

POSICIONAMIENTO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN UNLP: CONSTRUYENDO LA IMAGEN DE NUESTRA CARRERA

34° Congreso Nacional de ADENAG: Complejidad y diversidad hacia un
liderazgo sostenible

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de
Mar del Plata (UNMDP)

23 y 24 de mayo de 2018

Autores

Lic. María Elena Saccone – elena.saccone@econo.unlp.edu.ar

Mg. Martín Guillermo Fernández Molina – martin.fernandezmolina@econo.unlp.edu.ar

Lic. María Soledad de la Vega – soledad.delavega@econo.unp.ar

Resumen

La ponencia recopila el trabajo realizado en el marco del 3er Encuentro de Docentes de Administración, realizado el sábado 10 de junio de 2017. En dicho Encuentro 93 docentes de la Licenciatura en Administración reflexionaron sobre el posicionamiento actual de la carrera en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) e idearon acciones comunicacionales y áulicas con el fin de mejorar la imagen de la misma, tomando como público destinatario los estudiantes de grado.

El trabajo aborda la diferenciación de la carrera según la percepción de los docentes, relevada a través de talleres grupales y encuestas online. A su vez se detalla una serie de ideas generadas por los docentes para potenciar el posicionamiento de la carrera en la Facultad de Ciencias Económicas UNLP.

El emergente más importante del proceso fue la determinación de cuatro atributos diferenciales de la Licenciatura en Administración: la visión integral, el trabajo en equipo, la flexibilidad, y el dominio de herramientas de gestión.

El Licenciado en Administración es un profesional que tiene una visión integral y estratégica de la organización. Posee habilidades para trabajar en equipo asumiendo distintos roles. Cuenta con un amplio dominio de herramientas de gestión que le permiten transformar información en nuevas ideas, siendo analítico y creativo al mismo tiempo.

Palabras clave

Licenciatura en Administración, Posicionamiento, Imagen

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho.”

Antoine de Saint Exupery

Introducción

El Encuentro de Docentes de Administración es un espacio de debate y reflexión de docentes de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Dicho Encuentro se realiza con una frecuencia bianual y cuenta con la participación de Profesores Titulares, Profesores Adjuntos, Jefes de Auxiliares Docentes, Ayudantes Diplomados y Adscriptos Graduados del Departamento de Ciencias Administrativas.

La 1ra edición del Encuentro se realizó en el año 2011 bajo la consigna “Reflexiones sobre el Plan de Estudios”. La 2da edición realizada en el año 2013 tuvo como lema “El arte de enseñar”. En el año 2015 no se ha realizado el Encuentro por encontrarse la Facultad de Ciencias Económicas y el Departamento de Ciencias Administrativas trabajando en el diseño del nuevo Plan de Estudios para la carrera.

Durante el 2017 se realizó la 3ra edición del Encuentro, vinculada a la temática del posicionamiento de la Licenciatura en Administración UNLP. El lema del evento fue “Construyendo la imagen de nuestra carrera”.

De esta última edición, participaron 93 docentes de la Licenciatura en Administración que reflexionaron durante toda una mañana sobre el posicionamiento actual de la carrera en la Universidad Nacional de La Plata e idearon acciones comunicacionales y áulicas con el fin de mejorar la imagen de la misma, tomando como público destinatario los estudiantes de grado.

Los Encuentros de Docentes de Administración se realizan los sábados en un salón externo a la Facultad. Se comienza con un desayuno a las 09.00hs, seguido del cual los docentes se agrupan en mesas de trabajo y desarrollan distintas actividades grupales de reflexión y análisis. La conformación de las mesas de trabajo privilegia la complementariedad de perfiles, generaciones y cargos docentes, para hacer más nutrida la discusión y poder compatibilizar los distintos puntos de vista. Posteriormente se hace una puesta en común y se cierra el evento con un lunch a las 14.00hs. Finalizada la actividad, el Departamento de Ciencias Administrativas recopila lo trabajado y comparte los emergentes más importantes con todo el plantel docente.

El último Encuentro, realizado en junio de 2017 contó con una participación activa y comprometida de todos los docentes, que trabajaron con la mirada puesta en fortalecer los vínculos y la identidad de la carrera. Se pudo arribar a distintos consensos sobre los principales conceptos a transmitir y se finalizó con una agenda de trabajo, cuyas primeras acciones están siendo implementadas en el 1er semestre de 2018.

