

ARTÍCULO

ÁREA DE POSGRADO:

2018/2022 – 2022/2026

ESCENARIO DESAFIANTE

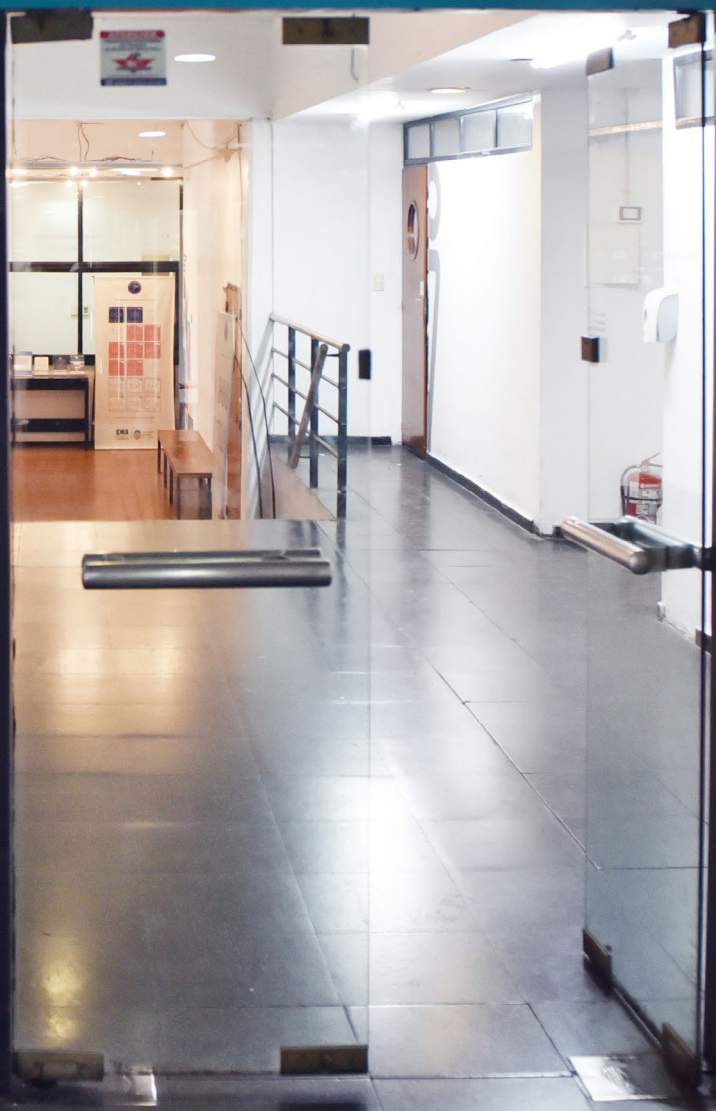
PARA EL POSGRADO

UNIVERSITARIO

POR ANÍBAL CUETO

ÁREA POSGRADO

↑ AULAS A a D



DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS, EL POSGRADO DEJÓ DE SER UN “CAMINO ÚNICO” —ESPECIALIZACIÓN, MAESTRÍA O DOCTORADO EN FORMATOS PROLONGADOS Y PREDOMINANTEMENTE PRESENCIALES— PARA CONVERTIRSE EN UN MAPA DE TRAYECTORIAS MÚLTIPLES. LA DEMANDA SE RECONFIGURA: MUCHOS PROFESIONALES BUSCAN APRENDIZAJES APLICABLES EN MENOS TIEMPO, CON CURSADAS COMPATIBLES CON AGENDAS LABORALES Y POSIBILIDADES DE VIRTUALIDAD, SIN RESIGNAR CALIDAD. AL MISMO TIEMPO, EL CRECIMIENTO DE ALTERNATIVAS DE FORMACIÓN NO UNIVERSITARIA (O NO CONDUCTENTE A TÍTULO) CON PROPUESTAS CORTAS, CREDENCIALES DE RÁPIDA OBTENCIÓN Y FUERTE ORIENTACIÓN A HABILIDADES ESPECÍFICAS, CONSOLIDA UN FENÓMENO QUE TENSIONA A LAS INSTITUCIONES TRADICIONALES.



Anibal Cueto

En este marco, la Secretaría de Posgrado de la FCE elaboró una hoja de ruta para ordenar prioridades, traducir el diagnóstico en decisiones concretas y medir resultados. La lógica es simple, pero enfocada: identificar los principales obstáculos (y oportunidades), definir ejes estratégicos y poner en marcha acciones verificables. La propuesta reconoce que la universidad conserva una ventaja decisiva —la reputación y la garantía de calidad—, pero que esa ventaja no opera automáticamente si la oferta no se adapta al modo en que hoy aprenden y eligen los profesionales que buscan capacitación y actualización.

