



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Análisis de la gestión de la marca FLACSO Argentina

Autores (en el caso de tesis y directores):

Leandro De Miguel

Diego Ontiveros, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2018

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





UNIVERSIDAD DE
BUENOS AIRES

Facultad de
Ciencias Sociales

Ciencias de la
Comunicación

TESINA DE GRADO

Análisis de la gestión de la marca
FLACSO Argentina



2017



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACION

TESINA DE GRADO

Análisis de la gestión de la marca
FLACSO Argentina

› **Alumno:** De Miguel, Leandro

DNI: 31574731

E-mail: demiguel.leandro@gmail.com

› **Tutor:** Ontiveros, Diego

Diciembre 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
MARCO TEÓRICO	7
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	11
ANTECEDENTES INSTITUCIONALES	13
- ¿Qué es la FLACSO?	13
- Breve descripción del armado de una estructura local	15
HISTORIA DE LA MARCA FLACSO	17
- Historia Global de la marca	17
- Historia de la marca FLACSO Argentina	20
ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA FLACSO ARGENTINA	25
- La estructura académica	25
- La estructura administrativa	25
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FLACSO ARGENTINA	29
ARQUITECTURA DE MARCA	33
- La arquitectura de la marca FLACSO Argentina.	36
REGISTRO DE LA MARCA FLACSO ARGENTINA	37
SEMIOSIS INSTITUCIONAL	41
ANÁLISIS DE LOS SIGNOS IDENTIFICADORES GRÁFICOS	43
- El isologotipo del Sistema FLACSO	43
- El isologotipo de la FLACSO Argentina	44
- El isologotipo de la FLACSO Argentina a través del tiempo	47
- El isologotipo de la FLACSO y los aniversarios	48
- Los identificadores gráficos de las submarcas de la FLACSO Argentina	49
NAMING	53
- Introducción al análisis del Naming	53
- Naming	54
LA COMUNICACIÓN EN LA FLACSO ARGENTINA	57
- La comunicación externa en la FLACSO Argentina	58
- La comunicación interna en la FLACSO Argentina	74

ANÁLISIS COMERCIAL DE LA FLACSO ARGENTINA	77
- Análisis FODA de la FLACSO Argentina	77
- Dimensiones de producto	78
- Las cinco fuerzas de Michael Porter	79
- Estrategias	84
- Posicionamiento	85
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	91
- Otras Fuentes	94
ANEXO	95

INTRODUCCIÓN

La FLACSO (*Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*) es un organismo internacional de carácter regional y autónomo creado en 1956 como resultado de una recomendación de la UNESCO (*Organización de las Naciones Unidas para la Educación*) y los gobiernos de América Latina y el Caribe. En 1974 se funda la FLACSO Argentina como unidad académica del Sistema Internacional FLACSO y desde ese momento es un actor importante de la educación superior ofreciendo programas de formación, investigación y cooperación técnica en el campo de las ciencias sociales en el país y toda la región latinoamericana. Esta tesina plantea realizar un análisis de la Sede nacional, focalizándose en la situación en la que se encuentra actualmente la gestión y comunicación de la marca institucional **FLACSO Argentina**.

Son diversas las razones por las cuáles nos interesa realizar este estudio. En principio, podemos señalar una razón práctica: desde hace tiempo, la actividad de competir en el mercado se ha trasladado al sector de la educación superior, donde las instituciones buscan generar ingresos y conseguir financiamiento para llevar adelante sus actividades. Teniendo esto en cuenta, parece lógico que las instituciones que allí compiten se beneficien del uso del marketing, por ejemplo, para atraer más interesados, aumentar su participación en el mercado o ser más eficientes en lograr sus objetivos estratégicos. A pesar de estos resultados ofrecidos, muchas instituciones de educación superior son reticentes en aceptar al marketing y sus prácticas. Sin embargo, con el paso del tiempo están reconociendo el valor de esas técnicas y la importancia de crear y fortalecer sus marcas. La FLACSO Argentina no es la excepción. Durante el desarrollo de este trabajo analizaremos a la marca FLACSO Argentina en su desempeño actual, buscando establecer qué lugar y qué objetivos se le han dado y si éstos son funcionales a la institución, si están en armonía con el Sistema internacional al que pertenece y cómo podría mejorarse su gestión en esos términos específicos.

Joan Costa (2004) explica que la marca es un *signo sensible*, compuesto por dos partes indivisibles e inseparables. Por un lado, la marca es un signo verbal, el nombre. Éste es un elemento muy valioso que nos permite designar a la marca, verbalizarla, escribirla e interiorizarla. Este signo lingüístico toma forma y se transforma en signo visual, hablamos del logo, el símbolo, el color. Estos elementos son imprescindibles porque el nombre, por sí sólo, es volátil e inmaterial. Entendemos así que la marca, un doble signo según el autor, existe ante todo en una dimensión simbólica. Intentaremos analizar entonces elementos como el naming, el isologo institucional y las submarcas de la FLACSO Argentina, lo que nos permitirá vislumbrar si las estrategias comunicacionales implementadas por la organización logran traducirse en una identidad corporativa coherente y reconocible por el público o son un obstáculo para que esta organización logre concretar sus objetivos. ◀

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta tesina es fundamental la noción de **marca**, que definiremos a partir del aporte de Andrea Semprini. Este autor aborda el concepto de marca desde una perspectiva semiótica. Para Semprini (1995), la marca es *“un motor semiótico, su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, etc.; el resultado [...] es un mundo ordenado, estructurado, interpretable y, en cierto sentido, atractivo”* (p. 47).

Desde una mirada semiótica también podemos entender a la marca como un **discurso social**. Esto nos permite acercarnos a ella a través de la teoría de los discursos sociales de Eliseo Verón. Según este autor, esta teoría *“es un conjunto de hipótesis sobre los modos de funcionamiento de la semiosis social”*, que a su vez entiende como *“la dimensión significativa de los fenómenos sociales”* (Verón, 1993, p.125). La semiosis social es una red de significaciones infinita, compleja y dinámica.

Entonces, para este autor el sentido se produce socialmente y nunca es estático, ya que las condiciones productivas de los discursos están en constante cambio. En este sentido es importante distinguir que esas condiciones productivas se componen de las condiciones de producción y las condiciones de reconocimiento de un discurso. Para Verón (1993), estos condicionamientos dan cuenta de las restricciones de generación de un discurso y las restricciones de su recepción. Entre estos dos conjuntos de condiciones circulan los discursos sociales (p.127).

El sentido no es estático, entonces, porque a partir de una misma producción de sentido se pueden construir muchos reconocimientos, muchas asociaciones con otras cosas. De esta manera, cada miembro del público objetivo va a construir la imagen de la marca a partir de ciertos condicionamientos, que variarán con el tiempo y el devenir social. Entender a la marca como un discurso social dentro de la semiosis social y no como algo inmanente y estático nos permite analizar su relación con el público y a partir de qué representaciones esta se cimienta.

Otra noción importante de este autor es la de contrato de lectura. Verón utiliza este concepto para analizar medios de comunicación, pero puede utilizarse para entender la relación de la marca con su público. Según Verón (1985), se establece una relación, un **contrato de lectura**, entre el lector y el discurso de un medio de comunicación. El éxito de esa relación va a depender de si el medio puede proponer un contrato que se vincule adecuadamente a los intereses de sus lectores. A su vez, ese medio deberá ser capaz de modificar el contrato cuando los gustos de sus lectores cambien o correrá el riesgo de que esa conexión se rompa cuando estos cambien sus intereses y expectativas (p.2-3).

Por su parte, Joan Costa define dos conceptos importantes a la hora de abordar el mundo de las marcas. Por un lado, el de **identidad corporativa**, que es definida como *“Un conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución”* (Costa, 1993). Por otro, la noción de **imagen de marca**, que el autor describe como *“un sistema de significados y*

valores (funcionales, racionales, emocionales) que diferencian unos productos/servicios de otros” (Costa, 2004, p.138). Para el autor, una buena imagen de marca es fundamental para crear un perfil positivo de la marca en la mente de los consumidores, ya que esa imagen es la fuerza que incita sus preferencias y decisiones hacia la marca y lo que ella representa para cada uno; lo que el público siente en forma de una convicción e incluso de una emoción, ligada a la marca y todo lo asociado a la misma; lo que queda en la memoria cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido (Costa, 2004, p.166).

Además de estas nociones, Joan Costa (2007) trabaja otros dos conceptos que son importantes para analizar una marca. El primero es la **marca verbal**, que hace referencia al instrumento con el cuál comunicamos y recordamos las marcas, es decir, el nombre. Para este autor, este aspecto es tan importante que ha dado lugar a la creación de técnicas específicas para crear nombres de marca, el *naming* (párr. 5).

El segundo concepto refiere a la forma visible que se le da a ese nombre, la **marca visual**. Se trata de los logos, los símbolos, las tipografías, los colores distintivos. Según el autor, esta herramienta se nutre de la originalidad y la potencia del diseño gráfico, que contribuye a que una marca se imponga y sea recordada, que llegue al *top of mind*, es decir, a lo más alto e inmediato del recuerdo (Costa, 2007, párr. 5).

El concepto de marca visual se corresponde también con lo que Norberto Chávez llama los **signos identificadores gráficos**. Según Chávez (2003), estos son “*signos visuales de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etc.) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad*” (p.16). Para este autor, la función de estos signos es denominativa, es decir, es la misma que la del nombre propio.

Este concepto de Chávez toma importancia cuando queremos analizar los mensajes emitidos por una institución, o lo que el autor llama comunicación institucional. Este concepto no puede ser entendido en solitario, sino articulado dentro de un proceso más amplio y abarcativo que el autor llama la semiosis institucional.

Según Chávez (2005), la **semiosis institucional** es “*el proceso -espontaneo, artificial o mixto- por el cual una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia imagen*” (p.33). Este proceso se compone cuatro elementos:

La **realidad institucional** es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas, empíricas, en que se plasma la existencia real de la institución como agente social (ibídem, p.25).

La **identidad institucional** es el conjunto de características asumidas como propias por la institución. Estos atributos constituyen el discurso relacionado a la identidad que se desarrolla en el seno de la organización (ibídem, p.26).

La **comunicación institucional** está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos por la institución, de manera consciente, inconsciente, voluntaria o involuntaria (Ídem).

Finalmente, la **imagen institucional** es la lectura social, el registro público del discurso que se construye a partir de los atributos identificatorios de la organización. En palabras del autor, “*es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontaneo.*” (ibídem, p.28).

Por último, es menester precisar algunos términos utilizados en este trabajo relacionados específicamente al análisis de marca. En primer lugar, utilizaremos el término **Brand Equity**

para referirnos al valor de marca. Según David Aaker (1991), se trata de un “conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y al logotipo de una marca, que agrega (o sustrae) valor al provisto por un producto o servicio a una firma o a los clientes de esa firma” (p.36). El concepto de valor de marca es fundamental para entender al **branding**, que Kevin Keller (2012) define como “el diseño e implementación de programas y actividades de marketing para construir, medir y administrar valor de marca” (p.21). Al referirnos al marketing lo haremos según la perspectiva de Philip Kotler. Para este autor **marketing** es “un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos” (Kotler, 2008, p.5). Por último, utilizaremos el concepto de **posicionamiento**, que Al Ries y Jack Trout (2002) definen de esta manera: “el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste” (p. 3). ◀

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Esta investigación tendrá como **objeto de estudio** la marca FLACSO Argentina. De este modo, se intentará realizar un trabajo que sea útil para una futura propuesta de branding de posible implementación en la institución.

En un sector cada vez más competitivo y en crecimiento como el de la educación superior de posgrado, donde participan instituciones tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales, la diferenciación frente a la competencia no puede provenir solamente de los valores, el prestigio o la historia de una organización, sino que debe también apoyarse en una buena y adecuada gestión de marca. Se nos presenta así una **situación problemática** para el futuro de cualquier institución de educación superior, ya que, si no cuenta con una apropiada gestión de marca, deberá afrontar serias dificultades a la hora de elegir una estrategia de posicionamiento frente a la competencia, construir una imagen de marca positiva y en saber qué comunicar, cuándo y cómo hacerlo.

De esta manera, esta investigación tiene como **objetivo principal** explorar la gestión y comunicación de la marca FLACSO Argentina, ponderándola en su contexto institucional, para generar un diagnóstico de la situación actual y como ésta repercute sobre la construcción de su identidad, comunicación e imagen.

Para poder abarcar este proyecto de investigación, proponemos varias **preguntas iniciales** que nos ayuden a clarificar la propuesta y a darle una orientación y delimitación al trabajo:

- ¿Qué relación existe entre la Dirección y las distintas áreas y programas que forman la FLACSO Argentina?
- ¿Influye la organización administrativa de la FLACSO Argentina en la gestión de la marca y las submarcas y en las acciones de comunicación de toda la organización?
- ¿Existe una estrategia de branding consensuada por toda la FLACSO Argentina?

Ya planteado el marco teórico, el objetivo principal y las preguntas iniciales, es pertinente formular cuáles serán las hipótesis al respecto de la FLACSO Argentina que guiarán las indagaciones de este trabajo:

- La organización interna de la FLACSO Argentina, a pesar de propiciar una gran riqueza académica, presentaría problemas para poner en marcha estrategias unificadas de gestión y comunicación de marca.
- La institución vería disminuida su capacidad de acción para gestionar la marca FLACSO Argentina por ser ésta parte del Sistema Internacional FLACSO, aunque tendría libertad para gestionar libremente sus submarcas.
- Corroborar la existencia de una oficina, área o referente institucional que tenga por objetivo organizar los esfuerzos de construcción y gestión de marca.
- Verificar si existe una normalización de los signos identificadores gráficos utilizados por la

FLACSO Argentina, que permitiría unificar criterios y organizar una comunicación visual de la marca más clara para el público objetivo.

En cuanto a las herramientas metodológicas, realizaremos entrevistas a miembros de diferentes áreas de la institución, para poder conocer la organización en sí, sus partes constitutivas, su historia, el perfil profesional de su personal y su funcionamiento interno.

Con el objetivo de obtener información sobre la comunicación que realiza la FLACSO Argentina, tomaremos como fuente de información el material digital tal como el sitio web institucional, los sitios creados por las diversas áreas y programas y los boletines electrónicos. También se utilizará el material gráfico impreso como folletos, volantes y carteles producidos por las unidades académicas de la FLACSO Argentina.

Otra fuente de información serán las páginas y perfiles de las redes sociales en las que la institución y sus áreas son más activas, con el objetivo de relevar cómo la institución construye su identidad, comunicación institucional e imagen de marca a través de ellas.

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES



¿Qué es la FLACSO?

Como se describe en el Artículo I del Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO, 1979) la FLACSO es un organismo internacional de carácter regional y autónomo. La institución nace a partir de una recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (conocida como UNESCO¹ por sus siglas en inglés), que tuvo como objetivo promover la enseñanza, la investigación y la cooperación técnica en el campo de las ciencias sociales en toda Latinoamérica y el Caribe, con el fin último de favorecer el desarrollo y la integración de la región (UNESCO, 1956).

El 16 de abril de 1957 se suscribió el Acuerdo de Río de Janeiro para la creación de FLACSO, convocado primeramente por los gobiernos de Chile y Brasil, al que posteriormente adhirieron otros 14 países de América Latina y el Caribe que reconocen como oficiales los títulos académicos emitidos por el sistema internacional FLACSO. Estos países son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Honduras, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Surinam y Uruguay.

El 6 de octubre de 2014, marcando una escisión con la definición original de la institución como organismo regional de cooperación exclusiva entre países del subcontinente, se abrió la única sede fuera de Latinoamérica, ubicada en España.

El ordenamiento estatutario de la FLACSO faculta a la institución para realizar actividades en cualquier país de América Latina y el Caribe, en el marco de las siguientes funciones (FLACSO, 1979):

- a) *Asegurar la formación de especialistas en Ciencias Sociales en América Latina, a través de cursos de posgrado y especialización.*
- b) *Realizar investigaciones en el área de las ciencias sociales sobre asuntos relacionados con la problemática latinoamericana.*
- c) *Difundir en la región latinoamericana por todos los medios y con el apoyo de los Gobiernos y/o instituciones, los conocimientos de las ciencias sociales, sobre todo los resultados de sus propias investigaciones.*
- d) *Promover el intercambio de materiales de enseñanza de las ciencias sociales para América Latina.*
- e) *Colaborar con las instituciones universitarias nacionales y con organismos análogos de enseñanza y de investigación en América Latina, a fin de promover la cooperación en el campo que le es propio. A tal efecto, procurará la colaboración de los organismos internacionales, regionales y nacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales.*

¹ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

f) *En general, realizar todas aquellas actividades académicas relacionadas con las ciencias sociales que conduzcan al desarrollo y la integración de los países de la región latinoamericana.* (pp. 1-2)

El funcionamiento de toda el Sistema FLACSO está regido tanto por su legislación interna, como por las directrices que emiten sus órganos de gobierno, que según el Acuerdo (FLACSO, 1979), son:

- *La Asamblea General*: máximo órgano de gobierno de la FLACSO. Está compuesto por representantes de los Estados miembros del Acuerdo sobre la FLACSO.

A la Asamblea General le corresponde determinar la política general de la Institución y las relaciones de la FLACSO (en tanto persona jurídica internacional) con los estados miembros. Examina y aprueba (si corresponde) la gestión financiera y presupuestaria a nivel global, nombra a los integrantes del Consejo Superior, los directores de las sedes y el Secretario Académico.

Obligatoriamente se reúne en sesión ordinaria cada dos años, en distintos países de la región.

- *El Consejo Superior*: es un órgano de gobierno auxiliar de la Asamblea General compuesto por los representantes de 7 Estados miembros, elegidos por la Asamblea General y por 6 distinguidos académicos latinoamericanos electos como miembros del consejo a título individual. También forma parte del Consejo Superior el Presidente del Comité Directivo.

El Consejo Superior tiene facultades reglamentarias y dirime conflictos. Además, tiene la función de determinar la política académica de la FLACSO, en concordancia con los lineamientos establecidos por la Asamblea General.

También se encarga de examinar (y, si corresponde, aprobar) los informes anuales y el presupuesto. Por último, este órgano de gobierno tiene la capacidad de revisar las relaciones de la FLACSO con los Estados Miembros y los convenios y programas que la institución mantiene con organismos gubernamentales nacionales e internacionales, así como con las instituciones y centros de ciencias sociales de la región.

El Consejo Superior se reúne ordinariamente una vez al año en alguno de los países miembros del Acuerdo.

- *El Comité Directivo*: está compuesto por el Secretario General y los Directores de las Sedes, el representante de los profesores, un representante de los Programas y un representante del cuerpo académico de la Facultad.

Sus tareas son: coordinar las actividades docentes, de investigación y de cooperación técnica de la FLACSO, elaborar los planes y programas académicos, presentar al Consejo Superior los informes y presupuestos anuales y autorizar los nombramientos del personal académico y administrativo internacional de las Sedes y de los Programas. También se encarga de proponer al Consejo Superior los títulos, grados, diplomas y certificados que la FLACSO deba otorgar.

