cuenta en lo referido a: *naming*, objetivos, contenidos y bibliografía, cuerpo docente, dirección y coordinación, destinatarios, estructura y modalidad, metodología pedagógica y de evaluación, duración y cronogramas, y aranceles y becas.

Seguidamente, enmarcamos el trabajo de comunicación como parte de la identidad corporativa de la institución y diferenciamos la conducta corporativa de la acción comunicativa. Con relación a esta última, se profundizó en los aspectos centrales de la definición de los públicos destinatarios, los objetivos de la comunicación, el mensaje a transmitir, los medios de comunicación a utilizar, y el presupuesto, calendarización y medición de las campañas.

Finalmente, en la dimensión de estructura y procesos, determinamos las consideraciones más relevantes a tener en cuenta en los soportes administrativo, operativo, tecnológico, pedagógico, comunicacional y experiencial, que acompañan la esencia del servicio educativo (cuyo foco principal son los aspectos académicos).

Con estos emergentes, analizamos el caso de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP (gestión 2018-2022) estableciendo el cuadro de situación inicial, definiendo los objetivos, repasando las acciones llevadas a cabo, y mostrando los resultados obtenidos.

Antes de finalizar, resulta deseable hacer un breve comentario sobre el rol y el perfil de los líderes de Posgrados. Líderes que deberán estar cada vez más cerca de la gente, motivando “en terreno”, *coacheando*, guiando, movilizándolo y energizando permanentemente. Es el momento de los líderes presentes y proactivos, innovadores y creativos. Líderes que toman iniciativas, que saben dónde están, dónde quieren ir y cómo llegarán, y que cuentan con habilidades para poder transmitir ese camino con claridad, generando emociones positivas, compromiso, entusiasmo, confianza y ganas de emprender el viaje.

Esperamos que esta publicación pueda ser de utilidad para responsables y líderes de áreas de posgrado de universidades públicas

nacionales, y de interés para toda la comunidad académica de nuestra Universidad Nacional de La Plata.

Bibliografía

- Barcos, M. F., Kraselsky, J. G., & Valencia, M. (2014). *La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata*. La Plata: EDULP.
- Basabe, L., & Cols, E. (2007). La Enseñanza. En A. Camilloni, *El saber didáctico*. Buenos Aires: Paidós.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*. Mc Graw Hill.
- Boud, D., & Falchikov, N. (2007). *Rethinking Assessment in Higher Education: Learning for the Longer Term*. London: Routledge.
- Brockbank, A., & McGill, L. (2002). *Aprendizaje reflexivo en la Educación Superior*. Aprendizaje reflexivo en la Educación Superior.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Carli, S. (2012). *El estudiante universitario*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Colombo, M. d., De Giusti, E. A., & Dos Santos, A. (2017). Las carreras de posgrado en Argentina: descripción y análisis del mercado. *XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria*, 3-4.
- Colombo, M. d., López Armengol, M. A., & Persoglia, L. (2011). Opiniones sobre la calidad de la enseñanza universitaria de decanos y directores de centros universitarios de Ciencias Sociales y Jurídicas (Argentina). En P. CESPUALE, *Hacia una educación superior de calidad (volumen II): una mirada de quienes gestionan las universidades en Argentina, España y México* (págs. 71-96). La Plata: EDULP.
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (s.f.). www.coneau.gov.ar. Recuperado el marzo de 2016.

- CONEAU. (1999). *coneau.gob.ar*. Obtenido de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/660.pdf>
- Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. (03 de 2016). <http://cpce.org.ar/>.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Curubeto, C. P. (2007). *La marca universitaria*. Buenos Aires: Universidad Austral.
- Diaconu, M., & Pandelica, A. (2011). Marketing approach in the management of higher education institutions. *Scientific Bulletin - Economic Sciences, Volume 10/ Issue 2*, 98-107.
- Diriba, S., & Diriba, H. (30 de August de 2015). Authentic Branding and Positioning to the European Higher Education Market. *EAIR 37th Annual Forum*. Krems, Austria: Donau Universität.
- Fernández Molina, M. G., & Tomás, C. (2020). Aprendizajes sobre la virtualización de las clases en Posgrados. *ECONO*, 23-29.
- Freire, P., & Shor, I. (2014). *Miedo y osadía: la cotidianidad del docente que se arriesga a practicar una pedagogía transformadora*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Giddens, A. (1997). *Modernidad e identidad del yo*. Barcelona: Península.
- Grassis, C., & Torre, S. (2019). La educación a distancia como marco de trabajo para las nuevas propuestas de formación y actualización profesional de la Secretaría de Posgrado. *ECONO*, 15-18.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing, Vol. 31, Nro. 5/6*, 356-365.
- Ibarra, M. S., & Rodríguez, G. (2010). Aproximación al discurso dominante sobre la evaluación del aprendizaje en la universidad. *Revista de Educación*, 351, 385-407.