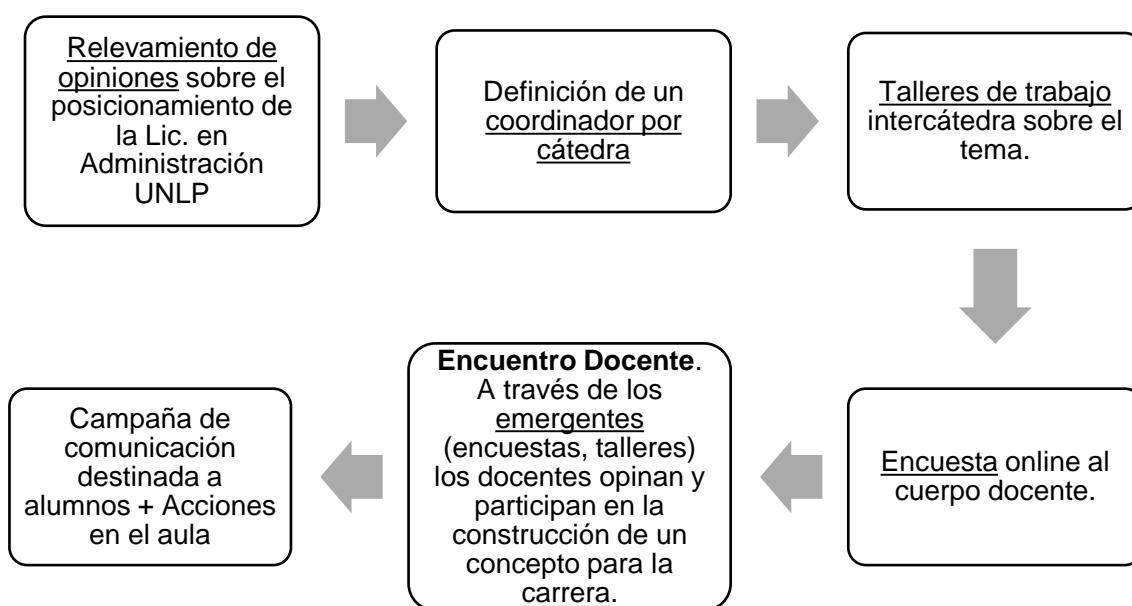
El proceso de construcción del posicionamiento

El Departamento de Ciencias Administrativas ha realizado una serie de estudios tendientes a comprender el vínculo de alumnos y docentes con la Facultad y la Licenciatura en Administración. Estos trabajos fueron presentados en anteriores congresos de ADENAG y en la Revista de la Asociación:

- Saccone, M. E., Fernández Molina, M. G., Marcó, L., & Noblea, M. P. (2015). Percepciones de los alumnos del ciclo básico sobre la FCE UNLP y la carrera de Lic. en Administración. *CD del 31º Congreso Nacional de ADENAG*. Villa María, Córdoba, Argentina: Asociación de Docentes Nacionales de Administración General (ADENAG).
- Saccone, M. E., Fernández Molina, M. G., & Mennucci, F. (2016). Escuchando a nuestros alumnos: opiniones y percepciones de los alumnos de la carrera de Lic. en Administración (FCE-UNLP). *Revista ADENAG, vol.1, nro.6, 5-14*.
- Saccone, M. E., Fernández Molina, M. G., Mennucci, M. F., & Marcó, L. (2016). Escuchando a nuestros docentes: opiniones y percepciones de los docentes de la carrera de Lic. en Administración (FCE|UNLP). *CD del 32º Congreso Nacional de ADENAG*. Luján, Buenos Aires, Argentina: Asociación de Docentes Nacionales de Administración General (ADENAG).

Los emergentes de las ponencias mencionadas actuaron como disparadores del trabajo de posicionamiento de la Licenciatura en Administración. Principalmente se visualizó: 1) problemas con la retención de los alumnos en la carrera, 2) necesidad de fortalecer la integración docente-alumno, 3) desconocimiento de las ramas de la Administración en los primeros años, 4) imagen actual de la profesión asociada exclusivamente con las materias, cursadas y los docentes, y 5) necesidad de desarrollar una identidad e imagen conjunta de la carrera.