El Comité Directivo realiza 3 reuniones ordinarias presenciales al año en diversos países de la región.

- *La Secretaría General*: su tarea es ejecutar los mandatos que le encomiendan la Asamblea General, el Consejo Superior y el Comité Directivo. El Secretario General posee la represen-

tación general y legal de la FLACSO.

Este órgano de gobierno se encarga de redactar los informes, presupuestos y rendiciones de cuentas anuales de la FLACSO a presentar al Comité Directivo, además, coordina las actividades académicas y de cooperación científica a nivel internacional. Por otro lado, realiza gestiones ante las universidades y otras instituciones sociales y culturales, con el objeto de producir convenios de naturaleza académica.

La Secretaría General estuvo en Santiago de Chile en el período 1957-1973, luego en Buenos Aires en el período 1973-1979 y desde 1979 a la actualidad en San José de Costa Rica.

Finalizando la caracterización de los órganos de gobierno, a nivel local, cada unidad académica cuenta con: un Director, un Consejo Académico, Coordinadores de área, un representante del cuerpo académico y un representante de los estudiantes.

Es tarea de los Consejos Académicos locales proponer y evaluar las actividades académicas de la unidad académica respectiva y asesorar al Director.

Es necesario aclarar que, si bien deben seguir los lineamientos generales que dictan los órganos de gobierno descritos arriba, las sedes que se encuentran en cada país son autónomas académica y administrativamente, lo que les permite dirigir sus esfuerzos de docencia, investigación, difusión, extensión académica y cooperación técnica de acuerdo a las problemáticas y situaciones presentes en cada país.

Breve descripción del armado de una estructura local

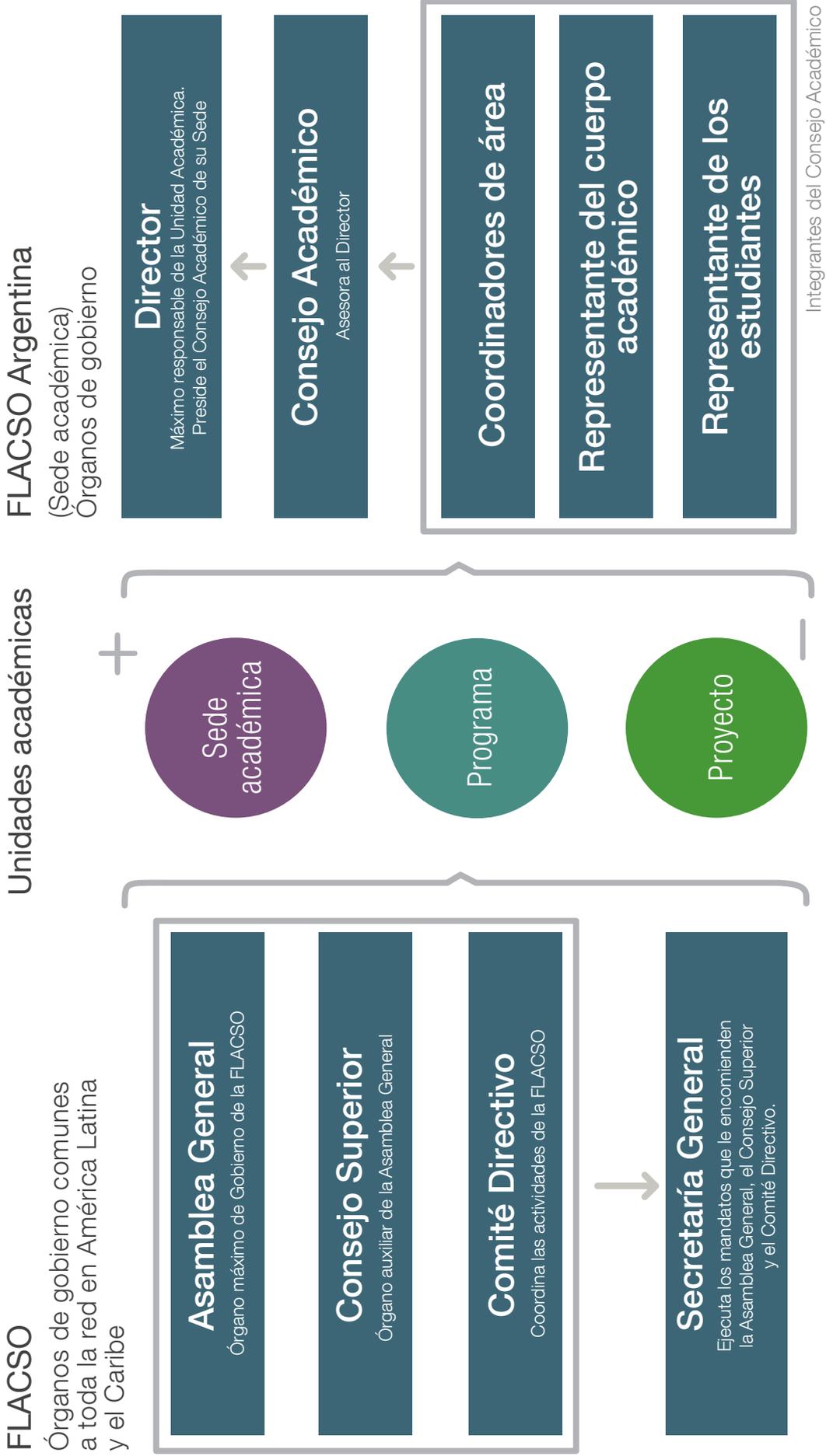
En 1975 la Asamblea General de la FLACSO estableció un modelo descentralizado de sedes en América Latina. Como resultado se crearon 3 instancias posibles de organización a nivel local:

- *Proyecto*: la estructura más pequeña que puede tener FLACSO, da lugar a actividades académicas específicas de tiempo limitado en cualquier país de la región y por acuerdo del Consejo Directivo.
- *Programa*: organización de alcance intermedio, el programa da espacio a un conjunto de actividades de nivel superior, determinadas por los órganos directivos correspondientes en cualquier país latinoamericano y por acuerdo del Consejo Superior.
- *Sede académica*: se trata de la organización de mayor envergadura que FLACSO puede tener dentro de un país miembro. La estructura permite realizar actividades docentes de posgrado y especialización de nivel superior y de carácter permanente, conducentes a un magister o un doctorado, junto con actividades de investigación social.

La creación de una Sede sólo puede darse en un país que cuente con un convenio suscrito entre la FLACSO y el Ejecutivo nacional, que a su vez debe ser refrendado por el Poder Legislativo. A diferencia de los Programas y Proyectos, en el caso de la fundación de una Sede el gobierno anfitrión se compromete a contribuir con su presupuesto.

Es posible que FLACSO arribe a un país en condición de Proyecto y luego crezca hasta llegar a ser una Sede Académica. ◀

Esquema organizacional de la FLACSO



HISTORIA DE LA MARCA FLACSO²

Historia Global de la marca

1956 - Recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre la creación de un centro latinoamericano de ciencias sociales.

1957 - Se suscribió el Acuerdo de Río de Janeiro para la creación de FLACSO. En ese momento la FLACSO es fundamentalmente su Escuela latinoamericana de Sociología (ELAS), situada en Santiago de Chile.

1968 - Se termina el patrocinio de la UNESCO. Los principales apoyos a partir de entonces son el gobierno de Chile y la Universidad Nacional de Chile. En ese año el gobierno chileno empieza a realizar gestiones para convocar a una conferencia latinoamericana dentro de una reunión de la UNESCO con el objetivo de independizar a la FLACSO (que hasta ese momento era un programa de la UNESCO) creando una institución internacional con personería jurídica propia.

1971 - Los esfuerzos realizados desde 1968 se materializaron en el Acuerdo sobre la FLACSO que se suscribió el 18 de junio de 1971 en París. Para poder entrar en vigor, el Acuerdo debía ser ratificado por al menos 3 países. Los primeros suscribientes fueron Chile, Cuba y Panamá.

1973 - Golpe de estado en Chile. Dos estudiantes bolivianos de la FLACSO son asesinados. La situación se vuelve muy precaria, tanto para la institución en general como para el plantel de profesores y los alumnos.

En este momento la supervivencia de la FLACSO estaba en riesgo, no solamente por la amenaza a la supervivencia de quienes trabajaban y estudiaban allí sino por la precariedad del Acuerdo. Si uno de los tres países suscribientes en 1971 se retiraba, FLACSO dejaría de tener estatuto propio.

A partir de ese momento se puso en marcha una estrategia que tendría dos objetivos interconectados: motivar la creación de sedes, programas o proyectos en más países latinoamericanos y buscar una mayor cantidad de ratificaciones gubernamentales para el Acuerdo, que fortalezcan la situación jurídica-internacional de la institución.

1974 - Tanto la unidad académica en Chile (que también albergaba a la Secretaría General) como la Argentina se establecen como Programas.

En este año se realiza (en el marco de la Conferencia General de la UNESCO) una Asamblea General de la FLACSO. A partir de las preocupaciones generadas por las turbulencias

² Este apartado fue realizado en base a FLACSO, (2004).

que varios países latinoamericanos estaban atravesando (notoriamente Chile y Argentina), la Asamblea General le encomienda al Secretario General reformular el estatuto de la FLACSO, con el objetivo de lograr una autonomización institucional de la facultad de la dinámica política nacional de cada país. Hasta este momento la estructura organizativa de la FLACSO era la Asamblea General, los representantes del gobierno chileno (Pinochetista) y el Comité Directivo (también tenía entre sus miembros a un representante del gobierno chileno, que era en ese entonces también el director de la Academia de Guerra chilena).

1975 - Se ratifican dos instancias del Acuerdo, una con el Estado de Ecuador y otra con el de México para establecer Sedes Académicas en esos países. Las actividades académicas de FLACSO Ecuador empiezan ese mismo año y las de FLACSO México el año siguiente. Como parte de las reformas impulsadas el año anterior, se crea el Consejo Superior. Este órgano de gobierno iba a integrarse por representantes de todos los gobiernos donde tuviera sede la FLACSO, además de algunos miembros académicos a título personal. El objetivo detrás de la creación de dicha institución era, sobre todo, disminuir el peso de los representantes gubernamentales en la estructura general de la FLACSO.

Otros elementos importantes de la reforma fueron la posibilidad de la multiplicidad de sedes y la creación de un Comité Directivo en cada sede. Se dejó claro que en las sedes y sus Comités no debía haber representantes del gobierno local, que debían conformarse con tener presencia en la Asamblea General y el Consejo Superior.

1978 - El gobierno chileno quita su apoyo al Acuerdo y le quita la personalidad jurídica a la FLACSO en ese país.

1979 - El gobierno de Costa Rica ofrece su apoyo para que se instale allí la Secretaría General de la FLACSO. Ese mismo año el Consejo Superior acepta la propuesta y la Secretaría permanece en ese país hasta la actualidad.

1981 - Comienzo del Proyecto FLACSO Brasil.

1984 - Llegada de FLACSO a Bolivia como Programa. La unidad académica de Brasil se expande y transforma en Programa.

1987 - Inicio de actividades del Proyecto FLACSO Guatemala, gracias a la firma del Decreto Legislativo 96-87 por parte del Estado Guatemalteco.

1988 - FLACSO Cuba y FLACSO República Dominicana comienzan sus actividades como Programas y continúan en esa categoría en la actualidad.

1989 - Argentina ratifica el Acuerdo Sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y lo hace parte de su legislación a partir la promulgación de la ley 23.703 el 09/10/89. El Programa FLACSO Brasil se transforma en Sede Académica luego de la firma del Acuerdo por parte del gobierno de ese país. FLACSO Guatemala deja su estatus de Proyecto para transformarse en Programa.

1991 - Chile vuelve a suscribir al Acuerdo (el mismo que había terminado en 1978), lo que permite que la unidad académica presente en ese país se transforme en Sede Académica.

1992 - FLACSO Costa Rica comienza a funcionar de manera independiente a la Secretaría General, en calidad de Proyecto. FLACSO El Salvador abre sus puertas en calidad de Programa.

1993 - Este año finaliza la experiencia boliviana de la FLACSO, con el cierre del Programa que había comenzado en ese país en 1984.

1994 - El Programa FLACSO Argentina se transforma en Sede Académica a partir de la promulgación de la ley 24.300 del 12/01/1994.

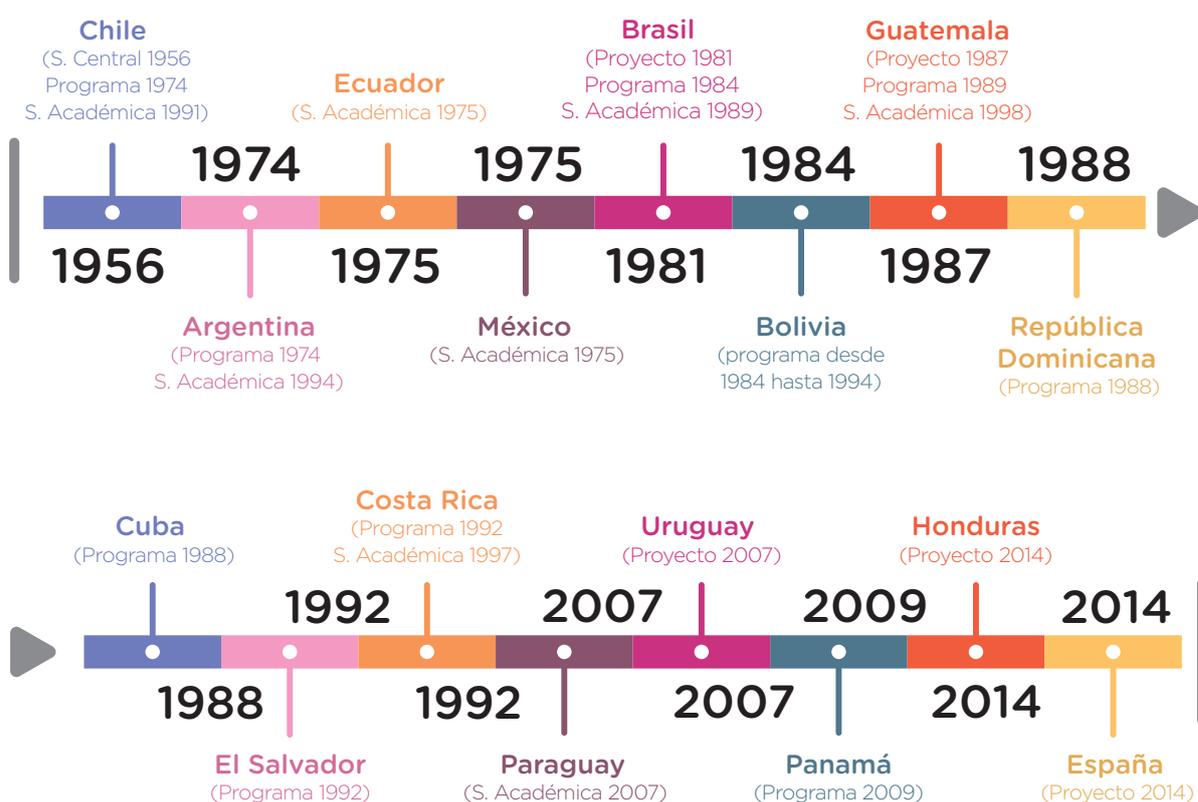
1997 - FLACSO Costa Rica se transforma en Sede Académica.

1998 - FLACSO Guatemala se convierte en Sede Académica.

2007 - FLACSO y el Gobierno Paraguayo ratifican el Acuerdo y comienzan las actividades de FLACSO Paraguay como Sede Académica. Ese mismo año comienza el Proyecto FLACSO Uruguay.

2009 - Abre sus puertas el Programa FLACSO Panamá.

2014 - En la sesión de la Asamblea General de la FLACSO celebrada en mayo de ese año en Guatemala se crea el Proyecto FLACSO España, la primera unidad académica fuera de la región latinoamericana. Esta iniciativa inédita para la institución se pudo llevar adelante a partir de la intermediación del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, la Secretaría General de FLACSO, la Universidad de Salamanca y el Instituto Universitario Ortega y Gasset.



Historia de la marca **FLACSO Argentina**

1974 - Gracias a un aporte de 300.000 pesos de la UBA y un subsidio del gobierno sueco, FLACSO cuenta con suficientes recursos para nombrar profesores y comenzar con algunas actividades académicas. Se alquilan tres pisos en el mismo edificio ocupado por la Embajada de México, en Florida y Paraguay y la FLACSO se muda allí. FLACSO Argentina queda establecida en calidad de Programa y no como Sede Académica, ya que para tener ese estatuto hace falta la ratificación del Acuerdo por parte del gobierno local. En este momento el estatus legal de la institución en Argentina era un Decreto-Ley de Lanusse en el que se reconocía (pero no se ratificaba) el tratado de la FLACSO y su personería jurídica internacional. En resumen, no hay un apoyo explícito del gobierno argentino, pero se logra que la institución sea tratada con el status de un organismo internacional.

1975 - Este año los directivos de FLACSO buscan apoyo de México para abrir una sede allí, ya que se intuía que el futuro de la Argentina era turbulento. El país centroamericano auguraba un futuro más promisorio ya que su contexto político era el de una democracia estable. Esto permitiría el desarrollo de actividades de investigación y el dictado de la maestría, que desde la salida de Chile hasta este momento no habían podido ser retomados. Aun así, como la situación económica no era demasiado preocupante, se comenzó a planificar el dictado de una maestría en Ciencias Sociales en Argentina a comenzar al año siguiente. Como parte del plantel de profesores se contrata a Juan Carlos Portantiero, Alfredo Monza, Mario Robirosa, Daniel Chudnovsky, Norberto Rodríguez Bustamante y Carlos Strasser. Desde este momento y hasta 1979 la FLACSO Argentina será un Proyecto disfuncional: una institución académica internacional donde no se realizan actividades de docencia.

Emilio Mignone es elegido Director de la Sede Académica Argentina.

1976 - Golpe de estado en Argentina. La dictadura impacta casi inmediatamente sobre la FLACSO. El Director de la sede, Emilio Mignone, sufre el secuestro de su hija y abandona su cargo para buscarla. La maestría planificada el año anterior es abortada a pesar de que había profesores contratados y alumnos ya comprometidos. Toda la estructura internacional de la institución se dedica a conseguir fondos para apurar la construcción de la sede en México. Gracias a aportes del gobierno holandés, Gran Bretaña y el gobierno mexicano, se cubrieron los gastos. La mayoría de los profesores que se habían juntado el año anterior sufren consecuencias: Portantiero consigue que lo trasladen a la FLACSO de México, Alfredo Monza y un grupo de profesores del área de economía agropecuaria son encarcelados y luego liberados, aunque uno de ese grupo vuelve a ser secuestrado y es desaparecido.