Diagnóstico: calidad, flexibilidad y tecnología

El punto de partida fue reconocer un desafío crítico: una tasa de graduación moderada (30% a 50%), problemática común a otras universidades argentinas y con un patrón repetido en múltiples carreras: los alumnos cursan, adquieren herramientas, pero no completan el trabajo final. Este “cuello de botella” afecta la percepción de valor del posgrado, genera frustración y también impacta en indicadores institucionales clave. La terminalidad, por lo tanto, se vuelve un eje de gestión y no un asunto exclusivamente individual del estudiante.

En paralelo, se identificó una tendencia clara: demanda de formación más flexible y de menor duración, sumada a una creciente segmentación del posgrado hacia ámbitos académicos o institucionales específicos. Es decir, coexisten públicos distintos: quienes buscan credenciales universitarias clásicas (y valorizan categorización, trayectoria investigadora y redes académicas) y quienes priorizan actualización profesional inmediata. Atender a ambos grupos requiere arquitectura de oferta, lenguajes y canales diferenciados.

El diagnóstico también subraya la consolidación del *Blended Learning* (aprendizaje semipresencial) y de modalidades híbridas con grupos presenciales y grupos conectados por plataforma. La tecnología ya no aparece como accesorio: es infraestructura pedagógica y, a la vez, condición de competitividad. Junto a esto, crece la influencia de plataformas como Coderhouse, Coursera, Udemy, LinkedIn Learning o YouTube, que ampliaron

el “mercado” de la capacitación. En este nuevo ecosistema, el posgrado universitario compite no solo con otras universidades, sino con un universo más amplio de credenciales y experiencias de aprendizaje.

Por último, el diagnóstico incorpora una dimensión identitaria: la marca “Posgrado FCE” prestigia la oferta académica, pero puede funcionar como barrera de entrada en el terreno de la capacitación empresarial, donde muchas veces se demandan propuestas ágiles, con estilo y comunicación propias del mundo corporativo. A la vez, se observa una alta valoración de certificaciones tipo “diplomaturas”, y la necesidad de impulsar interdisciplinariedad e internacionalización, dos atributos cada vez más buscados por estudiantes y organizaciones.

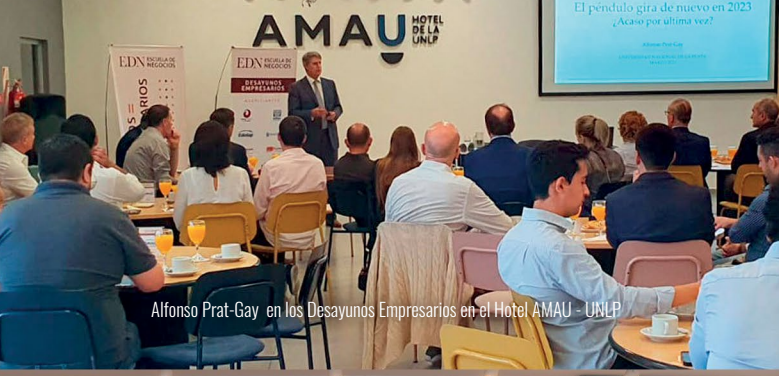
Ejes estratégicos y Plan de Acción

A partir del diagnóstico se definieron ejes estratégicos que funcionan como brújula de decisión: oferta académica/profesional, calidad, articulación, tecnología, interdisciplinariedad, internacionalización, terminalidad y posicionamiento. La fortaleza del enfoque reside en que no se limitó a “crear nuevos programas”, sino que aborda el posgrado como un sistema: diseño curricular, formatos, acreditación, equipamiento, redes, acompañamiento y comunicación.

Esta estrategia busca evitar dos riesgos frecuentes. El primero: responder a la coyuntura con acciones aisladas (un curso nuevo aquí, un cambio de modalidad allá) sin coherencia global. El segundo: defender el modelo tradicional como si el entorno no hubiera cambiado.

En cambio, la hoja de ruta plantea una transformación gradual pero consistente: mantener estándares académicos, al tiempo que se habilitan itinerarios más flexibles, complementarios y escalables.

El plan de acción incluyó decisiones centrales. En calidad, se propuso la categorización y recategorización CONEAU para el conjunto de carreras, reforzando la señal de excelencia y transparencia ante estudiantes y organizaciones. En formatos,



Alfonso Prat-Gay en los Desayunos Empresarios en el Hotel AMAU - UNLP



Entrega de Diplomas de Posgrado. Año 2025



Anibal Cueto, secretario de Posgrado FCE - UNLP



Martín López Armengol, presidente de la UNLP disertando en el aula de Posgrado FCE - UNLP



Aula B del área de Posgrado FCE - UNLP

se impulsó la reconfiguración hacia un enfoque híbrido (presencialidad física + presencialidad mediada por tecnología), lo que supone no sólo una definición pedagógica, sino inversión y rediseño organizacional.