La metodología de trabajo en el proceso de construcción del posicionamiento de la carrera incluyó las siguientes etapas:



Percepciones de los docentes sobre la Licenciatura en Administración

El trabajo con los docentes del Departamento de Ciencias Administrativas incluyó un sondeo realizado con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la carrera y los alumnos.

El estudio fue pensado para generar una base que sirva para: 1) identificar los aspectos más importantes de la carrera a destacar en acciones comunicacionales, 2) conocer el nivel de consenso sobre los mismos, y 3) acordar el rol de los docentes en la construcción de la imagen de la carrera. Estos temas se trabajaron posteriormente en el Encuentro Docente.

La indagación contempló una metodología cualitativa y cuantitativa.

- Estudio cualitativo: realizado en noviembre de 2016 → 4 talleres grupales de los que participaron 34 docentes.
- Estudio cuantitativo: realizado entre febrero y marzo de 2017 → 81 encuestas online a docentes y adscriptos de la carrera.

En la encuesta, la muestra de docentes presentó las siguientes características:

- Representación de ambos géneros. El 50% tiene más de 40 años.
- Todas las cátedras del Departamento estuvieron representadas (22 cátedras). Todos los cargos docentes estuvieron representados.
- El 44% tiene menos de 10 años en la docencia en la FCE UNLP.
- Equilibrio entre docentes trabajando en organizaciones del ámbito público, privado y como profesionales independientes. Escasa representatividad de docentes trabajando en el tercer sector.
- Desarrollo profesional en sectores de administración pública, educativo y consultoría. La mayoría trabaja en áreas de administración / gestión.
- Representación equilibrada de las distintas áreas funcionales (excepto producción). Docentes trabajando en todas las posiciones jerárquicas.

Percepciones sobre el perfil del Licenciado en Administración

De los talleres de trabajo inter-cátedra surgieron una serie de rasgos/competencias asociadas con el Licenciado en Administración:

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| ▪ Capacidad para organizar | ▪ Comunicación |
| ▪ Habilidad negociadora | ▪ Proactividad |
| ▪ Gestión en general | ▪ Metodología de trabajo |
| ▪ Capacidad de autoconstrucción de su perfil/rol/lugar profesional | ▪ Gestión del cambio |
| ▪ Capacidad para desarrollar un buen clima laboral (gestión del conflicto) | ▪ Observación |
| ▪ Capacidad de analizar y entender las organizaciones | ▪ Toma de decisiones |
| ▪ Manejo de la ambigüedad | ▪ Logro de objetivos |
| ▪ Capacidad de motivar | ▪ Planificación |
| ▪ Visión integral/global/sistémica | ▪ Interdisciplinariedad |
| ▪ Flexibilidad | ▪ Contextualización de soluciones |
| ▪ Capacidad analítica | ▪ Inteligencia emocional |
| ▪ Dirección de equipos de trabajo | ▪ Manejo de recursos |
| ▪ Trabajo en equipo | ▪ Mente abierta |
| | ▪ Compatibilizar eficiencia y desarrollo humano |
| | ▪ Compromiso |
| | ▪ Espíritu corporativo |

En la encuesta se solicitó a los docentes que indicaran, del listado previamente expuesto, los 5 rasgos/ competencias que consideran más importantes que debería tener un Licenciado en Administración. Los resultados fueron:

- 60% mencionó la **visión integral/ global/ sistémica**.
- 33% mencionó la **planificación** y la **capacidad de analizar y entender las organizaciones**.
- 30% mencionó el **trabajo en equipo**.
- 28% mencionó la **toma de decisiones** y la **gestión del cambio**.

Siguiendo con el perfil del Licenciado en Administración, se brindó a los docentes una serie de imágenes seleccionadas por el Departamento de Ciencias Administrativas, en función de los distintos rasgos surgidos en los talleres cuando se realizó una actividad de personificación del Licenciado en Administración (técnica del collage).