Carlos Alberto Afonso es elegido Director de la Sede.

1978 - FLACSO Argentina muda la sede a Lacroze y Olleros, en el barrio de Belgrano. El nuevo edificio tenía una sola aula y nueve oficinas (de las cuales cinco funcionaban permanentemente y no podían ser ocupadas por alumnos). Los altos costos de mantenimiento y la crisis cambiaria que azotaban al país hicieron que se creen tensiones internas a la institución.

1979 - En medio de cambios en las autoridades y problemas financieros, Carlos Strasser crea la Maestría en Ciencias Sociales con mención en Ciencia Política y Sociología. Esta maestría atrae a muchos profesionales perseguidos por la dictadura y expulsados de las universidades públicas.

Este año inicia sus actividades la Biblioteca Central de la FLACSO Argentina. Durante sus primeros diez años se emprende la tarea de compilar la primera bibliografía de los trabajos publicados por FLACSO y empieza a conformarse el fondo bibliográfico a través de donaciones de particulares (profesores, investigadores, etc.), centros de investigación y organismos como CLACSO y la CEPAL.

Jorge Feldman es elegido Director de la Sede Académica Argentina.

1980/1981 - Período de crisis económica para la FLACSO Argentina. Se generan deudas con investigadores y una parte del personal administrativo (a algunos se les debía hasta 13 meses de sueldo). Durante todo este período eran usuales las amenazas de bomba y la aparición de temidos agentes gubernamentales que pretendían averiguar sobre la recientemente creada maestría y otras actividades que se llevaban adelante.

La institución se salva de la bancarrota gracias a que muchos investigadores y personal administrativo renunciaban a un porcentaje de la deuda que se tenía con ellos para tratar de alivianar la situación financiera de la FLACSO. En este período se pone en marcha un sistema de contabilidad por proyectos inexistente hasta entonces en la sede y se establece un overhead en torno al 20% para todos los proyectos y la maestría. A su vez, se tomaron medidas de austeridad en los gastos, lo que finalmente permitió sanear la institución.

A pesar de estos problemas graves la actividad académica no se detiene. En este período comenzaron la Maestría de Ciencias Sociales e Historia, y la de Ciencias Sociales y Educación.

1982 - Se crea, dentro de la FLACSO Argentina, el área de Educación y Sociedad.

1983/1984 - La vuelta de la democracia permite a la FLACSO Argentina empezar a salir de su dependencia del financiamiento de organismos internacionales y le permitió articular una estrategia más amplia, por ejemplo, desarrollando acuerdos con organismos públicos de todos los niveles: nacional, provincial, municipal, a través de convenios de, por ejemplo, capacitación, investigación, cooperación técnica, etc. Fueron las actividades de docencia, más que las de investigación, las que permitieron que la FLACSO local crezca rápidamente a partir de estos nuevos convenios.

Se articula el área de Economía (1983) y Relaciones Internacionales (1984).

La dirección queda a cargo de manera interina, a partir de 1983, de Gustavo Cosse.

1985 - Se inaugura la especialidad en Relaciones Internacionales.

1986/1987 - Dentro de la especialización de Sociología y Ciencia Política se crearon tres nuevas orientaciones: de Sociología y Economía Agraria, de Metodología de las Ciencias Sociales y de Ciencias Sociales del Trabajo.

En esta época la dinámica de funcionamiento institucional comenzó a cambiar a partir del hecho de que la FLACSO Argentina tenía un porcentaje muy alto de alumnos que terminaba los cursos, pero no presentaba la tesis. Para contrarrestar esa problemática se aprobó la creación de un título intermedio, el Diploma, que se adoptó en todas las unidades. La creación de esta certificación intermedia fue muy importante para estabilizar las cursadas y animar a los participantes a terminar con todas las asignaturas.

1988 - Comienza una serie de posgrados en ocho provincias, como parte de los convenios de capacitación y cooperación que la FLACSO tenía con las universidades nacionales. Esto dio a la FLACSO Argentina una presencia nacional y fortificó su propuesta docente. Estas actividades continúan hasta 1991.

1989 - El 9 de octubre de 1989 se promulga por decreto 1028 a la Ley N° 23.703, que suscribe a la Argentina al Acuerdo sobre la FLACSO.

En estos años se empieza a producir un cambio en la matriz de financiación de la FLACSO Argentina. Las instituciones y fundaciones (mayormente internacionales) que hasta este momento patrocinaban a las distintas áreas de la FLACSO empiezan a financiar por proyectos en vez de áreas completas. Este cambio en la forma de distribuir el apoyo financiero comienza a generar tensiones hacia adentro de la institución. Cada área se movía independientemente de las demás y no había ni una conexión entre ellas ni una conducción sólida por parte de la dirección. El déficit que enfrentaba la facultad aumentó hasta los \$70.000.

1990/1991 - Se implementaron seis cursos de posgrado cortos (trimestrales) orientados a funcionarios técnicos tanto del sector privado como del sector público.

1992 - Asume Daniel Filmus como Director de la FLACSO Argentina

Las nuevas autoridades deciden implementar una serie de estrategias para sanear la situación: En el plano externo, el primer paso era salir a buscar proyectos que generaran dinero para la facultad. Se buscó patrocinar investigaciones y desarrollar cursos que tuvieran relevancia y actualidad, a través de ofrecerles los espacios físicos de la FLACSO y el prestigio que tiene ser parte de la facultad.

El segundo paso fue estimular una estrategia de acuerdos con organismos nacionales, haciendo disminuir el peso que tenían, hasta ese momento, los aportes financieros de las fundaciones internacionales o los gobiernos extranjeros. A partir de este momento empezaron a ser preponderantes los acuerdos con el gobierno nacional, organismos públicos (ministerios, universidades) y cobran un papel importante las tareas de docencia.

En el plano interno se desarrolló una homogeneización institucional, que incluyó unificar la imagen de la FLACSO, a través de, por ejemplo, la unificación de las presentaciones y el logo de la facultad (enviados e impuestos por la sede central de Costa Rica) y las distintas áreas.



1993 - FLACSO Argentina, en convenio con el Consejo de Intercambio Educativo Internacional (CIEE³, por sus siglas en Inglés) y la Universidad de Buenos Aires, dan comienzo al Programa de Intercambio de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales con el objetivo de traer a estudiar al país a jóvenes extranjeros interesados en seguir una carrera relacionada con las ciencias sociales.

Ya para este año, los recursos del Programa FLACSO Argentina se habían estabilizado. A grandes rasgos, casi dos tercios de su presupuesto provenían de organismos provinciales e internacionales. El resto del financiamiento provenía de recursos propios, acuerdos con ONGs y organismos nacionales.

1994 - El Programa FLACSO Argentina se transforma en Sede Académica a partir de la promulgación de la ley 24.300 del 12 de enero de 1994. Ese mismo año se celebran los 20 años de la FLACSO en la Argentina y la facultad se muda a su actual edificio, en la dirección Ayacucho 551. La ubicación es estratégica, ya que se encuentra cerca de varias facultades de la UBA.

Ya para este momento en la historia de la institución las actividades de cooperación (asistencia) técnica con organizaciones internacionales, nacionales, provinciales, municipales, universitarias, ONGs, etc., se han cementado firmemente junto con las tradicionales actividades de docencia (formación), investigación y publicación formando los cuatros pilares fundamentales sobre los que se asienta la FLACSO Argentina.

1995 - Se lanza el posgrado en Opinión Pública y Medios de Comunicación, a cargo de Luis Alberto Quevedo.

Durante toda la década de los noventa, pero en especial a partir de 1995, en la FLACSO se empezó a dar más espacio a la inclusión de cursos de posgrado que se suman a la oferta existente. Estos cursos son cortos, de 3 a 6 meses de duración y trabajan temas que ocupaban el centro de la agenda pública social, política y académica de ese momento. Esta fue una respuesta a la realización de que existía una amplia demanda de mayor conocimiento y capacitación especializada sobre temáticas actuales que no estaba siendo explotada por la institución. Ejemplos de estos cursos son el Diploma de Posgrado en Educación: Constructivismo y Enseñanza y el Curso de Posgrado en Control y Gestión de Políticas Públicas.

1997 - Se incorpora Comunicación a la estructura de la FLACSO como Proyecto.

1998 - Debido al crecimiento en las actividades de cooperación, docencia, investigación y publicación se crea la Secretaría Académica de la FLACSO Argentina, a cargo de Luis Alberto Quevedo. Desde ese momento a la actualidad, la Secretaría Académica cumple dos funciones importantes: asiste a la Dirección y al Consejo Académico de la sede en lo concerniente a las actividades internas de la institución (por ejemplo: la organización de publicaciones, cursos, posgrados, maestrías, seminarios y la organización de actividades que crucen áreas y programas de otra manera desvinculados), y proyecta a la FLACSO hacia fuera (por ejemplo, a través del desarrollo de actividades de extensión, la coordinación y difusión de las actividades institucionales y fortaleciendo los vínculos con otras entidades).

1999 - Desde la Secretaría Académica se encara el Proyecto FLACSO 2000, con vistas a elaborar una estrategia de cambio y modernización institucional.

³ Council on International Educational Exchange.

2000 - Guillermina Tiramonti asume la Dirección de la FLACSO Argentina

2002 - Se funda FLACSO Virtual, lo que permite la virtualización de una parte importante de la oferta académica de la FLACSO Argentina, permitiendo la llegada, además, a alumnos de toda Latinoamérica.

Todas las Maestrías y Carreras de Especialización de la FLACSO obtienen el reconocimiento oficial y validez nacional de los títulos por parte del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, a través de las resoluciones 349/02 y 648/03.

Este mismo año comienza las actividades académicas el Doctorado en Ciencias Sociales.

2003 - Este año la Biblioteca Central de la FLACSO Argentina es bautizada con el nombre del historiador chileno Enzo Faletto. Para este entonces el fondo bibliográfico era de 7500 volúmenes, 300 títulos de revistas y 3.500 Documentos de Trabajo (tesis, folletos, informes de investigación, etc.)

2004 - El Doctorado en Ciencias Sociales fue evaluado por la CONEAU por primera vez. Fue acreditado por este organismo en su resolución 082/04 con la calificación B.

Cambia el isologotipo de la FLACSO Argentina a su versión actual, a partir de la reformulación que hace la Secretaría General del isologotipo del Sistema FLACSO.



2009 - Miguel Lengyel es elegido Director.

2011 - El Doctorado en Ciencias Sociales fue nuevamente evaluado y acreditado por la CONEAU en su resolución 231/11 con la calificación B.

2012 - Se crea la Editorial FLACSO Argentina con dos objetivos fundamentales: el primero es difundir trabajos recientes de investigación en ciencias sociales a través de la publicación de libros en formato papel y digital. El segundo objetivo es la reedición (en ambos formatos) de libros, documentos e informes que fueron producidos en la FLACSO Argentina en los últimos 40 años. Desde su fundación hasta la actualidad (2016), la editorial ha publicado seis títulos, producto de investigaciones de distintas áreas de la FLACSO.

2014 - Luis Alberto Quevedo asume la Dirección de FLACSO Argentina.

Este año se aprobó la adhesión de la Editorial FLACSO Argentina al Sistema Nacional de Repositorios Digitales del Ministerio de Innovación, Ciencia y Tecnología. En el mediano plazo, el objetivo del sello editorial de la institución es la implementación de un repositorio institucional completo.

ESTRUCTURA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA DE LA FLACSO ARGENTINA



La estructura académica

La FLACSO Argentina posee una estructura compuesta por doce **áreas**, que se diferencian entre sí gracias a que dirigen su actividad en diferentes temáticas⁴. Como explica durante su entrevista Mariana Kopp, responsable de Relaciones Institucionales de la FLACSO Argentina, para un área conformarse como tal dentro de la FLACSO Argentina es condición *sine qua non* que realice actividades tanto de docencia como de investigación.

Estas áreas se subdividen en **programas**, que son una unidad académica más pequeña y específica temáticamente. Por ejemplo, el área “Educación” está formada por dos programas de investigación y formación: “Educación, Conocimiento y Sociedad” y “Políticas, Lenguajes y Subjetividades en Educación”.

Los programas, a su vez, pueden tener distintos componentes que trabajen temáticas específicas tanto en docencia como en investigación. Siguiendo con el ejemplo anterior, el programa “Políticas, Lenguajes y Subjetividades en Educación” contiene al “Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías” (PENT), dedicado específicamente a investigar y formar profesionales en las transformaciones y desafíos presentes en el campo de la educación a partir de la inclusión, en los procesos educativos, de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Es importante notar que existen unidades que la FLACSO Argentina no incluye al especificar sus partes constitutivas que sin embargo tienen un peso muy importante dentro de la organización y son transversales a toda la facultad, por ejemplo, la biblioteca Enzo Faletto y la FLACSO Virtual. Este último es un sector que realiza actividades de docencia y trabaja en conjunto con todas las unidades académicas de la FLACSO Argentina que ofrecen una formación en línea. A pesar de su trayectoria e importancia dentro de la institución, al realizar sólo actividades de docencia y no de investigación, no es considerada un área o unidad académica.

La estructura administrativa

En la sección dedicada a la historia de la marca FLACSO Argentina se explicitó que la institución está definida oficialmente como un *organismo internacional de carácter regional y autónomo*. Este carácter internacional de la facultad hace que la relación entre la FLACSO y los gobiernos de los países donde tiene presencia sea diversa. En la Argentina, Ecuador, Honduras, México, Paraguay y Uruguay la FLACSO es considerada una institución de educación superior que a su vez mantiene su condición de organismo internacional. En otros países, como es el caso de Chile, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Panamá y República

⁴ Se puede consultar el organigrama de unidades académicas de la FLACSO Argentina en: <http://flacso.org.ar/institucional/unidades-academicas>

Dominicana, la FLACSO es considerada exclusivamente como un organismo internacional (Bonilla Soria, 2016, pp. 10-11).

Esta situación de ambigüedad institucional de la FLACSO tuvo consecuencias claras en la organización administrativa de las sedes, programas y proyectos que se establecieron en la región latinoamericana, ya que los resultados de las negociaciones de cada unidad académica con las instancias gubernamentales de cada país anfitrión definieron una parte importante de los recursos con los que contarían. Adrián Bonilla Soria (2016), Secretario General de la FLACSO desde 2012 a 2016, dice al respecto que:

“[...] la gestión local hace inevitable que las Unidades Académicas tengan que encargarse de hacer valer las normas internacionales en cada uno de los espacios domésticos en donde FLACSO opera, y aquí las fortalezas de gestión han sido muy diversas; de hecho, solamente las Sedes de Ecuador y México han podido gestionar presupuestos específicos en su condición de entidades públicas de educación superior, y esto explica la diferencia en patrimonio y presupuesto que estas dos entidades desde hace varias décadas tienen sobre las otras. Esto no quiere decir que sin un presupuesto específico otras Unidades de FLACSO no hayan sido extraordinariamente exitosas en insertarse en la sociedad como entidades de posgrado, particularmente notable es el caso de la Sede Argentina que genera probablemente la mayor cantidad de docencia e investigación dentro del sistema internacional con un presupuesto auto gestionado casi en su totalidad.” (pp. 11 - 12)

La FLACSO Argentina cuenta con un aporte estatal anual de 70.000 dólares establecido en el artículo 17 de la Ley N° 24.300 que realiza modificaciones al Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y que formalizó la creación de la Sede Argentina. Sin otro aporte estatal, la Sede nacional depende para su subsistencia de la generación de recursos propios. Estos recursos provienen mayoritariamente de la oferta académica de sus áreas (cursos de posgrados, maestrías, diplomas superiores, doctorado, etc.), los presupuestos para investigaciones patrocinadas por organismos nacionales (Conicet, Agencia, Fundación YPF, entre otros) e internacionales (Banco Mundial, PNUD, UNICEF) y servicios de cooperación científica y técnica requeridos por agencias gubernamentales, empresas e instituciones públicas tanto nacionales como internacionales.

La situación descrita más arriba tuvo como resultado una organización administrativa singular, que Verónica Weiss explica de esta manera: *“Hay dos unidades básicas: la más pequeña son los proyectos⁵, la más grande son las áreas. Cada área tiene proyectos. Los proyectos son los que recaudan y le generan al área los ingresos. [...] De cada ingreso que tiene cualquier Proyecto que es parte de la FLACSO Argentina, en el proyecto queda el 85%. El 15% se le transfiere automáticamente al P15 en concepto de over⁶. Absolutamente todos los ingresos, sin excepción, pagan el 15% al P15. [...] podríamos decir que la realidad es que cada Área es “soberana”. Si lo tengo que definir diría que FLACSO es una cooperativa de áreas que aportan a un “estado central” un over del 15%”⁷*

“P15” es la abreviatura de “Proyecto 15”, que *“paga los sueldos comunes de todos los empleados con trabajo administrativo dentro de la FLACSO pero que no generan ingresos: Quevedo⁸,*

⁵En el contexto de la organización administrativa, no existen los programas, sino que toda la estructura se compone de “áreas” y “proyectos” que de manera simplificada recrean la estructura académica de la facultad.

⁶Nota: Se refiere a la palabra “overhead” que puede traducirse al español como “gastos generales”.

⁷Entrevista a Verónica Weiss.

⁸Se refiere a Luis Alberto Quevedo, Director de la FLACSO Argentina.

los empleados del dpto. contable, Secretaría Académica, Mantenimiento, Sistemas, Bedelía, Mesa de entrada, Informes, etc. O sea, todos los servicios centrales a la FLACSO Argentina. P15 es todo aquello que depende de la FLACSO pero que no es un proyecto que genere ingresos. El tema es que son un montón y ahí hay una parte importante de los sueldos más altos”⁹

De esta manera podemos tomar nota de que la generación de ingresos para la institución recae fuertemente en las áreas y sus proyectos, que son los que preparan y ofrecen los cursos de posgrado, las maestrías, el doctorado, llevan adelante los proyectos de investigación y prestan servicios de cooperación con diversos organismos e instituciones. El personal de administración y de la Dirección de la FLACSO Argentina, agrupados en el “P15”, se financia gracias a percibir un porcentaje de todos los ingresos generados por los proyectos y áreas de la FLACSO Argentina en concepto de *overhead*.

La libertad de las áreas que componen la FLACSO Argentina para perseguir libremente sus propios objetivos académicos y de comunicación, sumada a su independencia presupuestaria derivada de la tarea de buscar y procurarse sus propios ingresos, permitió que con el paso del tiempo se afiance una estructura donde las diferentes unidades académicas adquirieron un peso propio dentro de la institución, logrando una relación de equilibrio entre las unidades académicas y la Dirección que les permite mantener una gran libertad de acción, aunque continúen siendo dependientes institucionalmente de la FLACSO Argentina.