- Lasnier, F. (2000). *Réussir la formation par compétences*. . Montreal: Guérin.
- Lussier, O., & Allaire, H. (2004). L'évaluation «authentique». *Pédagogie collégiale*, 17, 29-30.
- Ministerio de Educación de la Nación Argentina. (03 de 2016). <http://portal.educacion.gov.ar/elministerio/>.
- Montes de Oca Recio, N., & Machado Ramírez, E. F. (2011). Estrategias docentes y métodos de enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior. *Humanidades Médicas*, Vol. 11, Nro 3.
- Oliveto, G. (2014). *ArgenChip: ¿cómo somos y cómo pensamos los argentinos?*. Buenos Aires: Atlántida.
- Rawlins, B. L. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. Institute for Public Relations.
- Rock, D., & Schwartz, J. (2006). The Neuroscience of Leadership. *Strategy + Business Issue* 43.
- Rogers, C., & Freiberg, J. (1991). *Libertad y creatividad en la educación en la década de los ochenta*. Buenos Aires: Paidós.
- Rué, J. (2007). *Enseñar en la universidad: el EEES como reto para la Educación Superior*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, Vol. 1, Nro 1.
- Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Sotelo Enríquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement*. Montreal: Chenelière Éducation.
- Tavella, L., & Nóbile, C. (2010). ¿Qué son las estrategias de enseñanza? *Programa de Formación de Formadores: ¿Cómo mejorar nuestras prácticas docentes?* - Módulo 4: Desarrollo de una estrategia de enseñanza. Facultad de Ciencias Económicas (UNLP).
- Universidad Nacional de La Plata. (2008). *Estatuto*. La Plata.

- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nro. 5/6, 340-356.
- Vásquez Varela, M. P. (2011). El proceso de construcción de marca en las Instituciones de Educación Superior (Universidades) de Manizales. *Tesis*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Verón, E. (2004). *Fragmentos de un tejido*. Barcelona: Gedisa.
- Villafañe, J. (2000). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

La educación superior en general y la formación de posgrado en particular han cobrado, en la etapa actual de la sociedad moderna, un protagonismo y una relevancia insustituibles.

En el marco de una universidad pública nacional, la gestión de posgrado presenta desafíos y complejidades particulares. Se deben tener en cuenta, por ejemplo, los procesos formales de toma de decisiones y la cuestión política, al ser organizaciones democráticamente cogobernadas. Se requiere, por tanto, un abordaje que tome en consideración los aspectos históricos, culturales, normativos, tecnológicos y contextuales.

La presente publicación se encuentra organizada en dos partes: la primera explica las cuatro dimensiones estratégicas de la gestión de posgrado a nivel general; mientras que la segunda relata cómo esas dimensiones se trabajaron en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP en el período de gestión 2018-2022. Se trata de un material que puede resultar de interés para responsables y líderes de áreas de posgrado de universidades públicas, docentes y estudiantes de carreras vinculadas con la gestión universitaria, y para toda la comunidad académica de nuestra UNLP.

Martín Guillermo Fernández Molina

Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Magíster en Marketing y Comunicación por la Universidad de San Andrés (UDESA). Doctorando en Ciencias de la Administración (UNLP), realizando su tesis sobre identidad de marca en universidades públicas.

Trabajó durante más de 10 años en Gestión Universitaria ocupando, entre otros, el cargo de Secretario de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) durante el período 2018-2022.

Profesor Titular en materias de Marketing y Comercialización en la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) y en la Facultad de Ingeniería (UNLP). Docente de posgrado en el MBA (UNLP), MBA (UNNOBA) y Maestría en Diseño y Marketing (UNLP). Director del Programa de Posgrado en Marketing Estratégico Digital (UNLP).

Cocreador del Proyecto de Extensión Coequipo (UNLP), recientemente galardonado con el Premio Mercurio de Oro de la Asociación Argentina de Marketing (AAM).

En investigación forma parte del proyecto *“Perspectivas y desafíos de las Instituciones de Educación Superior de Ciencias Económicas en Argentina”* en el marco del cual ha surgido la presente publicación.