De estas imágenes se solicitó a los docentes que escogieran las 2 que mejor representaban su visión del Licenciado en Administración. Los resultados fueron:

Imagen del LA | Asociaciones

Innovación
Creatividad
Ideas
Flexibilidad



Dirección
Coordinación
Visión integral
Liderazgo



Trabajo en equipo
Logros compartidos



Trabajo en equipo
Dinamismo
Flexibilidad
“Descontracturado”

Haciendo los cruces correspondientes llegamos a la siguiente distinción:

- Edad: todas Cargo: todos
- Género: ambos

- Edad: mayormente hasta 40 años
- Cargo: mayormente Ayudante Diplomado Adscripto Graduado
- Género: ambos



- Edad: todas
- Cargo: mayormente Profesor Adjunto
- Género: mayormente mujeres

- Edad: todas
- Cargo: mayormente Ayudante Diplomado, Adscripto Graduado
- Género: ambos

Diferenciación del Licenciado en Administración

En la encuesta se indagó también sobre la carrera de mayor similitud disciplinar con la Licenciatura en Administración, siempre desde la perspectiva de los docentes. Los resultados fueron:

- 61% Ingeniería Industrial
- 19% Contador Público
- 7% Licenciatura en Sociología
- 5% Licenciatura en Economía
- 1% Licenciatura en Turismo
- 7% Otras carreras

Con relación a la Ingeniería Industrial se mencionaron similitudes en los contenidos curriculares, el enfoque en las organizaciones (objeto de estudio) y la salida laboral. Por su parte, las diferencias percibidas entre estas dos carreras fueron las siguientes:

Ingeniería Industrial	Licenciatura en Administración
Enfoque operativo.	Enfoque estratégico. Visión global de las organizaciones.
Más técnico: producción, matemática.	Más social, humano: psicología, sociología.
Especializado en organizaciones industriales.	Distintos tipos de organizaciones. Enfoque interdisciplinario.
Se percibe más riguroso.	Menos reconocimiento social.
Más estructurado.	Más flexible.

Como conclusiones de la comparación con otras carreras se observa que:

- Frente a un “otro” de Ciencias Económicas, los Licenciados en Administración nos percibimos más humanísticos e integrales.
- Frente a las carreras humanísticas, nos percibimos más terrenales y analíticos.
- Emerge fuertemente la visión integral y organizacional como aspecto diferenciador del Licenciado en Administración.
- Relacionado a la visión integral, se percibe la diferencia de la “generalidad” del Licenciado en Administración frente a la “especialidad” de las demás profesiones.
- La mayoría de los aspectos en los que nos percibimos diferenciados son cuestiones *soft*, lo social.
- Se destaca nuestra “autonomía” con respecto a los contadores y abogados. Nos percibimos más “libres de pensamiento”, independientes.

La carrera Licenciatura en Administración

Según la visión de los docentes las 2 universidades del país más importantes en la formación de Licenciados en Administración son la Universidad de Buenos Aires (70%) y la Universidad Nacional de La Plata (67%), seguidas por

la Universidad de San Andrés y la Universidad Torcuato Di Tella (14% y 12%, respectivamente).

En particular para la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de La Plata, se detectaron las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Prestigio de la FCE. Formación AMPLIA. Formación académica. Sentido de pertenencia. Docentes. Trabajo en equipo. Contenido curricular.	Práctica profesional. Contenido curricular. Inserción laboral. Información sobre la profesión. Duración de la carrera. Vínculo con otras Universidades. Motivación de los alumnos.

En cuanto al futuro de la carrera, los docentes expresaron la siguiente visión a 10 años:

- Menor duración.
- Con más prácticas profesionales. Egresados con más vínculo con el medio laboral.
- Global. Intercambio. Idiomas.
- Nuevo Plan de Estudios. Orientaciones. Estructura curricular flexible.
- Infraestructura: espacios verdes, auditorios circulares.
- Interdisciplinariedad. Otras facultades.
- Mayor identidad y reconocimiento externo. “Especialistas en gestión de organizaciones.”
- Más TICs y más ágil, más vinculada con las necesidades concretas del entorno.
- Más herramientas prácticas.
- Egresados más comprometidos y más éticos.
- Marcada tendencia *hard*, numérica.
- Investigación administrativa.
- Clases a distancia.