En apartados posteriores veremos cómo esta situación donde cada área tiene la libertad para tomar sus propias decisiones y utilizar su propio presupuesto discrecionalmente se manifiesta en la fuerte dispersión que existe en las herramientas de comunicación externa utilizadas por la institución, donde cada área moviliza sus propios recursos sin ningún tipo de coordinación con las demás o la Dirección. También encontraremos evidencias de este fenómeno en la heterogeneidad y libertad con la que cada área eligió los elementos visuales que componen los identificadores gráficos de cada submarca de la FLACSO Argentina, entre otros ejemplos.

Volviendo al principio de esta sección, es interesante pensar como el carácter internacional de la FLACSO y su capacidad de negociación con los gobiernos locales afecta sensiblemente la financiación de las Sedes. Las unidades académicas instaladas en México y Ecuador mencionadas por Adrián Bonilla Soria son claros ejemplos de cómo el financiamiento estatal las ha beneficiado enormemente y puesto en clara ventaja frente a las demás. Si la Sede nacional, con el apoyo de la FLACSO Secretaría General, pudiera renegociar con el estado argentino el aporte anual con el que cuenta por ley, podría modificar significativamente la relación de fuerzas dentro de sí, ya que esos recursos se encontrarían bajo la órbita de la Dirección y no de las áreas y programas de la FLACSO Argentina. De esta manera el “P15” pasaría de ser un proyecto que no genera recursos propios a convertirse en el administrador de un presupuesto que le daría un poder de negociación muy importante y aumentaría significativamente su capacidad para organizar y cohesionar a toda la institución. ◀

⁹ Entrevista a Verónica Weiss.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FLACSO ARGENTINA

Realizar una explícita declaración de la misión, visión y valores de una organización orienta mejor sus acciones estratégicas y la ayudan a afrontar de forma óptima los imprevistos que regularmente ocurren con el paso del tiempo, ya que tanto los directivos como los empleados conocen la organización de la que forman parte, cuáles son los objetivos a futuro y cuáles son los valores compartidos entre todos ellos que los ayudarán a conseguir las metas deseadas.

Para Michael Hammer (1994), una declaración de visión:

“Es el medio que una institución emplea para comunicar la idea del tipo de organización que debe llegar a ser. Describe cómo va a operar y que resultados debe obtener. Es una declaración cualitativa, no menos que cuantitativa, que una compañía puede emplear [...] como recordatorio de sus objetivos, como medida del progreso que se vaya realizando y como estímulo para mantener el esfuerzo en movimiento.” (pp. 161 - 162)

La visión de una organización define las metas que se pretenden conseguir en el futuro, es el objetivo a largo plazo y sirve para orientar decisiones estratégicas.

Por su parte, la misión define cuál es la actividad desarrollada por la institución, en vistas a lograr alcanzar las metas definidas en la visión. Para Kotler (2008):

“Una declaración de misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio.” (p. 38)

Esta articulación entre los conceptos de misión y visión hace que sea muy importante que las metas propuestas en la visión sean realistas, ya que la institución debe poder alcanzarlas.

Los valores son los principios éticos sobre los que construye la organización. Estos deben ser irrenunciables y guían las pautas de comportamiento de todos los miembros de la institución en todos sus ámbitos.

En el sitio de Internet de la FLACSO Argentina no podemos encontrar una definición de la visión, misión y valores de la Sede local. Esta situación está en consonancia con las palabras de Renata Marinelli, fundadora del sector de Comunicación Institucional de la FLACSO Argentina, cuando se le consultó si en la Sede se habían establecido pautas sobre estos conceptos:

“No, nunca para la FLACSO de acá. Sí había un listadito de cosas que estaban en la web de la Secretaría General, creo que los llamaban “objetivos institucionales” [...]. Estos eran objetivos de la Red FLACSO¹⁰, no de una sede en particular. Se supone, igual, que todas las sedes y proyectos están de acuerdo con ellos, porque son todos parte de la misma red.”¹¹

Si bien la página de Internet de la Secretaría General no abunda en detalles sobre la visión o los valores institucionales, si podemos encontrar una extensa declaración de la misión del Sistema FLACSO:

¹⁰ El Sistema o Red FLACSO articula a las distintas sedes académicas, proyectos y programas de la FLACSO en países de América Latina y España.

¹¹ Entrevista a Renata Marinelli.

“Asegurar la formación de especialistas en Ciencias Sociales en América Latina y el Caribe a través de cursos de postgrado y especialización; realizar investigaciones en el área de Ciencias Sociales sobre asuntos relacionados con la problemática latinoamericana; difundir en la región latinoamericana por todos los medios y con el apoyo de los Gobiernos y/o instituciones, los conocimientos de las Ciencias Sociales y los resultados de sus propias investigaciones; promover el intercambio de materiales de enseñanza de las Ciencias Sociales para América Latina; colaborar con las instituciones universitarias nacionales y con organismos análogos de enseñanza y de investigación en América Latina, a fin de promover la cooperación en el campo que le es propio. A tal efecto, procurará la colaboración de los organismos internacionales, regionales y nacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales; y en general, realizar todas aquellas actividades académicas relacionadas con las Ciencias Sociales que conduzcan al desarrollo y la integración de los países de la región latinoamericana (FLACSO Secretaría General, 2017).”

Teniendo en cuenta el vínculo de las instituciones que integran el Sistema FLACSO, podemos ver cómo las definiciones de la Secretaría General fueron tomadas como principios inspiradores de las formulaciones individuales que de estos conceptos realizaron las instituciones locales. Por ejemplo, el Programa FLACSO Panamá establece su visión como:

“Ser reconocida como una organización nacional de excelencia académica e investigativa en el campo de ciencias sociales, para la formación de profesionales, docentes e investigadores de alto nivel, que incidan en la política pública y las condiciones sociales del país (FLACSO Panamá, 2017).”

Y su misión es:

“Formar profesionales y académicos del más alto nivel en el análisis de la realidad del país en un abordaje interdisciplinario, a través de la creación de programas de posgrado, maestrías y doctorado; así como de investigaciones sociales para la toma de decisiones de autoridades en el ejercicio de las políticas públicas del país (Ídem).”

Por su parte, la Sede FLACSO Guatemala solo declara su misión, de esta manera:

“Conducir programas de docencia, investigación e incidencia de alta calidad para contribuir a la construcción de un pensamiento plural, crítico y propositivo y la transformación de la realidad social guatemalteca y centroamericana en el marco del desarrollo y la democracia (FLACSO Guatemala, 2017).”

A partir de estos ejemplos podemos ver que la apropiación que se realiza de la misión de la Secretaría General por parte de las instituciones locales puede resumirse en estos puntos:

- Latinoamérica como eje geográfico general y el país anfitrión como foco particular para la formación de profesionales, el intercambio de información, materiales de enseñanza y difusión de las Ciencias Sociales.
- La problemática del país anfitrión como guía para las investigaciones y como principal motivador de la formación de profesionales, que deberán poder analizar la realidad local y ser parte de procesos de transformación, como, por ejemplo, asesorar a los tomadores de decisiones en la implementación de políticas públicas de diversos tipos.
- Hacer foco en la formación profesional superior a la de una carrera de grado (posgrado, especialización, maestría, doctorado).

- Colaboración con organizaciones estatales y de la sociedad civil, además de cooperar con otras instituciones de educación superior locales, regionales e internacionales.
- Difusión de las investigaciones de producción propia.
- Fomento del pensamiento libre, plural, crítico y de apoyo a las instituciones democráticas.

Considerando todas estas definiciones sería posible realizar una formulación tentativa de la misión, visión y valores de la FLACSO Argentina:

Visión: Ser un referente en la investigación y formación de profesionales en ciencias sociales.

Misión: Promover la formación de alto nivel, la investigación interdisciplinaria, la difusión de esas investigaciones, la cooperación y asistencia técnica con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, así como también cooperar con instituciones de educación superior locales, regionales e internacionales para el desarrollo y fortalecimiento de las Ciencias Sociales en la Argentina y Latinoamérica.

Valores: Responsabilidad, Pluralismo, Compromiso, Libertad, Solidaridad, Colaboración. ◀

ARQUITECTURA DE MARCA

Según Wally Ollins (2009) la arquitectura de marca establece la manera en que una empresa estructura su portafolio de productos y/o servicios en el contexto del mercado. Esta arquitectura tiene gran importancia porque no solo debe ordenar las vinculaciones entre marcas que la empresa ya posee, sino que debe poder definir una dirección clara que guíe la creación de nuevas marcas.

La arquitectura de marca debe ser entendida como una herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, definir y visibilizar los roles, relaciones, jerarquías y entornos competitivos de cada una de sus marcas.

Desde el punto de vista operativo, una arquitectura eficiente debe ayudar a optimizar los costos de gestión de marcas reduciendo la complejidad organizativa, debe detectar solapamientos o conflictos conceptuales entre marcas y destacar espacios y oportunidades para creación de nuevos productos, servicios o marcas.

Si bien existen variadas categorizaciones, hemos diferenciado cuatro modelos fundamentales en función de los diferentes roles de marca:

- El modelo de marca monolítica.
- El modelo de marcas independientes o “multimarca”.
- El modelo Asimétrico o Mixto.
- El modelo de marca respaldada.

Según Luis Bassat (1999), el modelo de *marca monolítica* es aquel que emplea una única marca a nivel corporativo para identificar a todos los productos o servicios que esta presta o produce.

Joan Costa (2004) identifica a este modelo como de tradición oriental, a partir de la gran concentración de empresas fundadas en esa región que eligen implementarlo, por ejemplo, las japonesas Mitsubishi, Sony, Sharp, Toshiba, Panasonic, Canon y la surcoreana Samsung. Según este autor, sería descabellado que alguna de estas compañías utilice marcas diferentes para cada producto o servicio ya que cuantos más productos de renombre y calidad se cobijen bajo el nombre de la marca única, más grande será el valor de esta y con mayor facilidad podrá avalar nuevos productos o servicios.

Como la empresa se relaciona con todos los actores presentes en el mercado a partir de una marca única y no a partir de marcas individuales, podemos decir que este tipo de modelo suele ser el elegido cuando se quieren establecer relaciones homogéneas tanto con los competidores como con los consumidores, ayudando a la construcción de una marca fuerte, de gran envergadura, con alta visibilidad y con gran coherencia conceptual.

Esta forma de relacionarse en el mercado también tiende a marcar un camino para la comunicación marcaria, ya que favorece una estructura compuesta por un emisor fuerte (la marca única) dirigida a todos los actores del mercado (múltiples receptores) eliminando las complicaciones organizativas y favoreciendo una reducción de la inversión publicitaria y de comunicación corporativa/institucional que normalmente se ve aumentada por el modelo de múltiples emisores a múltiples receptores que implica una arquitectura “multimarca” o Mixta.

Las desventajas de esta arquitectura están relacionadas íntimamente con las ventajas que presenta, ya que la relación entre empresa, marca única y los productos/servicios que esta ofrece en el mercado es de una doble vía, se trata de una conexión tanto para lo bueno como para lo malo: así como ofrecer productos exitosos y de calidad aumenta el valor de la marca única, estas son muy vulnerables a los fracasos, ya que estos afectan a la corporación en su conjunto.

Por último, las empresas u organizaciones que adoptan esta arquitectura deben tener muy en cuenta, para la planificación de sus negocios a futuro, que los riesgos aumentan a medida que los segmentos del mercado donde compite se alejen de su actividad principal, es decir, si aplica sin precauciones, por ejemplo, una estrategia de extensión de marca¹².

El modelo de *marcas independientes* o “*multimarca*” es el modelo opuesto al anterior, ya que está basado en la diferenciación y no en la identificación con una marca única: Según Wally Ollins (2009), las empresas que utilizan esta arquitectura crean marcas distintas e independientes tanto a nivel corporativo como para sus diferentes líneas de negocio. Cada una de esas marcas tiene una identidad propia y una aparente autonomía, lograda a partir de que en su comercialización se opta por no explicitar su dependencia respecto de la marca corporativa a la que pertenece.

Esta arquitectura es la privilegiada por muchas de las grandes compañías multinacionales que operan con unidades de negocio dispares que no pueden beneficiarse de la conexión entre las marcas de la misma empresa o donde esa conexión pueda generar conflictos conceptuales o confusión en los consumidores.

Joan Costa (2004) identifica a este modelo con la tradición occidental, a partir de la gran influencia ejercida por multinacionales como Unilever, Procter & Gamble, Kraft, Mars, Kellogg's, Johnson & Johnson y General Mills. Según este autor, las marcas corporativas de estas empresas no significan gran cosa para los consumidores ya que estos no se relacionan con ellas, sino con las marcas individuales con las que estas empresas comercializan sus productos. En este modelo, entonces, toda la presión sobre los actores del mercado, todos los esfuerzos de comunicación y de comercialización se realizan en las marcas individuales y no en la marca corporativa.

Wally Olins (2009) explica que esta arquitectura permite una gran elasticidad y flexibilidad, lo que le facilita a una compañía introducirse en nuevos mercados o negocios, por ejemplo, a partir de atacar diferentes nichos del mercado con marcas especialistas y propuestas de valor enfocadas. Esta aumentada capacidad de maniobra también les permite reaccionar de forma ágil a los cambios y oportunidades que pueden presentarse en el ámbito del mercado donde ya están presentes.

Por último, merece destacarse que la independencia entre las marcas de una misma organización ofrece una protección ante el fracaso de una de ellas que el modelo de marca única no posee. Además, esa misma independencia facilita enormemente la compra y venta de marcas, ya que solamente poseen una tenue conexión con la marca corporativa, lo que evita confusiones al consumidor en el caso de pasar a pertenecer a otra empresa.

A pesar de todas las ventajas descritas, esta arquitectura también sufre inconvenientes relacionados con sus propias fortalezas. La propia independencia que tienen las marcas de una corporación hace que la gestión, organización y presupuesto sean altamente costosos, ya que cada una de ellas tiene el propio. Por otro lado, si bien las empresas se benefician de poder

¹² “Una extensión de marca implica el uso de una marca de éxito para lanzar productos nuevos o modificados en una categoría nueva” (Kotler, P y Armstrong, G, 2008, p. 221).

crear marcas específicamente para atacar nichos de mercado particulares, el proceso es largo y carece de sinergias con las otras marcas de la organización, lo que aumenta aún más los costos de gestión y organización. Por último, en ocasiones las marcas de una misma empresa terminan compitiendo entre sí, lo que puede generar fricciones indeseadas en el largo plazo.

El *modelo Mixto* se basa en la combinación de dos o más de las estrategias que desarrollamos previamente. Esta hibridación suele ser el resultado de un proceso de fusiones, ventas y adquisiciones llevadas adelante por una organización a través del tiempo. Habitualmente una de dichas estrategias es la dominante, por ejemplo, es común la utilización de la marca monolítica para las actividades principales y de mayor importancia que se llevan adelante, mientras que se emplean submarcas¹³ para operar en nuevos segmentos de mercado donde se necesite lograr un vínculo concreto con el consumidor que no sería posible establecer a partir de la identificación del nuevo producto con la marca monolítica solamente.

En los casos de una gestión mixta de marcas, lograr armonizar estos modelos de manera coherente es muy importante, ya que la hibridez puede, si está mal gestionada, causar conflictos innecesarios dentro del portafolio de marcas o generar fracasos que, siguiendo nuestro ejemplo, podrían dañar la marca monolítica. Para evitar estas situaciones es necesario tener muy claro cuál es la actividad principal de la organización y cuáles son los roles de cada submarca.

Si bien el párrafo anterior puede dar la sensación de que el modelo híbrido es inestable y los riesgos sobrepasan los beneficios de aplicarlo, las ventajas de este modelo son sustanciales, ya que permite que una organización se desarrolle y expanda a nuevos mercados y segmentos independientemente de la arquitectura originaria, permitiéndole llevar adelante extensiones de marca o generar nuevas marcas ya sea a través de adquisiciones, fusiones o inversiones propias en el desarrollo, producción y venta de nuevos productos y servicios.

El modelo de *marca respaldada* o endoso consiste en la creación de submarcas con una identidad propia (pero dependientes de la marca insignia), con el objetivo de hacer más clara la oferta de productos/servicios o explorar nichos de mercado. Siguiendo a Manuel Martín García (2004), podemos designar a los dos actores principales de este modelo de la siguiente forma: el primero es la marca respaldadora, una marca establecida, con prestigio y reconocimiento que es quién le otorga credibilidad a la oferta. El segundo es la *marca respaldada*, que es quién disfruta del amparo y cobertura de la marca respaldadora (p. 30).

La principal ventaja de este modelo se encuentra en la dinámica que se genera entre ambos agentes: la marca respaldada se beneficia de cierta autonomía a la hora de definir las estrategias de Marketing y Branding sin perder el respaldo y aval de la marca insignia. La marca respaldadora puede crecer y operar de manera más elástica en nuevos segmentos o categorías en los que le costaría ingresar identificándose solo a partir de la marca matriz.

Las desventajas de este modelo nacen de la misma dinámica descrita arriba. El propio intercambio de valores que se busca para apoyar a las submarcas expone a la marca insignia a los fracasos que puedan sufrir las marcas que respalda. Este riesgo de “contagio” es parecido al señalado en el modelo monolítico, aunque menor en este caso.

Por otro lado, como también sucede en el modelo monolítico, la marca respaldadora no puede amparar productos o servicios contradictorios entre sí sin arriesgarse a confundir o causar malestar en el consumidor.

¹³ La submarca “Define una oferta diferenciada modificando las asociaciones de la marca monolítica en contextos específicos” (Manuel Martín García, 2004, p. 30).

La arquitectura de la marca **FLACSO Argentina**.

La marca **FLACSO Argentina** cuenta con un modelo de arquitectura de marca respaldada, en donde la marca matriz **FLACSO Argentina** endosa su posicionamiento¹⁴, valores, prestigio y nombre a los diferentes servicios, productos y dependencias que conforman la institución.



La paradoja del caso de la **FLACSO Argentina** es que, si bien su modelo se ajusta a los parámetros establecidos por la arquitectura de marca respaldada, la libertad de acción de las submarcas, tanto para la planificación y ejecución de planes de comunicación como para tomar decisiones de Marketing y de Branding, es similar a la que poseen las marcas independientes del modelo multimarca.

Esta situación tiene su origen en la organización particular que posee la institución, que subdivide toda su estructura en un sistema de áreas (la unidad académica más amplia) que contienen programas. Esta situación, unida a la independencia presupuestaria de cada área, permitió que con el paso del tiempo estas diferentes propuestas académicas se fueran convirtiendo en submarcas que adquirieron una personalidad, valores y prestigio propio, sin romper los lazos de dependencia con la marca matriz **FLACSO Argentina**, de la cual dependen legal y académicamente: por un lado, las áreas y programas que componen la institución solo pueden operar en el mercado educativo argentino de la mano del Acuerdo firmado entre la **FLACSO Argentina** y el estado nacional. Por el otro, es la **FLACSO Argentina** y no sus elementos constituyentes quién emite las titulaciones académicas y quién está registrada tanto en el Ministerio de Educación como en la **CONEAU**¹⁵. ◀

¹⁴ Según Al Ries (2002), “posicionamiento” se refiere a como se ubica el producto/servicio en la mente del consumidor (o posible consumidor). Según este autor, en la actualidad la mente del consumidor se encuentra saturada por el gran volumen de las comunicaciones existentes. Frente a esta situación, nuestra mente filtra y rechaza mucha de la información con la que entramos en contacto. Para lograr crear u ocupar una posición dentro de la mente del consumidor es necesario que el mensaje que llegue a éste sea muy simple y se ocupe de dar forma, modificar, manipular y revincular la información que ya está en su mente, no de crear algo nuevo y diferente.