En infraestructura, la hoja de ruta contempló equipamiento para aulas híbridas (mencionando específicamente aulas B y C). En oferta, se orientó a desarrollar opciones más cortas y virtuales —seminarios, programas y diplomaturas— y a diseñar nuevas carreras articuladas con esos formatos. La idea es clara: permitir que un estudiante “entre” por una experiencia breve, acumule módulos, y eventualmente progrese hacia trayectos más largos y, si corresponde, a títulos de posgrado. Además, el plan enfatiza la internacionalización mediante convenios e intercambios, el *networking* con empresarios y profesionales, y un plan de terminalidad basado en talleres de tutorías y alternativas de trabajo final (tesis profesionalistas o tesis por compendio).

Otra decisión relevante es la revitalización de la Escuela de Negocios como oferta no conducente a título enfocada en el campo empresarial, separando canales, estética y mensaje respecto de la oferta académica profesional. Esta segmentación implica hablar con precisión a públicos distintos, con propuestas y expectativas distintas.

Resultados: ampliación de oferta, mejoras en calidad y nuevas articulaciones

Los resultados reportados muestran avances en varias dimensiones. En nueva oferta académica conducente a título, se incorporaron carreras como la Especialización en Auditoría Gubernamental (2019), Maestrías en Diseño y Marketing (2020), Contabilidad (2021) y Administración Pública (2021) y Especialización en Liderazgo y Coaching (2021), además de la Especialización en Negocios Digitales (2025) y el Doctorado en Turismo (2025). Se está trabajando también un reglamento para estancias posdoctorales (2026), reforzando la idea de continuidad formativa más allá del doctorado.

En oferta no conducente a título, se consolidaron diplomaturas y programas con variedad temática: Turismo y Ambiente, Finanzas Avanzadas, Derecho Laboral Aplicado, Dirección y Gestión de RR. HH., Gestión Pública orientada a resultados (ASAP), Gestión de IA para innovación docente, Cooperativismo, entre otras; y programas con múltiples ediciones en áreas laborales, tributarias, TI, educación a distancia y formación para organismos públicos. Esta diversificación responde directamente al diagnóstico: duraciones más cortas, flexibilidad y pertinencia profesional.

En calidad, se destacan categorizaciones A (CONEAU) en doctorados y maestrías (Economía, Ciencias de la Administración, Finanzas Públicas, Marketing Internacional, Tributación, Diseño y Marketing), junto con innovaciones en terminalidad: en el MBA,

la tesis profesionalista mediante plan de negocios o proyecto innovador; y en el Doctorado en Turismo, la tesis por compendio. A esto se suma la realización de talleres de terminalidad en doctorados, con apoyo institucional.

En articulación y tecnología, también se describe la consolidación de *Blended Learning* en doctorados, maestrías y especializaciones; virtualidad sincrónica y asincrónica en diplomaturas, programas y seminarios; y la adecuación híbrida de aulas. La Especialización en Negocios Digitales aparece como “nodo articulador” de programas y seminarios (*startups*, transformación digital, marketing digital, finanzas digitales, liderazgo, analítica de negocios, simulación empresarial), lo que muestra una estrategia de “ecosistema” más que de ofertas aisladas.



Equipo de Posgrado

La hoja de ruta también muestra resultados en apertura institucional. En interdisciplinariedad, se mencionan articulaciones como la Maestría en Diseño y Marketing con la Facultad de Artes y la Diplomatura en Turismo y Ambiente con la Facultad de Ciencias Naturales. En internacionalización, se consignan cohortes internacionales del Doctorado en Ciencias de la Administración (Ecuador, Uruguay, Chile) y un conjunto de programas internacionales vinculados al cooperativismo, con certificaciones y pasantías.

La vinculación con el sector productivo se expresa particularmente a través de la Escuela de Negocios y su oferta profesional y empresarial, con programas abiertos

(hotelera, consorcios, *coaching*, transformación digital, *startups*, agro, RR. HH., metodologías ágiles, gestión PyMES) y programas *in-company* (seguros, banca, IA y *machine learning*, *cripto-blockchain*, Excel/Power BI, entre otros). Se suman, además, 12 seminarios anuales de temáticas diversas de actualidad y la continuidad de los desayunos empresariales, relocalizados en el Hotel AMAU, como espacio de diálogo con economistas y actores regionales.

En posicionamiento se registran hitos: nueva identidad de Posgrado (2021), separación comunicacional entre Posgrado y Escuela de Negocios (2022), y el desarrollo de una web comercial para la EdN (2026). Este componente es clave: en un entorno de alta competencia, la calidad académica debe ir acompañada de una comunicación clara, segmentada y consistente.

Conclusión: una transformación con sentido institucional

La hoja de ruta sintetizada aquí muestra un enfoque de gestión del posgrado que combina tradición y adaptación. Esto se hace visible en la calidad acreditada (CONEAU), la diversificación de formatos (híbrido y virtual), la articulación modular (diplomaturas–programas–carreras), la internacionalización, la interdisciplinariedad, la vinculación empresarial y el foco explícito en terminalidad. En conjunto, las acciones y resultados sugieren un cambio de paradigma: del posgrado entendido como “carrera larga” a un ecosistema de trayectorias y educación continua en diferentes formatos, donde la universidad acompaña recorridos diversos sin perder identidad ni estándares. ■