Percepciones sobre el alumno de Administración

En relación con la percepción del alumno de Administración por parte de los docentes surgen las siguientes visiones o categorías de alumnos:

- Alumnos proactivos.
- Alumnos generalistas, con visión global.
- Alumnos responsables y seguros de sí mismos.
- Alumnos utilitaristas, pragmáticos.
- Alumnos “perdidos”, desconcertados.

- Alumnos con distintas facetas binarias (ej. creativos y analíticos al mismo tiempo)

Merece la pena destacarse algunos comentarios textuales de los docentes sobre los alumnos:

- “Estudian muchos años, pero cuando terminan no saben a qué dedicarse.”
- “No saben de qué se trata la carrera.”
- “A priori no hay una visión compartida, falta sentido de identidad y no conocen qué es lo que pueden hacer con la carrera que eligieron.”
- “Recién en 4to año terminan de tener en claro qué hace un Licenciado en Administración.”
- “Los alumnos que eligen la carrera se comportan de manera más flexible y comunicativa, escuchan más, son sociables.”
- “Llegan con una visión idealizada de grandes organizaciones, desconectado de la realidad del contexto local y regional y con la única intención de trabajar en el sector privado.”

La imagen de la carrera

Con base en los resultados expuestos, el Departamento de Ciencias Administrativas inició el trabajo de posicionamiento, con el convencimiento de que una imagen fuerte estimula la elección de una carrera y las actitudes de pertenencia de los estudiantes.

Tomando como referencia a Alberto Wilensky (1997) en el libro *Política de Negocios* el posicionamiento se construye a través de la unión de un producto funcional y un producto imaginario.

El producto funcional sería el conjunto de atributos y características tangibles de la carrera mientras que el producto imaginario sería la construcción psicológica de los atributos de la misma. La unión entre ambas dimensiones de la Licenciatura en Administración se produce a través de indicadores tangibles de la carrera (plan de estudios, incumbencias profesionales, plantel docente, duración de la carrera, instalaciones de la Facultad, entre otros) y la imagen de marca (marca “Licenciado en Administración”, características, enfoque, habilidades diferenciales, conocimientos básicos, “mística” de la carrera).

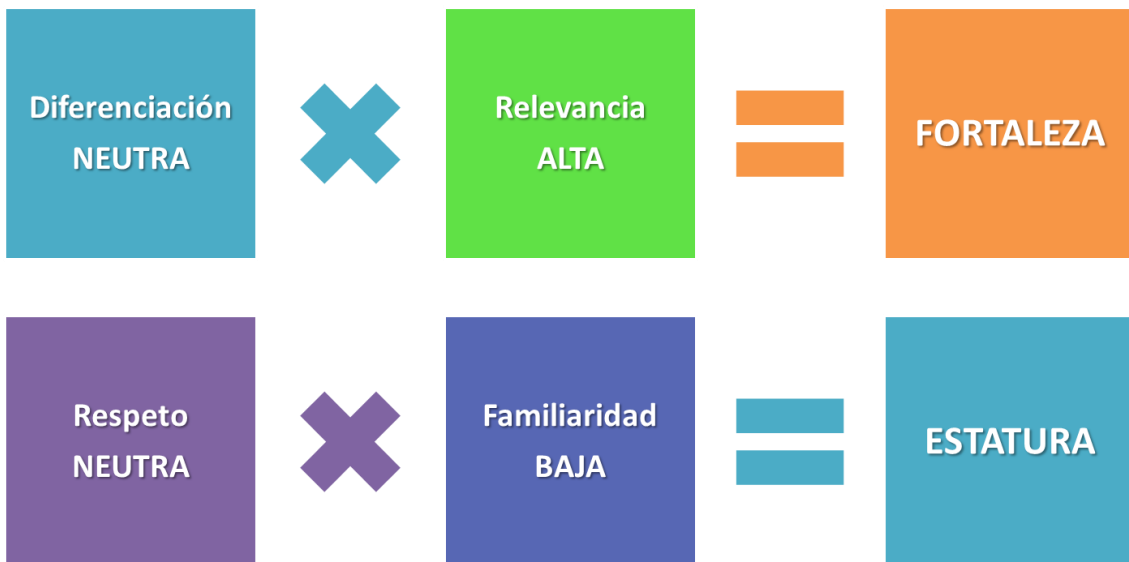
La clave para la Licenciatura en Administración UNLP está en consolidar el producto funcional y construir el imaginario. Para eso, el modelo plantea una serie de puentes como ser la comunicación a través de canales institucionales, las redes sociales, los eventos, el discurso docente, entre otros recursos que funcionan como avales comunicacionales.