¹⁵ Acrónimo de *Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*.

REGISTRO DE LA MARCA FLACSO ARGENTINA

En la Argentina la protección de las marcas se obtiene a través de su registro ante la Dirección Nacional de Marcas del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI).

De acuerdo a los registros del INPI, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Argentina presentó la solicitud de registro de la marca **FLACSO Argentina** en 2012, 39 años después de haber llegado al país. Cabe destacar que ninguna otra marca ha sido registrada por la institución, por lo que *FLACSO Virtual*, *el PENT* y otras submarcas conocidas y asociadas por el público con la FLACSO Argentina no se encuentran protegidas.

Registrar la marca no es obligatorio, sin embargo, otorga al solicitante dos atribuciones de enorme importancia legal: la propiedad sobre la marca y el derecho exclusivo a ella. La protección que brinda la ley a través del registro impide que terceros no autorizados utilicen marcas idénticas a las ya registradas o denominaciones tan similares que puedan crear confusión en el usuario o cliente (Ley N° 22362, Art. 3° y 4°, 1981).

Uno de los puntos más interesantes de la ley de Marcas y Designaciones de la República Argentina es que no define qué es una marca, sino que, con fines prácticos, enumera los signos que pueden registrarse como tales:

“Pueden registrarse como marcas para distinguir productos y servicios: una o más palabras con o sin contenido conceptual; los dibujos; los emblemas; los monogramas; los grabados; los estampados; los sellos; las imágenes; las bandas; las combinaciones de colores aplicadas en un lugar determinado de los productos o de los envases; los envoltorios; los envases; las combinaciones de letras y de números; las letras y números por su dibujo especial; las frases publicitarias; los relieves con capacidad distintiva y todo otro signo con tal capacidad” (Ley N° 22362, Art. 1, 1981).

Como puede observarse, la legislación argentina entiende a las marcas desde una perspectiva donde predominan los elementos visuales (y más específicamente los elementos gráficos) que identifican a una marca. Sin embargo, y gracias a la frase final del Artículo 1°, deja abiertas las posibilidades de registrar marcas cuyos soportes físicos no sean tradicionales.

Es por esta preeminencia de la gráfica que el INPI determina que todas las marcas pueden ordenarse en tres grandes grupos, según sus atributos constitutivos. Según el Instituto, estas pueden ser (INPI, 2016, párr. 2):

Denominativas: *son las compuestas única y exclusivamente por palabras, letras o números y sus combinaciones.*

Figurativas: *son los símbolos gráficos, dibujos y logotipos.*

Mixtas: *son las que se integran por la combinación de elementos denominativos y figurativos a la vez, o de elementos nominativos cuya grafía se presente de forma estilizada.*

La marca FLACSO Argentina ha sido tipificada en Actas por el INPI como **Mixta**, refiriéndose a su imagotipo como conjunto icónico-textual:



Fuente: Imagotipo oficial adjuntado a todas las Actas de Registro presentadas por la FLACSO Argentina ante el INPI (INPI 2012).

Además de utilizar esta clasificación general, y con el objetivo de almacenar de forma ordenada información sobre las marcas registradas en el país, desde el 2002 la Argentina adoptó la Clasificación Internacional de Niza¹⁶, un acuerdo firmado en 1957 con el objetivo de establecer una clasificación de productos y servicios que sirva para sistematizar y organizar la tarea de registrar marcas. El uso de este sistema facilita los controles y la búsqueda de información en bases de datos tanto nacionales como internacionales.

La marca FLACSO Argentina fue registrada por la Institución en siete de las clases establecidas por el Sistema de Clasificación Internacional de Niza (INPI, 2012). Estas son:

Cuadro 1:

Descripción de las clases en las que fue registrada la marca FLACSO Argentina ante el INPI

Productos	Descripción
Clase	
9	<p>Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la conducción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción del sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores.</p> <p>Importancia de esta clase para la marca FLACSO Argentina: Esta clase comprende los programas informáticos y el software de todo tipo, independientemente de su soporte de grabación o medio de difusión, incluido el software grabado en soportes magnéticos o descargado de una red informática remota.</p>

¹⁶ El Acuerdo puede consultarse en la web: http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=287532 (versión actualizada en inglés).

16	<p>Papel, cartón y artículos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés.</p> <p>Importancia de esta clase para la marca FLACSO Argentina: Esta clase comprende las publicaciones en soporte papel y los materiales de instrucción o de enseñanza.</p>
<p>Servicios</p> <p>Clase</p>	<p>Descripción</p>
35	<p>Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.</p> <p>Importancia de esta clase para la marca FLACSO Argentina: Esta clase agrupa los servicios que comprenden el registro, transcripción, composición, compilación o sistematización de comunicaciones escritas y grabaciones, así como la compilación de datos matemáticos o estadísticos.</p>
38	<p>Telecomunicaciones.</p> <p>Importancia de esta clase para la marca FLACSO Argentina: Esta clase agrupa los servicios que consisten principalmente en la difusión de programas radiofónicos o de televisión.</p>
41	<p>Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales.</p> <p>Importancia de esta clase para la marca FLACSO Argentina: Esta clase comprende todos los servicios relacionados con la educación de personas y la presentación al público de obras de artes plásticas o de literatura con fines culturales o educativos.</p>
42	<p>Servicios científicos y tecnológicos, así como servicios de investigación y diseño relativos a ellos; servicios de análisis y de investigación industrial; diseño y desarrollo de ordenadores y software.</p> <p>Importancia de esta clase para la marca FLACSO Argentina: Esta clase comprende principalmente los servicios prestados por personas, a título individual o colectivo, relacionados con aspectos teóricos o prácticos de sectores de actividades de alta complejidad.</p>
45	<p>Servicios jurídicos; servicios de seguridad para la protección de bienes y de personas; servicios personales y sociales prestados por terceros destinados a satisfacer necesidades individuales.</p> <p>Importancia de esta clase para la marca FLACSO Argentina: Esta clase comprende los servicios prestados por juristas a personas, grupos de personas, organizaciones o empresas y los servicios de investigación y vigilancia relacionados con la seguridad de personas y colectividades.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a "Clasificación de Niza, 10ª edición, versión 2016", OMPI 2016, Ginebra, Suiza.

Cabe recordar que el hecho de que la marca FLACSO Argentina se encuentre registrada en estas 7 categorías no es indicativo de que se lleven a cabo actividades o se generen productos relacionados con todas ellas. El INPI recomienda registrar la marca en todas aquellas clases en las que se la piense utilizar, independientemente de si actualmente está siendo utilizada para ese propósito (INPI, 2006, p. 13).

Según la legislación vigente, las marcas que sean registradas están protegidas durante diez años a partir de la fecha de su otorgamiento al solicitante. Si bien la FLACSO Sede Argentina presentó la solicitud de registro en 2012 (INPI, 2012), éste le fue otorgado en diciembre de 2013, por lo que los derechos de la marca FLACSO Argentina se encuentran protegidos hasta el año 2023.

Este límite temporal en la protección cumple la función de devolver al dominio público las marcas que no sean activamente utilizadas. Si una marca se utiliza para comercializar productos, prestar servicios o como parte de la designación de una actividad dentro de los cinco años previos al vencimiento, el registro puede ser renovado por su titular para otro período de 10 años. Este proceso puede repetirse indefinidamente (Ley N° 22362, Art. 5°, 1981).

Por último, es importante resaltar también que la protección otorgada por el registro de la marca en el INPI se limita al Territorio Nacional, por lo tanto, además de pensar en lo valioso que resulta la protección legal en el caso de la marca FLACSO Argentina y sus submarcas, la institución debe tener en cuenta que las unidades que tienen presencia en el exterior, como FLACSO Virtual, se beneficiarían con el registro de la marca ante las oficinas de registros nacionales de los países extranjeros donde exporta sus servicios. ◀

SEMIOSIS INSTITUCIONAL

Con la idea de guiar las intervenciones que se realizan sobre la imagen institucional, Norberto Chaves elaboró un marco teórico que permite distinguir entre cuatro elementos básicos que se articulan en un proceso más amplio:

“Nuestro sistema conceptual da cuenta así del mecanismo por el cual los referentes reales (realidad institucional), la identidad en ellos basada (identidad institucional), los sistemas de signos que aluden a esta última (comunicación institucional) y la lectura social del discurso que con ellos se construye (imagen institucional) conforman un proceso único que denominaremos semiosis institucional [...] Por semiosis institucional debe entenderse entonces el proceso por el cuál una institución produce y comunica el discurso de su identidad y motiva en su contexto una lectura determinada que constituirá su propia imagen.” (Chaves, 2005, p.33)

De esta manera se entiende que si el objetivo es modificar o reforzar las formas de representaciones de la institución desarrolladas por los receptores (la imagen institucional), es de vital importancia analizar lo que este autor llama los *signos identificadores*, donde tienen un amplio predominio los elementos visuales (y más específicamente los elementos gráficos) que identifican a la institución (por ejemplo: imagotipos, logotipos, monogramas, mascotas, etc.) (Chaves, 2003, p.15-16).

El análisis de estas marcas gráficas en el caso de la FLACSO Argentina muestra que los esfuerzos de comunicación institucional que lleva adelante la facultad se encuentran en pleno proceso de ordenamiento, a partir de la puesta en marcha de una estrategia grafica común a toda la institución que se empezó a implementar a principios de 2017 a partir de la creación de un **Manual normativo - Identidad y comunicación visual** a cargo del diseñador Martín Gorricho¹⁷, que especifica pautas que hasta ese momento no se encontraban sistematizadas en ningún documento. Previamente a la creación del manual, el diseño de las piezas gráficas era definido por las áreas o programas que los realizaban.

Si bien la utilización del manual ha repercutido favorablemente en la normalización de la imagen gráfica de la institución, todavía no ha sido adoptado por todas las áreas de la FLACSO Argentina, por lo que es posible encontrar diseños actualizados conviviendo con marcas gráficas anteriores a 2017. ◀

¹⁷ <http://gorricho.com.ar/>

ANÁLISIS DE LOS SIGNOS IDENTIFICADORES GRÁFICOS

El isologotipo del Sistema FLACSO

Un isologotipo es un conjunto icónico-textual en el que ambos componentes se encuentran fusionados en un solo elemento. Dicho de otra manera, texto e imagen son partes indivisibles de un todo y solo funcionan juntos.

El isologotipo de la FLACSO fue creado y diseñado por la Secretaría General y es adaptado por el país que ejerce de anfitrión de una Sede, Proyecto o Programa. La personalización que cada unidad académica realiza del isologotipo se limita a la designación del país anfitrión debajo del acrónimo FLACSO.



FLACSO

Isologotipo de la Secretaría General



FLACSO
ARGENTINA

Isologotipo de la FLACSO Argentina

El componente icónico del isologotipo institucional está compuesto por un fondo azul que resulta de la fusión entre un rectángulo y un óvalo. El color puede variar en cuanto a su tonalidad, siempre y cuando se mantenga dentro de la estética diseñada por la Secretaría General. FLACSO Argentina adoptó el color azul oscuro que se forma a partir de la combinación de los colores rojo, verde y azul en la siguiente proporción: R:21 G:47 B:78. Sobre este fondo, en blanco, se centra la silueta de Centro y Sudamérica.

El componente textual del isologotipo está constituido por el acrónimo FLACSO, que se extiende toda la longitud de la figura que actúa de fondo. Debajo de él, el país anfitrión de la sede, programa o proyecto.

La tipografía del acrónimo FLACSO en el isologotipo diseñado por la Secretaría General se llama "Eras Bold ITC". "Eras" corresponde al nombre de la tipografía, mientras que "Bold" señala que la tipografía está en negrita. Por último, las siglas "ITC" identifican este diseño tipográfico como propiedad de la *International Typeface Corporation*¹⁸, empresa fundada en

¹⁸ En la página <http://www.historygraphicdesign.com/the-age-of-information/the-new-york-school/250-international-typeface-corporation-itc> puede consultarse una breve historia de la compañía.

1970 con el objetivo de diseñar y vender tipografías para fotocomposición y para utilizar en computadoras. En la actualidad es subsidiaria de la *Monotype Imaging Inc.*

La tipografía *Eras ITC* es de libre distribución y puede encontrarse preinstalada en muchos softwares de diseño gráfico. A pesar de esta facilidad con la que se puede obtener la tipografía original, es muy sencillo visualizar discrepancias en los componentes textuales de los isologotipos de las diferentes sedes. Esta deficiencia es observable a simple vista y rompe el criterio de normalización que se buscaba al imponer el mismo isologotipo para todas las sedes. A continuación, algunos ejemplos de la variación de color en el componente icónico y color y tipografías en el componente textual:



En el ejemplo puede observarse que la FLACSO Honduras es la Sede que más se asemeja al diseño de la Secretaría General, ya que utiliza la tipografía *Eras Bold ITC* tanto para el acrónimo FLACSO como para Honduras y utiliza el color negro para ambas palabras. Las Sedes de Argentina y Uruguay utilizan *Eras Bold ITC* para FLACSO y la tipografía *Roboto* para el nombre de los países. Ambas Sedes adoptaron el mismo color para que domine toda la composición, en vez de utilizar el negro para el componente textual. La Sede Brasil también utiliza el color azul para ambos componentes, pero difiere en las tipografías: utiliza la reconocida *Arial* para el acrónimo FLACSO y la *Yi Baiti* para Brasil. Los Programas FLACSO Cuba y FLACSO Panamá comparten el uso de dos tipografías muy conocidas: *Arial* para el acrónimo FLACSO y *Times New Roman* para Cuba y Panamá. Ambas recurren al negro para los elementos textuales de sus isologotipos.

El isologotipo de la FLACSO Argentina

El **Manual normativo - Identidad y comunicación visual** creado a pedido de la Dirección en 2017 establece dos versiones oficiales del isologotipo institucional y variaciones de ambos sin fondo azul:



Versión primaria del Isologotipo



Versión secundaria



Versión primaria sin fondo

Facultad
Latinoamericana de
Ciencias Sociales.
Sede Argentina.

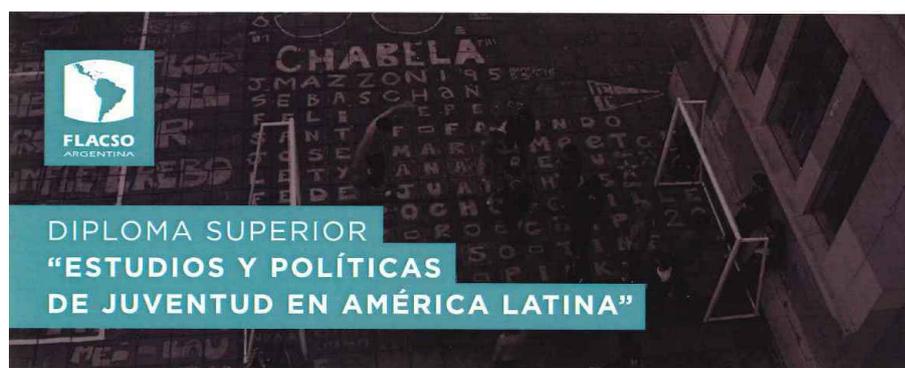


Versión secundaria sin fondo

La versión primaria del isologotipo está constituida por dos cuadrados azules, uno con el isologotipo y otro con la denominación completa de la institución. Ambos cuadrados funcionan como una unidad y no pueden separarse ni modificarse la relación entre ambas partes.



La versión secundaria del isologotipo está compuesta por el primer cuadrado que forma el par utilizado como versión primaria. No posee modificaciones gráficas respecto a esa versión, sino que la simplifica eliminando el cuadrado con la denominación completa de la institución. Esta segunda versión es la elegida por la institución para aparecer en publicaciones de terceros, piezas informales y promocionales. (FLACSO, 2017, pp.8-11)



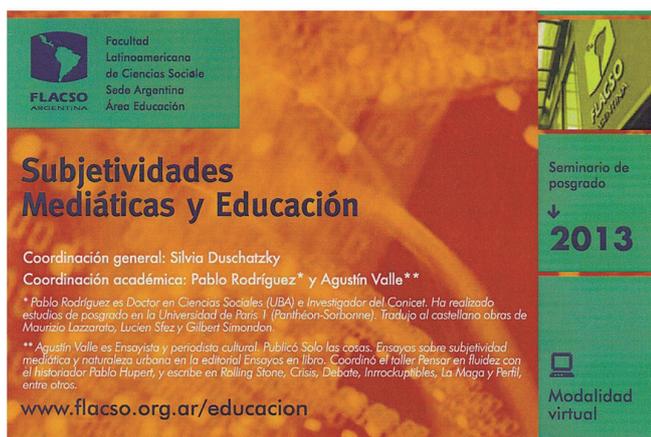
Duración:
8 meses

Coordinación Académica
Rene Bendit - Ana Miranda

Modalidad
· Virtual
· Clases presenciales optativas

Calendario Académico
Mayo - Diciembre

La creación del manual y su acatamiento deja en evidencia la libertad con la que se utilizaba la imagen gráfica de la institución hasta este momento. Previo a la guía impuesta por el manual, era normal encontrar el isologotipo institucional en cualquier color o con cualquier fondo. Normalmente no había una separación clara entre el isologotipo y la denominación completa de la institución, que se utilizaban al unísono compartiendo un espacio rectangular de un color elegido por el área creadora de la pieza gráfica. A continuación, algunos ejemplos de volantes de 2013:



También pudimos encontrar ejemplos del isologotipo siendo utilizado como imagotipo, es decir, como un conjunto icónico-textual en el que texto e imagen se encuentran diferenciados e incluso pueden funcionar por separado. El siguiente volante del PENT, también de 2013, muestra cómo se otorgaba flexibilidad a los elementos icónicos y textuales dentro de la composición gráfica, alineando el texto “FLACSO Argentina” a la derecha del elemento icónico en vez de abajo:



El isologotipo de la FLACSO Argentina a través del tiempo

El isologotipo de la FLACSO sufrió un cambio importante en el año 2004, cuando se reformuló la que había sido su concepción original. El nuevo isologotipo disminuyó drásticamente la cantidad de elementos gráficos y textuales presentes en la composición simplificando enormemente el diseño.

El isologotipo original está compuesto por un círculo que contiene la silueta del continente centro y sudamericano. Un efecto de degradé en el color le confiere una ilusión de tridimensionalidad que permite visualizarlo como una esfera creando la ilusión, reforzada con la silueta, de un globo terráqueo. Es notable la falta de detalle de la silueta utilizada en el isologotipo original en comparación al actual, sobre todo en su representación de Sudamérica.

El globo descansa sobre un cuadrado también azul que lo contiene y establece los límites hasta donde puede extenderse. Debajo de este conjunto, un rectángulo también azul cumple la función de fondo para el acrónimo "FLACSO", dibujado a partir de un contorno blanco que une las seis letras entre sí.

Una línea punteada también azul divide toda la composición en dos partes iguales, además de servir de apoyo para un elemento textual en forma de arco que expone el nombre completo de la institución.

El tercer elemento textual se encuentra debajo del acrónimo y sirve para identificar el país anfitrión de la sede a la que pertenece el isologotipo. Al contrario de lo que ocurrirá con posterioridad al 2004, la identificación del país también admitía la explicitación del rango que la presencia local de la FLACSO tenía adentro de las categorías designadas por el Acuerdo que cada país firmaba con la institución. En el ejemplo expuesto más arriba se aprecia la designación de la FLACSO local como *Sede Académica* y, a continuación, la FLACSO El Salvador como *Programa*.



Es interesante notar que todavía hoy elementos del histórico isologotipo continúan teniendo presencia en el edificio de la FLACSO Argentina. El ejemplo más notable de su supervivencia es la placa que adorna el frente del edificio de Ayacucho 555, que todavía hoy lo exhibe:



Esta situación contrasta con la entrada por Tucumán 1966, inaugurada el 25 de abril de 2017¹⁹.



El isologotipo de la FLACSO y los aniversarios

En el año 2014 la FLACSO Argentina diseñó y utilizó un isologotipo especial para el festejo por sus 40 años en el país. Este tipo de acciones no son extrañas: en el año 2012 la FLACSO Guatemala festejó sus 25 años y adaptó su isologotipo. En 2015 la FLACSO México hizo lo mismo por sus 40 años.

¹⁹ <http://flacso.org.ar/noticias/nueva-entrada-en-flacso-argentina/>



Para la ocasión, la FLACSO Argentina optó por mantener el azul institucional como color dominante acompañado del blanco para delinear las tipografías y resaltar el número 40 y al marrón para la sobreimpresión de centro y Sudamérica. El número 40 ocupa un lugar predominante como parte del fondo sobre el cual descansan los demás elementos. El acrónimo “FLACSO” y la palabra “Argentina” continúan teniendo independencia del conjunto de elementos icónicos más grandes tal como sucede en la versión ordinaria del isologotipo.

En 2017 la FLACSO cumplió 60 años desde su creación, en 1957. Para festejar el aniversario la Secretaría General diseñó una variación del isologotipo que debe ser utilizada por todas las Sedes, Proyectos y Programas de la Red en conjunto con sus propios signos identificadores.



Los identificadores gráficos de las submarcas de la FLACSO Argentina

Un análisis de las marcas gráficas de la FLACSO Argentina muestra una situación particular: si bien existe el isologotipo de la sede argentina como identificador común para toda la institución, existe una gran heterogeneidad en la elección de los elementos visuales que componen los identificadores gráficos de cada submarca. Muchas de las áreas o sectores

que generaron identificadores propios eligieron seguir el esquema propuesto por el isologotipo institucional, apropiándose de alguno o todos sus elementos, por ejemplo, la editorial y *FLACSO Virtual* utilizan tanto elementos icónicos como textuales originados en el isologotipo institucional. Otras áreas, como *Economía y Tecnología y Educación*, se identifican como parte de una institución más grande a partir del componente textual “FLACSO” que utilizan junto a sus propios nombres. El área de *Relaciones Internacionales* parece haber tomado como inspiración el isologotipo institucional anterior a 2004, a partir de la predominancia de las formas redondeadas tanto de la imagen como en la morfología del recurso textual. El caso del área Estado y Políticas Públicas muestra la mayor desviación, ya que no hay una relación evidente entre los elementos de su isologotipo y el institucional. En solitario, sería difícil establecer que ambos pertenecen a la misma institución.



El hecho de que la mayoría de los identificadores gráficos analizados fueron creados por diseñadores y sin embargo muestran elecciones diferentes de tipografías, colores y morfologías nos indica que en el momento de su creación no existía una guía como el nuevo *Manual normativo - Identidad y comunicación visual*, que estableciera las líneas maestras de la imagen gráfica de la institución.

El manual da cuenta de la existencia de los identificadores gráficos de las diferentes áreas y los respeta, permitiendo su utilización junto al isologotipo institucional. Según el manual:

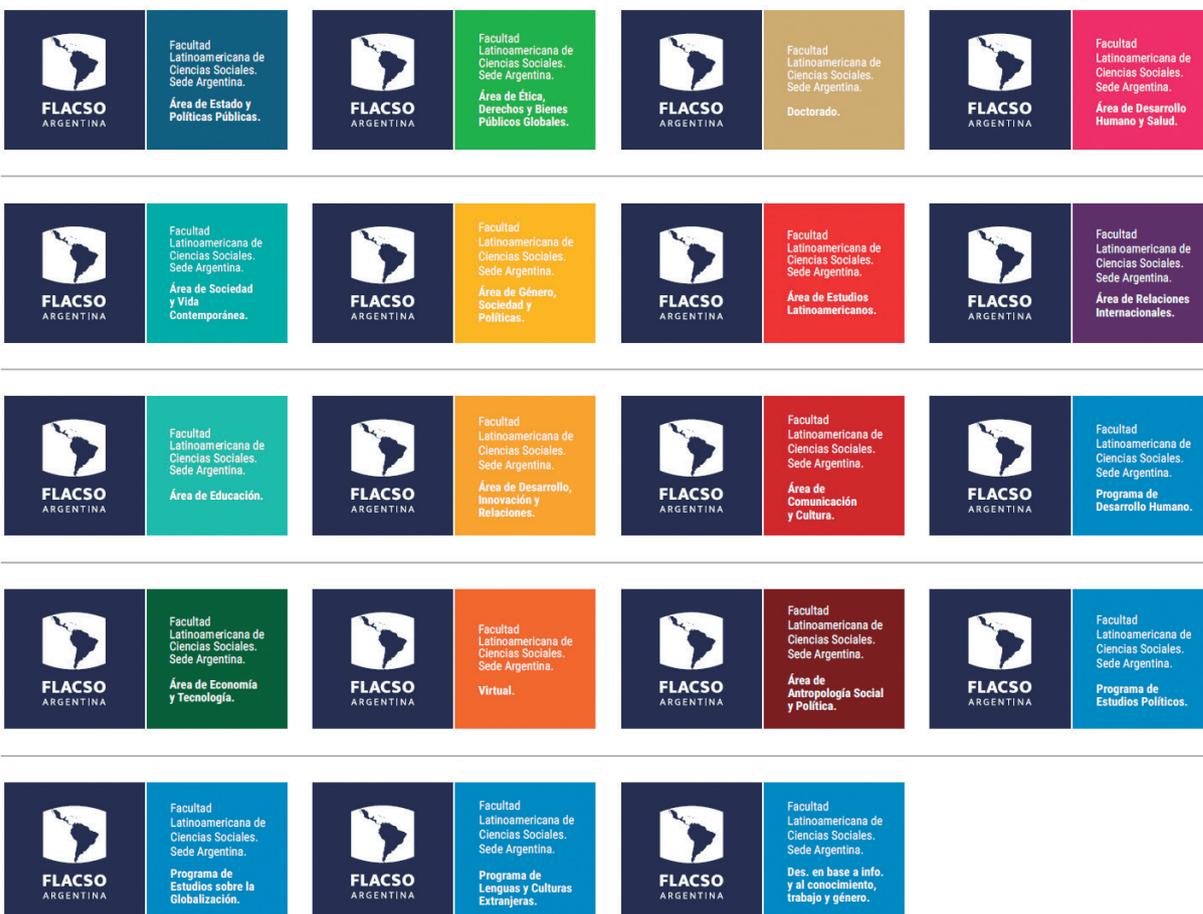
“Cuando el área posee sus propios signos visuales, estos pueden articularse con la marca gráfica de FLACSO. En estos casos, los signos visuales propios del área deben inscribirse en un tercer cuadrado, entre el logotipo de FLACSO y el que contiene la denominación completa, respetando los mismos márgenes.” (FLACSO, 2017, p.16)

En un esfuerzo por proveer de un medio para diferenciar las diferentes áreas y programas sin romper con la lógica visual del conjunto, el manual prevé una versión de la marca gráfica institucional para identificar a cada área, independientemente de si cuentan con un identificador gráfico propio o no. La diferencia de este isologotipo con el institucional es que cambia

la denominación completa de la organización otorgando un espacio para el nombre de cada área. A su vez, cada área de FLACSO eligió un color con el que se identifica en todas sus producciones gráficas. La imagen siguiente puede tomarse como ejemplo de estos tres cambios realizados por el manual:



El isologotipo institucional permanece inalterado a la izquierda. Al centro se posiciona el identificador gráfico propio del área y en el extremo derecho la denominación completa de la facultad (en tipografía regular) y el nombre del área (en negrita). Nótese que ambos cuadrados relacionados al área poseen el color elegido por esta. ◀



Versiones del isologotipo por área institucional.

Introducción al análisis del naming

Para Joan Costa (2004, p. 53-54), en el seno de la marca existen dos mundos que están en constante interacción. El primero, que el autor llama simplemente “Mundo A”, es independiente del individuo y corresponde a la encarnación física o corpórea de la marca, que está delimitada por las capacidades y deficiencias de nuestro sistema sensorial.

Podemos armar aquí dos subconjuntos.

Por un lado, en el subconjunto A1, tenemos las cosas *reales* a las que está ligada la marca: los objetos, productos, servicios, precios, etc. Son las cosas que podemos ver y tocar directamente

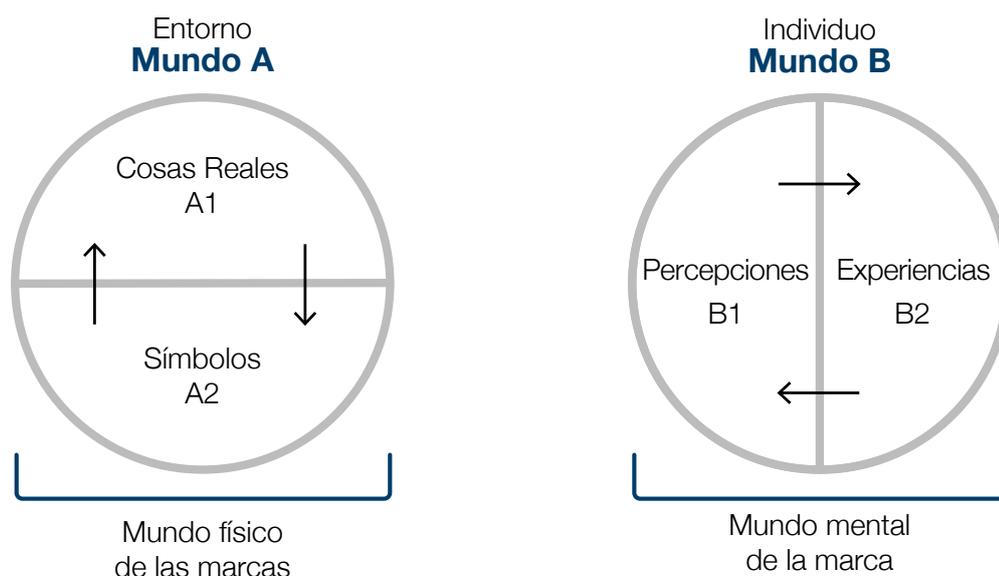


Figura 1. Adaptado de “La imagen de marca. Un fenómeno social”, p. 108, Costa, J., 2004, Barcelona: Paidós Ibérica.

En el subconjunto A2 encontramos a las cosas *representadas o simbólicas*. Nos referimos aquí al universo de imágenes y símbolos con los que está ligada la marca y que podemos describir a partir de dos partes constitutivas que pueden diferenciarse analíticamente, aunque en la práctica existen casi siempre de manera simultánea. Estas dos partes son la *marca verbal* y la *marca visual* y corresponden a la expresión verbal (el nombre, sonidos) y visual (el isologotipo, los colores, las tipografías) de la marca. Nos centraremos en estos dos aspectos cuando en el próximo apartado analicemos el naming de la FLACSO Argentina.

Los elementos que pertenecen al “Mundo A” son importantes porque gracias a su materialidad son factibles de ser registrados como patentes o como propiedad intelectual cuando se busca dar protección legal contra el uso no autorizado de una marca o contra la falsificación de productos.

El “Mundo B” es interno del individuo, es su mundo mental, psicológico y cultural. En este mundo, las percepciones que el sujeto tiene de los objetos, sonidos, imágenes, etc. que forman parte del “Mundo A” se convierten en sensaciones, experiencias y emociones.

A partir de esto el autor concluye que las marcas, al estar tanto en el mundo A como en el B son *transversales* y, por lo tanto, tanto *reales* como *simbólicas*.

Naming

Según Joan Costa (2010), durante el proceso de diseño de una marca los profesionales deben pensar en términos audiovisuales, es decir, se debe comprender que las marcas serán vistas y oídas. Podemos agregar aquí que tal como Costa describe al desarrollar su concepto del “Mundo A”, la limitación para la comunicación física de una marca está dada por las capacidades y deficiencias de nuestros sentidos biológicos, por lo que no debemos olvidar que existen otros canales de comunicación posibles, menos explorados por el Branding comparados a los tradicionales²⁰.

Esta perspectiva es importante porque si bien es posible solo oír a una marca (por ejemplo, a través de un aviso publicitario en radio) o solo verla (como en un aviso en gráfica) la eficacia en lograr la recordación de un mensaje si este es bi-canal es muy superior de lo que podría lograr una campaña publicitaria que focalice sus esfuerzos a través de un solo canal. Numerosos estudios sobre la memoria sensorial humana (por ejemplo, Ballesteros, 1999 o Téllez López, 2003) indican que nuestra memoria visual es mucho más robusta que nuestra memoria auditiva, sin embargo, los mejores resultados se logran al combinar ambas. Es por esto que Costa (2010) concluye que sonido e imagen se complementan en la marca.

En este apartado nos concentramos en el análisis del componente más importante de la marca verbal de la FLACSO Argentina, es decir, su nombre. Analizar este aspecto es de gran importancia porque ningún producto, empresa, asociación sin fines de lucro, ONG, etc. podrían existir sin un nombre. Para Joan Costa (2007):

“El nombre es el primer signo de identidad. Crear un nombre es un reto de largo alcance, porque el nombre dura tanto como la empresa o el producto. Un error en el embalaje, en un folleto o en una campaña se pueden corregir, pero el nombre, una vez se ha lanzado ya es irreversible” (p. 2).

Para Costa, el nombre de una marca debe cumplir con siete requisitos: debe ser *original, pregnante, sencillo, recordativo, estético, directo e instantáneo* (Costa, 2010, párr. 4). Es interesante mencionar que el autor propone que estas características son las mismas que se pueden aplicar al momento de analizar o crear un logo, isologotipo o imagotipo para una marca, lo que nos devuelve a la idea de la marca como un objeto audiovisual.

Phillip Kotler (2008), por otro lado, caracteriza a un buen nombre como aquel que cumple con las siguientes características: sugiere algo sobre los beneficios del producto; sugiere cualidades del producto (por ejemplo, su acción, su color); debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar; debe ser distintivo; no debe significar algo malo en otros países e idiomas (p. 216-217).

²⁰ En este sentido es notable el progreso realizado por el branding sensorial, corriente del branding que apela a todos los sentidos en relación con la marca. Según Bertil Hultén (2011), las marcas pueden crear asociaciones emocionales en la mente de los consumidores apelando a todos sus sentidos. Según este autor, una experiencia de marca multisensorial genera ciertas creencias, sentimientos, pensamientos y opiniones para crear una imagen de marca en la mente del consumidor.

“FLACSO” es un acrónimo, es decir, un término que se forma a partir de unir elementos de dos o más palabras. En este caso, F(acultad) LA(tinoamericana) de C(iencias) SO(ciales). El acrónimo permite disminuir la cantidad de elementos que forman el nombre genérico de la institución (la FLACSO como institución internacional, independiente de cualquier sede) de 41 caracteres a 6. En el caso del nombre completo de una sede en particular, se necesita sumar al nombre la pertenencia de la sede a determinado país, lo que aumenta aún más la cantidad de caracteres necesarios. En el caso de la sede argentina, el nombre completo es *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Argentina* (54 caracteres) que se ha reducido a *FLACSO Argentina* (16). Esta última es la denominación oficial de la organización en Argentina y, por lo tanto, la que se utiliza en todas las comunicaciones formales, en los membretes institucionales y en los títulos académicos expedidos.

El hecho de que la FLACSO Argentina sea la única institución autorizada para utilizar el acrónimo FLACSO hace que muchas áreas y programas de la institución reduzcan el nombre a su mínima expresión, dando por sobreentendido que hablar de FLACSO es hablar de FLACSO Argentina. Un ejemplo de esto es *FLACSO Virtual*, el área que se encarga del mantenimiento y la creación de los cursos virtuales que ofrece la institución. El opuesto a esta estrategia es la editorial institucional, que utiliza el nombre completo *FLACSO Argentina Editorial*.