Siguiendo a Young & Rubicam con su modelo BAV (*Brand Asset Valuator*) de valuación de activos marcarios, vemos que el valor de una marca se construye en el tiempo:

- Diferenciándose. ¿Los estudiantes ven la carrera como diferente?
- Siendo relevante para el público objetivo esa diferencia. ¿La carrera es importante para los estudiantes?

- Consiguiendo el respeto del mercado. ¿Los estudiantes confían en la carrera?
- Convirtiéndose en una marca “familiar”, entendible por todos. ¿Los estudiantes entienden el concepto de la carrera?

Aplicando estas dimensiones a la marca Licenciatura en Administración UNLP, llegamos al siguiente estado de situación, según la información brindada por sondeos realizados a los alumnos, ya presentados en trabajos anteriores:



Nos encontramos entonces, frente a una marca de fortaleza media-alta y estatura media-baja. Se debe entonces, trabajar en hacer entendible la marca para poder mover la misma al cuadrante del liderazgo.



Las reflexiones e ideas del Encuentro Docente

Durante el Encuentro Docente se buscó reflexionar junto al plantel docente del Departamento de Ciencias Administrativas sobre los resultados del sondeo previamente expuesto. A su vez, se idearon distintas acciones comunicacionales y áulicas pensadas con el fin de construir la imagen deseada del Licenciado en Administración.

Ideas sobre los vínculos con el entorno:

- Fortalecer el vínculo con el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires (más matriculados, mayor representatividad).
- Fortalecer el vínculo con el sector empresarial: invitados en las materias para ver casos reales.
- Eventos desde la Facultad de Ciencias Económicas que tengan como público a los empresarios y graduados: por rubros, para cámaras empresariales, etc.
- Articulación previa (escuela de educación secundaria).
- Reforzar el área de inserción laboral de la Facultad.
- Comunicaciones con el mercado como público objetivo.
- Acordar con las organizaciones que trabajan en proyectos con la Facultad, la comunicación sobre los mismos.
- Resaltar los logros académicos y profesionales de nuestros docentes, de cara a la comunidad.
- Embajadores de marca presentes en distintos tipos de eventos.

Ideas vinculadas con la práctica profesional:

- Charlas sobre la salida laboral de un Licenciado en Administración.
- Encuentro de recién graduados para trabajar en acciones “cómo devolverle a la Facultad todo lo que nos dio”.
- Consultorías estudiantiles con un enfoque “social”.
- Prácticas profesionales/sociales.
- En el 1er año generar un espacio para la presentación de los docentes de todas las materias de la carrera, mostrando los distintos perfiles del Licenciado en Administración. Mostrar a los alumnos desde 1er año el ejercicio de la profesión.
- Desarrollar más casos reales (visitas a organizaciones, prácticas por un día, casos para todo el semestre, etc.).

Ideas vinculadas con docentes / alumnos / clases:

- Diseñar un protocolo para el inicio de las cursadas en el que se cuente el perfil del Licenciado en Administración y el aporte de la materia a esa formación.
- Remarcar hitos de la historia, denotando nuestro prestigio pero demostrando que siempre vamos hacia el futuro.
- Rol del docente: investigador, docente y profesional en el mercado laboral.

- En clase mostrar cómo cada tema dado aporta a la carrera y a la profesión (para qué y cómo se usan).
- Mostrar la diferenciación en el aula de nuestra carrera en relación a otras, más allá del trabajo interdisciplinario.
- Espacios de interrelación entre las cátedras. Integración y articulación interna.
- Reforzar el rol del Licenciado en Administración en todos los puestos que puede aplicar, más allá de lo que muestre la bibliografía (“no todos van a ser gerentes”).
- Panel/taller con profesional graduado o referente/ especialista/ generalista para mostrar lo que hacen y qué tipo de herramientas utilizan. Traer graduados al aula.
- Comunicar en el aula el perfil profesional desde cada materia, qué roles puede ocupar el Licenciado en Administración en ese ámbito.
- Acordar conceptos a transmitir en el aula. Discurso homogéneo sobre la carrera.
- Materia/taller al final de la carrera integral y transversal a la misma.
- Coherencia entre la evaluación docente (concursos) y posicionamiento de la carrera.
- Alumnos siendo protagonistas, contando sus experiencias y demostrando que ellos también son responsables del camino que eligen como Licenciados en Administración (más allá del acompañamiento docente).
- Fomentar la proactividad del alumno.
- Mayor trabajo individual para lograr mayor confianza por parte del alumno.
- Generar diálogo. Conversaciones con los alumnos con el fin de motivarlos. Preguntar el sentido de lo que se ve en clase.

Ideas sobre la comunicación:

- Video de presentación de la carrera para publicar en los medios (Facebook, sitio web).
- Reforzar contenido en el sitio web de la Facultad.
- Comunicar la “generalidad” como ventaja competitiva. La mirada integral permite dialogar con todas las áreas. Mostrar la importancia de la interrelación entre áreas funcionales.
- Comunicar “casos de éxito”, testimonios de graduados de distintos ámbitos/tipos de organizaciones (no solo gerente de gran empresa).
- Posicionamiento (desde el alumno y desde las organizaciones): que la comunidad en general sepa qué hace, quién es un Licenciado en Administración y cómo se diferencia de otras carreras.
- Difundir incumbencias del Licenciado en Administración desde 1er año y posibilidades de salida laboral concretas.
- Campaña comunicacional bajando a tierra los conceptos del enfoque.
- Mostrar los diferentes campos de acción del Licenciado en Administración (especialidades).

- Comunicar diferenciación con otras carreras de la Facultad. Comunicar un “lema” que nos diferencie de las mismas y de otras facultades.
- Definición y comunicación de la misión, visión y valores de la carrera.
- Marcar la diferencia con Lic. en Administración de Empresas.

Posicionamiento objetivo de la carrera

El Encuentro finalizó con la definición consensuada del posicionamiento objetivo para la carrera:

“El Licenciado en Administración es un profesional que tiene una visión integral y estratégica de la organización. Posee habilidades para trabajar en equipo asumiendo distintos roles. Cuenta con un amplio dominio de herramientas de gestión que le permiten transformar información en nuevas ideas, siendo analítico y creativo al mismo tiempo.”

La diferenciación se planteó en 4 ejes:

- Visión integral
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Herramientas de gestión

En síntesis se ha arribado a los siguientes atributos del Licenciado en Administración:



Conclusiones

El Encuentro Docente se ha convertido en un espacio de reflexión y consenso entre los docentes del área de Administración.

El 3º Encuentro ha dejado una serie de emergentes que permiten trabajar en una agenda conjunta de actividades durante el presente año 2018. Las mismas tienen como destinatario los estudiantes de grado de la carrera (e indirectamente los propios docentes), por entenderse que allí es donde debe gestarse la imagen.

Las acciones planteadas se canalizaron en 2 ejes: 1) acciones en el aula (el docente como constructor del posicionamiento), y 2) campaña comunicacional (acciones comunicacionales en las instalaciones y redes sociales de la Facultad por parte del Departamento de Ciencias Administrativas).

En futuros trabajos se avanzará sobre el detalle de las acciones implementadas y resultados alcanzados.

Para finalizar, resulta interesante reflejar algunos de los testimonios de los docentes participantes del Encuentro:

- “Estamos de acuerdo... después de 50 años estamos hablando de construcción de marca y posicionamiento.”
- “Estamos frente a la globalización, nuestros alumnos van a trabajar en cualquier lugar del mundo... pensemos en el posicionamiento de la marca.”
- “Me pareció una buena forma de conocernos y buscar puntos de mejora.”
- “En lo personal me gustó el desafío planteado: tener en mente qué es lo que vemos de nuestra carrera y lo que esperamos me permite generar impulsos para el desarrollo en el aula, profesional y personal. Creo que está latente la necesidad de movilizarnos y movilizar la carrera.”



Foto grupal del 3º Encuentro de Docentes de Administración