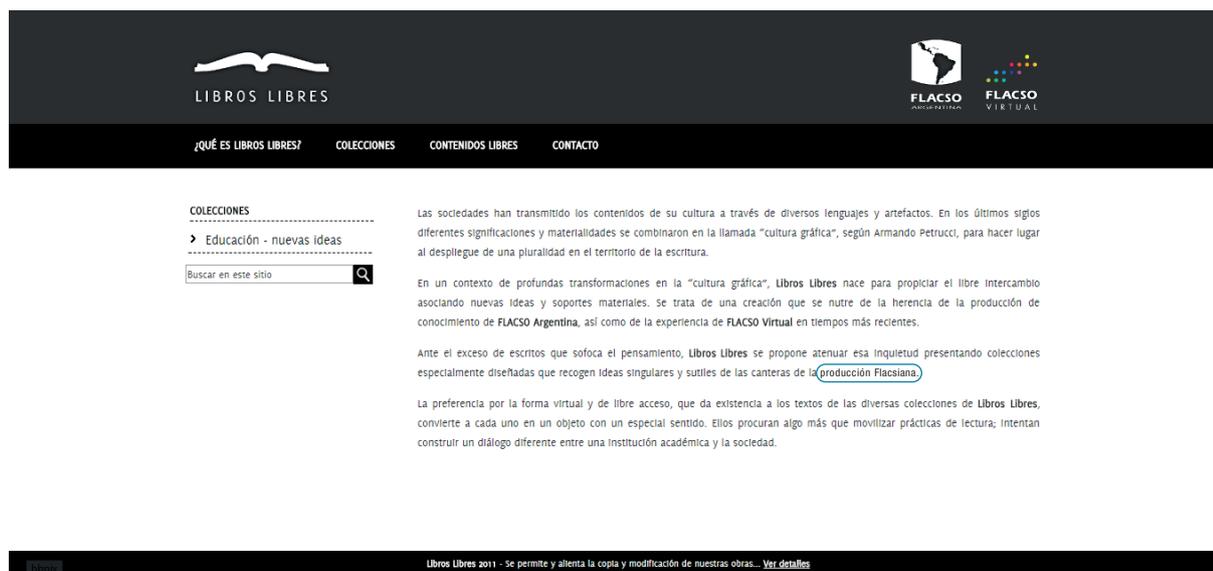


El acrónimo *FLACSO* es simple, corto y por regla general se lee como se escribe, lo que permite una pronunciación fluida y da pie a mutaciones y utilidades “libres” del nombre, lo que termina facilitando la recordación, e incorporando el nombre de la marca al léxico común del idioma. Un ejemplo de esto es describir algo como “*flacsiano*”, situación que puede encontrarse tanto en fuentes académicas²¹ como en publicaciones oficiales de la institución: a continuación se muestra la página web de “Libros Libres”, una iniciativa de FLACSO Argentina que intenta poner a disposición materiales bibliográficos académicos en formato virtual libre, en el sentido que los contenidos publicados en el portal web se encuentran bajo una licencia libre del tipo Copyleft²². Allí, se habla de la producción de la institución en términos de “producción flacsiana”, tratando de generar un sentido de pertenencia.

²¹ Por ejemplo, Rolando Franco (2007), historiador chileno, se refiere reiteradamente al pasado de la institución como “el pasado flacsiano” en su estudio sobre la época fundacional de la FLACSO en Chile.

En las entrevistas realizadas por Víctor Hugo Algañaraz Soria (2014) para su ponencia sobre los centros privados de investigación durante los gobiernos militares en Chile y Argentina se puede constatar que el término “flacsiano” estaba instalado en el léxico de los investigadores y trabajadores de la institución desde los setentas.

²² Según Richard Stallman (2008) el Copyleft se refiere a la práctica de poner a disposición del público un programa informático, libros, artículos u cualquier otro tipo de trabajo susceptible de ser protegido por derechos de autor de manera libre, permitiendo la copia y modificación, pero exigiendo que todas las versiones modificadas y extendidas del trabajo original también sean libres.



Siguiendo la caracterización de Costa, el acrónimo FLACSO no es original, ya que muchas instituciones de educación superior los utilizan (por ejemplo, la UADE²³, UAI²⁴), aunque, al igual que estos, es corto y simple, lo que favorece la recordación por parte del público objetivo. No es una palabra regular del léxico español, sino que se incorporó a él con el paso del tiempo y a partir de la trayectoria institucional nacional e internacional de la FLACSO. La capacidad de pronunciar el acrónimo le da cierta esteticidad, ya que no es necesario deletrearlo, sino que puede incorporarse fluidamente en una frase.

En cuanto a la caracterización de Kotler, podemos dejar de lado las primeras dos categorías, ya que la sugerencia de incorporar indicios de los beneficios y cualidades del producto en el naming está pensada desde el punto de vista de la creación de nombres de marcas para productos de consumo masivo y no para las instituciones de educación superior. El nombre *FLACSO Argentina* cumple con los requerimientos de las últimas 3 categorías, ya que es fácil de pronunciar, reconocer y recordar, es distintivo ya que como acrónimo no existen palabras del léxico castellano que sean similares y de uso frecuente que faciliten una confusión. Por último, el nombre FLACSO Argentina no posee connotaciones inconvenientes en otros países o idiomas. ◀

²³ Acrónimo de *Universidad Argentina de la Empresa*.

²⁴ Acrónimo de *Universidad Abierta Interamericana*

LA COMUNICACIÓN EN LA FLACSO ARGENTINA

Las instituciones de educación superior, las empresas, las ONG y todo tipo de organizaciones, hacen uso de la comunicación y la publicidad para adaptarse mejor a los cambios del entorno, dar a conocer sus actividades, mejorar la competitividad, conseguir fondos, coordinar sus actividades, captar interesados, fomentar la participación, en definitiva, facilitar el logro de los objetivos perseguidos. La importancia de la comunicación para el correcto desarrollo de las actividades de una organización pone en relieve la necesidad de que estas fomenten la capacitación de su personal en esta temática y den lugar a que profesionales formados en el campo de la comunicación formen parte de su personal.

En este punto es importante remarcar que las marcas pueden ser entendidas como discursos sociales, que Eliseo Verón (1993) define como “*una configuración espacio-temporal de sentido*” (p. 127). Los discursos sociales se generan y reciben bajo restricciones llamadas condiciones productivas.

Las condiciones productivas de los discursos sociales tienen que ver con dos tipos de determinaciones. Por un lado, existen las condiciones que restringen la generación de los discursos, llamadas condiciones de producción. En segundo lugar, las que limitan su recepción, llamadas “condiciones de reconocimiento”. Entre estos dos conjuntos de restricciones, circulan los discursos sociales en la red semiótica infinita que el autor llama la *semiosis social*.

Desde la producción, entonces, la institución intentará seleccionar los discursos que más se adecúen a su identidad institucional y a la marca, con el objetivo de posicionarse positivamente en la mente de su público.

Desde el reconocimiento, habrá diferentes lecturas de los discursos producidos por la institución, dependiendo de los condicionamientos que afectan la recepción de cada integrante del público, como por ejemplo la situación histórica, el canal por el que circula el discurso, etc.

Podemos diferenciar entre dos tipos de comunicación realizada por una institución: la comunicación externa y la comunicación interna. La comunicación interna sirve para fomentar la motivación, el compromiso, la responsabilidad y la participación de los integrantes de la organización, además de ser una herramienta indispensable para la construcción y el fortalecimiento de la identidad institucional.

La comunicación externa, por otro lado, tiene la importancia fundamental de proyectar, promover y reforzar la imagen institucional, publicitar las actividades de la institución, fomentar la participación y la interacción con el público objetivo en particular y en general con la sociedad en su conjunto.

Entre las principales actividades de comunicación externa se pueden poner en relieve las siguientes:

- **Sitio Web:** En la actualidad, toda institución debe contar con un sitio web, ya que la red es el medio más utilizado por el público para buscar información y encontrar los productos y servi-

cios que desea. Las organizaciones que no tienen una presencia en la web desaprovechan ese espacio tan importante para contactarse con el público objetivo. Para ser efectivos, estos sitios deben estar actualizados y mantener un balance entre estética, funcionalidad y contenido.

- **Redes Sociales:** Las redes sociales son un medio ideal para aumentar la visibilidad de una marca, aprovechando que un porcentaje muy grande del público posee un perfil en alguna de los cientos de redes sociales existentes en el espacio digital actual. Estas redes permiten que las instituciones y las empresas puedan fortalecer su relación con el público objetivo a través de un contacto directo con él. Esta interacción les permite a esas organizaciones conocer las opiniones de ese público y acceder a información sobre sus gustos, necesidades e intereses, a la vez que éstos acceden a noticias, novedades y mucha otra información relevante y de su interés.
- **Acciones de Prensa:** La comunicación por estos medios implica la gestión de espacios para que la institución se haga visible a partir de artículos, noticias, entrevistas, además de espacios donde se den a conocer las actividades que esta realiza.

Boletines o listas de correo electrónico: Esta herramienta presenta una excelente relación entre costo y efectividad. Permite alcanzar una gran cantidad de usuarios de una manera más personal e íntima que la que se puede lograr a partir de las redes sociales. Por otro lado, estas listas son propias de la institución que las genera, lo que les permite liberarse de las restricciones impuestas por otras plataformas, sean medios de prensa o redes sociales.

- **Carteles y volantes:** Los carteles y los volantes son medios muy importantes por ser sencillos, efectivos y económicos. A diferencia de las redes sociales, son tangibles y se benefician enormemente de un diseño realizado por profesionales, aunque no es estrictamente necesario. En el caso de los volantes, le permiten al interesado llevarse el mensaje consigo, lo que genera un contacto personal con el público objetivo.
- **Eventos:** Los eventos son muy importantes porque proveen la oportunidad de un contacto físico entre el público objetivo y la institución. Los eventos ayudan a estrechar relaciones y generar contactos entre los presentes y los referentes institucionales que participan de ellos. Por otro lado, proveen la posibilidad de tener un control total sobre el ambiente en que el público objetivo se encontrará durante el desarrollo del evento, lo que permite personalizar y guiar la experiencia.

La comunicación externa en la **FLACSO Argentina**

Teniendo en cuenta lo desarrollado en este apartado, analizaremos la comunicación de la **FLACSO Argentina**.

• **SITIOS WEB**

FLACSO Argentina

El sitio principal de la **FLACSO Argentina** es <http://flacso.org.ar/>. Esta página está alojada en los servidores que la **FLACSO Argentina** tiene en su edificio, junto con los servidores de la **FLACSO Virtual**. Esta característica le da a la institución control total sobre su funcionalidad y prestaciones, a la vez que pone sobre sus hombros toda la arquitectura técnica necesaria para hacerla funcionar, proveer de mantenimiento y prestar soporte técnico.

El sitio web posee una portada dinámica que se actualiza casi diariamente con novedades, noticias, anuncios institucionales y una agenda de eventos siempre actualizada. Las publicaciones que allí aparecen suelen ser extensas, en la mayoría de los casos se acompañan con imágenes y algunas veces con videos. A pesar de utilizar pocos materiales audiovisuales, todos estos se encuentran agrupados en una sección especial que funciona como archivo de todas las producciones audiovisuales de la FLACSO Argentina, lo que permite a cualquier interesado acceder a ellos rápidamente y desde la página principal.

La portada cuenta también con un carrusel central que muestra las noticias más importantes. Estas van cambiando en base a un temporizador que las hace circular cada cinco segundos. Dentro de ese mismo carrusel, pero presente de manera estática, se encuentran accesos directos a la información básica discriminada según el tipo de visitante que accedió a la página (estudiantes, graduados, docentes, investigadores, etc.).

Por otro lado, a través de un menú desplegable se puede acceder a información referente a la organización de la FLACSO Argentina y el Sistema FLACSO, donde se explica el funcionamiento de la sede y su organización institucional. También se encuentra disponible una sección que detalla la propuesta de formación, con un listado de toda la oferta académica disponible agrupada según su tipo (doctorado, maestrías, posgrados, especializaciones, seminarios, etc.). Dentro de ese mismo menú general hay una sección dedicada a los proyectos de investigación que se llevan a cabo en la institución, otra a los esfuerzos de cooperación técnica y finalmente los convenios firmados por la sede con instituciones nacionales e internacionales.



Áreas

Estado y Políticas Públicas

El área Estado y Políticas Públicas de la FLACSO Argentina cuenta con una página web propia (<http://politicaspublicas.flacso.org.ar/>), que mantiene el diseño de la página institucional. Los espacios visibles cumplen las mismas funciones, por ejemplo, el carrusel principal muestra las últimas novedades y se mantiene el espacio dedicado a las noticias destacadas. Tal como sucede en la página institucional, las publicaciones que allí aparecen son extensas, en la mayoría de los casos acompañadas con imágenes y fotografías.

El menú desplegable que en la página de la FLACSO Argentina muestra la información institucional, en este sitio se utiliza para mostrar la organización administrativa del área, el equipo de investigación, publicaciones y la oferta académica. El interesado que llegue a esta página también puede acceder rápidamente a la información relativa a la oferta académica desde la página principal y a un espacio que permite la búsqueda rápida de tópicos de interés.



Educación

El área de Educación posee una página propia (<http://educacion.flacso.org.ar/>) que mantiene una estética similar a la de la página principal de la FLACSO Argentina, sin embargo, reduce significativamente el espacio dedicado a las novedades, que queda relegado a una breve columna donde se detalla una agenda de eventos próximos. El espacio principal de la página beneficia la información relacionada a la organización del área y su oferta académica.

Cabe destacar que la página principal del área de Educación no tiene el espacio dedicado a notas y novedades ya que los dos programas que la componen (*Educación, Conocimiento y Sociedad y Políticas, Lenguajes y Subjetividades en Educación*) tienen sus propias páginas web, separadas no solo de la página de la FLACSO Argentina sino de la página del área de la que son parte. Esta división se expresa visualmente en los dos grandes “botones” que aparecen en la página principal del sitio web del área y que redirigen a los sitios de cada programa. Es allí donde se pueden encontrar las noticias, notas, novedades y material audiovisual producido por cada una de ellas.

Programas

Educación, Conocimiento y Sociedad y Políticas, Lenguajes y Subjetividades en Educación

Ambos programas son parte del área Educación, sin embargo, poseen páginas web separadas (<http://ecys.flacso.org.ar/> y <http://plyse.flacso.org.ar/>). Si bien no son idénticas en su diseño, los estilos son similares y ambas cubren los mismos tópicos, como ser la oferta académica, agenda de actividades, eventos y publicaciones. Los contenidos son rápidamente accesibles y ambos sitios tratan de poner la mayor cantidad de información posible en sus portadas.

Las notas y publicaciones que se realizan en ambas páginas suelen tener textos reducidos, acompañados por imágenes ilustrativas, fotos y videos, sobre todo en los casos de las notas que cubren los eventos promovidos por los programas.

Es importante notar que estos dos programas no se vinculan entre ellos a pesar de que ambos son partes constitutivas de la misma área y a su vez parte de la misma institución. Tampoco hacen referencia a las actividades de la FLACSO Argentina en general ni a las actividades o eventos de otras áreas y programas de la misma institución.

Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas

El PRIGEPP (<http://www.prigepp.org/>) cuenta con una web creada en 2012 que estéticamente es muy diferente a la página institucional de la FLACSO Argentina. Sin embargo, mantiene la misma lógica que pone en primer plano las noticias y novedades más importantes para el programa, aunque carece de agenda de eventos. Las notas son breves y no están acompañadas por imágenes ni producciones audiovisuales.

La información administrativa del programa que es de interés para ingresantes, alumnos, tesis o becarios es rápidamente accesible desde un menú muy simple y fácilmente identificable.

Por otro lado, también se encuentra disponible dentro del sitio la información de la propuesta académica y todos los formularios en línea necesarios para que un interesado realice su inscripción, sin necesidad de enviarlos al sitio web institucional de la FLACSO Argentina.



Programa de Bioética y Programa de Investigaciones de Juventud

Estos programas poseen sitios en formato de blog. El blog del programa de juventud (<https://programajuventudflacso.wordpress.com/>) tiene muy poco contenido en su página principal y no cuenta con secciones dedicadas a notas o eventos. En su lugar, un menú divide el contenido en categorías dedicadas a los proyectos de investigación, la historia del programa, el equipo de profesionales que lo compone y la propuesta de formación académica. Para realizar inscripciones o buscar más información, el blog deriva al visitante a la sección que posee dentro de la página principal de la FLACSO Argentina. Si bien no hay notas escritas, el blog cuenta con un espacio que funciona como un archivo de todas las participaciones de los profesionales del programa en los medios de comunicación.

El blog del programa de Bioética (<http://elblogdebioetica.blogspot.com.ar/>) sigue un formato tradicional, con posteos que ocupan la mayoría del espacio disponible en su página principal y una columna con información variada que cumple la función que en las demás páginas recae en los menús desplegados. La página se actualiza con poca frecuencia y en ella conviven informaciones desactualizadas (por ejemplo, hiperlinks a la propuesta académica del programa de 2012) con materiales y textos actualizados. Las notas de la página principal son claras y no muy extensas, normalmente acompañadas por fotografías y videos. Los posteos mezclan convocatorias a eventos, notas periodísticas de interés y llamados a participar en la oferta académica del programa. Para poder inscribir a los interesados, el blog los envía a la página institucional de la FLACSO Argentina.

Maestría

La *Maestría en Psicología Cognitiva y Aprendizaje* posee una página (<http://www.maestriapsicog.org.ar/>) cuyo contenido destacado es su calendario académico para el año en curso. Su página principal carece de notas, noticias o calendario de eventos. Para visualizar la información institucional, académica, publicaciones, etc. es necesario hacer uso de un menú desplegable. Las secciones del menú son claras y compartimentan los temas de forma que sea sencillo encontrar la información que el usuario está buscando. El mismo menú tiene una

sección dedicada a las participaciones del cuerpo docente de la maestría en los medios. Allí compilan entrevistas y conferencias en video y se reproducen las notas periodísticas publicadas en medios gráficos.

La página posee una sección de testimonios, accesible desde la página principal, donde una reducida cantidad de alumnos y graduados han puesto por escrito sus experiencias durante la cursada de la maestría. Estas vivencias identifican al autor por nombre, apellido y títulos alcanzados, sin acompañarlas con fotos ni imágenes.

Es importante señalar que esta maestría es parte del programa *Educación, Conocimiento y Sociedad*, que a su vez es parte constitutiva del área de *Educación* de la FLACSO Argentina. Las tres unidades académicas poseen páginas independientes con poca interconexión entre ellas, aunque institucional y académicamente están relacionadas. La página de la maestría permite que los interesados realicen su inscripción sin derivarlos a la página institucional de la FLACSO Argentina.

Proyectos

Los proyectos *Gestión Educativa* y *Educación y Nuevas Tecnologías* son parte del programa *Políticas, Lenguajes y Subjetividades en Educación* del área de Educación de la FLACSO Argentina. Como las otras unidades académicas de esta área que ya hemos mencionado, estos proyectos cuentan con sus propias páginas web independientes.

El Proyecto Gestión Educativa (<http://gestion-educativa.com.ar/>) posee una página con poco contenido, que privilegia la presentación del equipo de profesionales que lo compone y una reseña que explica de que se trata la propuesta. Para acceder a la información relacionada a la propuesta de formación, a cómo realizar la inscripción y a la estructura administrativa, se tiene que utilizar un menú desplegable. Es importante notar que, para poder inscribirse, el sitio del proyecto Gestión Educativa deriva a los interesados a la página institucional de la FLACSO Argentina.

El menú desplegable también permite un acceso directo a una agenda de conferencias y eventos además de un repositorio donde se pueden encontrar enlaces a entrevistas y notas realizadas a los profesionales del proyecto en los medios.

El sitio del Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías (PENT, <http://www.pent.org.ar/>) es muy dinámico, posee una página principal con una gran cantidad de elementos visuales donde se presentan noticias, eventos, una parte de la oferta académica, el equipo que lo integra y las instituciones patrocinadoras.



También se dedica una parte del espacio a la difusión de los hitos y logros en la historia del PENT acompañados de imágenes y fotografías conmemorativas. Otro espacio importante es dedicado a los testimonios de docentes, investigadores y egresados en un formato epistolar titulado “Querido PENT” donde expresan sus experiencias durante los cursos y seminarios del proyecto.

La información referida a la organización administrativa, la oferta académica completa, las investigaciones y las publicaciones del proyecto está disponible a través de un menú desplegable de fácil navegación.

A diferencia de la página del proyecto Gestión Educativa, esta página le permite al interesado realizar su inscripción desde el mismo sitio, sin enviarlo a la página institucional de la FLACSO Argentina.

Para finalizar, consideramos que los sitios web de la FLACSO Argentina nos permiten visualizar de manera sencilla la gran dispersión y fragmentación que hoy tiene la red de sitios web vinculados a la facultad. Actualmente existen muchas páginas independientes entre sí, con diferentes formatos, estilos y contenido, que pueden generar confusión en el público. Por otro lado, es difícil acceder a ellas ya que no todas se encuentran disponibles para ser visitadas a través de vínculos en la página Institucional de la FLACSO Argentina.

Esta dispersión no solo existe entre el sitio web de la FLACSO y las páginas de las áreas que la componen sino dentro de las propias áreas. Un ejemplo claro es el área de Educación, que tiene páginas web independientes para sí misma, sus dos programas y dos de sus proyectos. Verónica Weiss, secretaria técnica del área de Economía y Tecnología, explica la situación de esta manera: *“Hay varias áreas, sobre todo Educación, que tiene páginas web administradas por ellos y que ni siquiera están en los servidores de la FLACSO Argentina. Y eso tiene que ver no solamente con que pueden hacerlo sin problemas, sino también porque en los hechos, hay muchas cosas que ellos quieren hacer que la estructura de la web de FLACSO no permite y ellos encuentran la resolución a esas necesidades por afuera. Es lógico, además, porque no hay personal suficiente para poder dar respuesta a toda la institución. En el caso de la página web, por ejemplo, hay una sola persona para atender los requerimientos de toda la FLACSO”*²⁵.

A pesar de las dificultades económicas resaltadas por Verónica, consideramos que a largo plazo es más efectivo concentrar esfuerzos en rediseñar la página web principal de la FLACSO Argentina para satisfacer las necesidades de todas las áreas y programas de la institución, permitiendo que aquellas unidades académicas que poseen sitios por fuera de la estructura web de la FLACSO se integren a esta. A su vez, le permitiría a la institución extender la posibilidad de generar un espacio digital propio a aquellas unidades académicas que no lo tienen.

Esta web unificada también permitiría ordenar y estandarizar la información, facilitando al público llegar rápidamente al tema, área o propuesta académica que desea sin tener que realizar una búsqueda exhaustiva o procesar información dispersa en varios sitios, lo que se vuelve una tarea frustrante que muchas veces inhibe al interesado y lo desalienta de continuar la búsqueda.

• Redes Sociales

La FLACSO Argentina tiene una importante participación en las redes sociales a través de distintos perfiles. Tal como sucede con los sitios web, tanto la FLACSO Argentina como algunas de sus áreas y programas poseen cuentas propias.

²⁵ Entrevista a Verónica Weiss.

Facebook

La cuenta de Facebook oficial de la FLACSO Argentina, así como también las de todas las unidades académicas que poseen una presencia en esta red social fueron creadas como páginas (también llamadas Fan Pages), no como perfiles. Esta decisión está en consonancia con las normas comunitarias de Facebook, que establecen que “*Si quieres crear una presencia en Facebook para tu mascota, una organización, tu película favorita, el personaje de un juego u otra entidad, debes crear una página en lugar de un perfil de Facebook. Con las páginas puedes llevar a cabo actividades comerciales, estar en contacto con tus fans o promover una causa que te importe.*” (Facebook, 2017). La principal ventaja de utilizar el sistema de páginas en esta red social es que el contenido de una fan page es visible inmediatamente para todos los que ingresan a ella ya que, al contrario de los perfiles, no es necesario que esperen a que se los acepte como “amigos”.

En general, las Fan Pages²⁶ de las áreas y programas de la FLACSO Argentina en Facebook se encuentran actualizadas y comparten las mismas notas y novedades que aparecen en los sitios web de cada unidad académica. El formato rígido que impone Facebook hace que estas páginas se parezcan mucho entre sí: la mayoría de las publicaciones se acompañan por fotos, GIF animados o videos. Normalmente el contenido son notas periodísticas, videoconferencias, llamados a eventos, oferta de cursos, nuevas publicaciones, presentaciones de libros, etc.

Más allá de una pequeña reseña en estas páginas no se encuentra información institucional, sino que, para conocer los equipos de investigación, oferta académica completa o realizar inscripciones, estas derivan al interesado al sitio institucional de la FLACSO o a sus propias páginas web.

La página oficial de la FLACSO Argentina (<https://www.facebook.com/flacsoarg>) postea casi diariamente gracias a que compila y publica como propios los posteos de las páginas de Facebook pertenecientes a las unidades académicas de la institución. Por otro lado, muchas de las unidades más pequeñas que no poseen sitios web o páginas en Facebook propias publican contenidos en la cuenta institucional. Además de compartir las noticias, novedades y eventos, la Fan Page oficial hace hincapié en la oferta académica de toda la FLACSO y vincula a los interesados a la web institucional y las páginas de Facebook de donde se originó la información.



²⁶ La lista de Páginas visitadas se puede consultar en el Anexo.

Si bien la Fan Page institucional es muy activa, gran parte de las interacciones con el público se limitan a derivar a los interesados que consultan a través de esta plataforma a la información de contacto de cada área, ya sea una dirección de correo electrónico, un número telefónico o a la sección que le corresponde a esa área, programa o proyecto en la web de la FLACSO Argentina.

Twitter

Al igual que sucede con las páginas de Facebook, el formato propio de Twitter hace que los perfiles de la FLACSO Argentina en esta red social se parezcan entre sí. La mayoría de los tweets que se realizan tienen que ver con eventos, inicio o cierre de inscripciones, novedades y notas periodísticas. Por la propia dinámica de la red social, que establece un máximo de 140 caracteres por publicación, los textos que forman cada tuit son muy breves, pero a su vez muy claros e informativos. En todos los perfiles analizados el reducido espacio para el contenido textual es compensado con imágenes, videos o gifs animados que permiten extender la cantidad de información publicada y la hacen más atractiva.

Tal como sucede con la cuenta institucional en Facebook, la cuenta oficial de Twitter de la FLACSO Argentina (<https://twitter.com/FLACSOARGENTINA>) tuitea sobre actividades, eventos, oferta académica y novedades de todas las unidades académicas de la FLACSO local, lo que le permite acopiar contenidos y así tuitear diariamente. Gracias a esto se les provee de un espacio en esta red social a aquellas unidades que no poseen un perfil propio en Twitter. Otra coincidencia con el uso de Facebook es que ante una consulta por esta vía el twitter oficial de la FLACSO Argentina envía a los interesados a la información de contacto de cada área, sea el twitter del área, un email o número telefónico.



Youtube

A diferencia de lo que sucede con las redes sociales Facebook y Twitter, la mayoría de los canales de Youtube de las áreas y programas de la FLACSO Argentina funcionan como repositorios de materiales utilizados en la actividad académica o como archivo para el registro de conferencias, charlas, debates, ponencias y eventos que se llevaron adelante en la institución.

El canal del área FLACSO virtual (<https://www.youtube.com/channel/UCRdX73EIQbXlBGIPx-vkqjQ>) es uno de los más activos, con publicaciones más frecuentes y una mayor cantidad de videos que el resto de los perfiles. Además de ser un repositorio de los webinars realizados desde el área, se publican videos promocionando la oferta académica virtual además de un pequeño conjunto de videos de apoyo a ingresantes sobre cómo organizarse para cursar a distancia.

Tal como sucede con las otras redes sociales de la institución, el canal principal de la FLACSO Argentina (<https://www.youtube.com/user/FLACSOArgentina>), publica videos producidos por todas las unidades académicas, tengan o no canal propio en Youtube. Estos videos son los que luego se referencian en las publicaciones que las demás unidades académicas realizan en otras redes sociales o en sus propios sitios web.



Con respecto a las redes sociales, podemos encontrar aquí la misma dispersión y desorden que se hace presente en la gran cantidad de sitios web creados por las unidades académicas de la FLACSO Argentina. En la mayoría de los casos las notas, novedades y materiales audiovisuales que aparecen en las páginas web se repiten en las redes sociales. Por otro lado, si bien existe una presencia importante en redes sociales, hay muy poca o ninguna interacción con el público que intenta comunicarse con la institución por este medio, lo que termina con los interesados siendo ignorados en el peor de los casos o derivados a una dirección de email o número telefónico en el mejor. Esta situación hace que se pierda la oportunidad de entablar un contacto fluido con el público a través de las propias redes sociales que las unidades académicas podrían aprovechar.

Finalmente, consideramos que la FLACSO Argentina debe hacer un esfuerzo por establecer una presencia en otro tipo de redes, por ejemplo, las redes profesionales como Academia.edu y LinkedIn, donde actualmente tiene un perfil institucional prácticamente inactivo. Este

tipo de redes le permitirían alcanzar a su público objetivo aprovechando la segmentación que le provee la propia red profesional, por ejemplo, en el caso de Academia.edu puede alcanzar a un público interesado en la investigación y el desarrollo académico. En el caso de LinkedIn, si bien el perfil de la FLACSO Argentina está inactivo, la gran mayoría de los profesionales que trabajan en la facultad poseen perfiles en esa red, lo que le permitiría a la FLACSO utilizarlos como plataforma para dar a conocer su propio espacio en ella.

• **Acciones de Prensa**

La FLACSO Argentina posee una presencia en los medios a partir de la participación de sus profesionales (ya sean profesores, investigadores, directivos) como expertos invitados o como panelistas. Los profesionales de la FLACSO Argentina participan en programas de radio y televisión donde se discuten temáticas de actualidad y coyuntura, sobre todo relacionados a la educación, la comunicación y las nuevas tecnologías.

Además de participar en medios audiovisuales, los profesionales de la FLACSO Argentina tienen una presencia importante en la prensa gráfica donde publican notas de opinión relacionadas a sus especialidades²⁷. La FLACSO Argentina en sí regularmente aparece como protagonista en las secciones dedicadas a noticias sobre las universidades de diarios como Página 12²⁸ y Perfil²⁹.

Por otro lado, la FLACSO Argentina participa en la producción de materiales audiovisuales para radio y televisión, por ejemplo, en 2013 produjo la serie Hemisferio Sur junto con el canal Encuentro del Ministerio de Educación de la Nación sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana, social, cultural y política en los países de América del Sur. Los 8 capítulos se emitieron por el canal Encuentro y hoy pueden verse completos en un sitio web de la FLACSO Argentina creado especialmente para la serie³⁰. Las entrevistas a los especialistas destacados que forman parte de esta serie también se encuentran publicadas en el canal de la facultad en Youtube.

• **Boletines**

La FLACSO Argentina posee un boletín institucional de frecuencia mensual que en 2017 cumplió 15 años de antigüedad. En este boletín se publican novedades académicas e institucionales de todas las unidades académicas de la facultad.

Los correos tienen entre 6 y 12 noticias o novedades, cada una acompañada de una foto o imagen y una breve descripción. En todos los casos se hace uso de links para enviar a cualquier interesado a leer la nota completa en la página web de la FLASCSO Argentina.

Además de las novedades, en el boletín se publican links a la oferta académica actualizada de todas las unidades académicas y la agenda de eventos del mes.

²⁷ Por ejemplo: <http://www.lanacion.com.ar/2051567-hay-que-renovar-el-sistema-educativo>
<http://www.lanacion.com.ar/2050922-los-dilemas-eticos-de-la-maternidad-subrogada>
<https://www.pagina12.com.ar/55334-endeudar-y-fugar>
<https://diariolaopinion.com.ar/noticia/187411/en-busca-de-celia-coido-docente-y-gestora-cultural>

²⁸ <https://www.pagina12.com.ar/secciones/universidad>

²⁹ <http://www.perfil.com/universidades/>

³⁰ <http://hemisferiosur.flacso.org.ar/>

Es importante mencionar que las unidades como *FLACSO Virtual* y *Estado y políticas públicas* además de proyectos como el PENT poseen sus propias listas de correo, donde publican sus propuestas de formación y repiten las mismas novedades que postean en sus perfiles en redes sociales. Estos boletines también son mensuales.

Para concluir, en el caso de los boletines no es preeminente la dispersión como sí lo es en las redes sociales o páginas webs de la FLACSO Argentina, gracias a que solo hay una pequeña cantidad de listas de correo activas al mismo tiempo.

The image shows a screenshot of the website for the Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Argentina. The page is titled 'Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales SEDE ARGENTINA' and 'AÑO 15 - N° 144 Boletín ABRIL 2017'. It features several news items:

- Novedades académicas e institucionales para la comunidad de FLACSO Argentina.**
 - Posiciones en torno al conflicto docente:** Compartimos opiniones de investigadores de la FLACSO en torno al conflicto que mantienen los docentes, la situación actual de la educación y las políticas públicas que están aplicándose en el sector. [Leer \[+\]](#)
 - Propuesta académica 2017 Inscripciones abiertas:** Conocé la propuesta de formación de posgrado en Ciencias Sociales de las distintas unidades académicas de la FLACSO Argentina. [Leer \[+\]](#)
 - Gloria Bonder, jurado de Premio UNESCO:** Gloria Bonder, directora del Área Género, Sociedad y Políticas de la FLACSO Argentina, es miembro del jurado de los premios a los programas educativos innovadores que fortalezcan las capacidades de niñas y/o mujeres. [Leer \[+\]](#)
 - FLACSO Argentina en el Consejo Asesor Editorial del BMJ Paediatrics Open:** El Programa de Ciencias Sociales y Salud, integrante del Área de Desarrollo Humano y Salud de la FLACSO, integran del Consejo Asesor Editorial del British Medical Journal Paediatrics Open. [Leer \[+\]](#)
 - Convocatoria de artículos Revista Estado y Políticas Públicas:** Abierta la convocatoria permanente de artículos de investigación y para el Dossier Número IX: Políticas de trabajo y empleo en la Argentina actual. Fecha límite: 1° de junio de 2017. [Leer \[+\]](#)
 - Juliana Peixoto en la Conferencia "Canada's Past and Future in the Americas":** La investigadora del Área de Relaciones Internacionales de la FLACSO, Juliana Peixoto, ha sido invitada como panelista de la mesa *International Trade and Integration and Prospects for Development in the Americas*, y presentó el trabajo "MERCOSUR – Possible Trajectories Post-Commodities Boom". [Leer \[+\]](#)
- INSCRIPCIONES:**
 - Maestría en Ciencia Política y Sociología 2017-2018
 - Maestría en Ciencias Sociales con orientación en Educación 2017-2019
 - Posgrado en Desarrollo Humano
 - Maestría en Psicología Cognitiva y Aprendizaje
- Área temática Educación**
- Área temática Ciencia Política y Sociología**
- Área temática Relaciones Internacionales**
- Área temática Comunicación y Cultura**
- Área temática Estado y Políticas Públicas**
- Área temática Estudios Sociales Agrarios**
- Área temática Antropología**
- Área temática Trabajo**
- Área temática Salud**
- Área temática Juventud**
- Área temática Bioética**
- Área temática Economía**
- Área temática Planificación Participativa y Gestión Asociada**
- Área temática Derecho y Bienes Públicos**
- Centro de Estadística e Informática Aplicada**
- Cursos del Programa de Lenguas y Culturas – Inglés**
- CALENDARIO:**
 - 07 ABR:** Narrativa de terror por Mariana Enríquez. Invita el Curso de Posgrado Internacional Escrituras: Creatividad Humana y Comunicación.
 - 11 MAY:** Seminario intensivo: Conectar los datos. Estrategias y nuevas herramientas para comunicar información pública. Organiza FLACSO – Argentina/Escuela de Asuntos Públicos – EAP.
 - 01 JUN:** Primer Encuentro Regional Escuela secundaria, convivencia y participación. Invita el Programa Políticas, Lenguajes y Subjetividades en Educación.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
Tucumán 1966 (C1050AAN), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
tel. + 54 11 5238 9300

Boletín abril 2017 – Año 15 N° 144. Continúa a la derecha

• Cartelería y Volantes

La FLACSO Argentina genera anualmente una cantidad muy importante de volantes y carteles que son diseñados por las diferentes áreas para promocionar su oferta académica o dar a conocer sus actividades. Hasta 2017 no existía una guía que establezca las líneas generales de la identidad gráfica institucional, sin embargo, se mantenía una estética similar entre to-

das las áreas. Aun así, se notaban elecciones de tipografías, colores y morfologías diferentes dependiendo la unidad académica que creaba la pieza gráfica.



Ejemplos de volantes creados en 2013

El *Manual normativo - Identidad y comunicación visual* intenta abordar la tarea de ordenar la amplitud de variaciones en las marcas gráficas presentes en las producciones de las áreas y programas de la FLACSO Argentina, estableciendo pautas comunes a toda la institución y que todas las unidades académicas deben respetar para así poder establecer una imagen institucional coherente y unificada. En las propias palabras del manual:

“La intención de este documento es permitir que todas las comunicaciones de esta facultad resulten consistentes y posibiliten la construcción de una imagen clara, pertinente y positiva.” (FLACSO, 2017)

Es importante notar que el contenido del manual sólo cubre las pautas a seguir para la creación de piezas gráficas y no para los identificadores institucionales desarrollados para los sitios web, redes sociales, intranet, boletines o eventos.



Volantes creados siguiendo las pautas del Manual normativo - Identidad y comunicación visual



Carteles creados siguiendo las pautas del Manual normativo - Identidad y comunicación visual

Muchos de los volantes y carteles creados a partir de 2017 siguen rigurosamente las pautas de uso del isologotipo institucional en sus versiones primaria y secundaria, además de respetar la asignación de colores para cada área. También utilizan la tipografía de la familia *Roboto* para todos los textos.

Sin embargo, a pesar de la voluntad expresa de construir una imagen institucional consolidada, todavía pueden encontrarse ejemplos de piezas gráficas que no cumplen con las pautas establecidas institucionalmente. Sobre esta situación, Mariana Kopp, responsable de Relaciones institucionales de la FLACSO Argentina nos relata que:

*“Se hizo un nuevo manual de Comunicación, pero lo único que se reglamenta es que el logo cumpla estos colores, que las letras que se utilicen sean estas. El resto, son todos libres para hacer lo que tienen ganas. Lo mismo pasa con la folletería. En la folletería sí hay una especie de template que todos tenemos que usar. En realidad, esto es muy nuevo, se aplica a partir de este año y el resto, o sea, vos viste, la cantidad de folletos... vas a ver que los folletos son completamente diferentes unos de los otros. La idea es como empezar a unificar eso. Pero, nada, por una cuestión más de estilo que de contenido”*³¹

Por otro lado, hasta el momento del análisis que se realizó durante esta tesina, el manual tampoco se encuentra desarrollado en su totalidad. Según Pilar Basile, responsable de la oficina de Informes de la FLACSO Argentina, todavía está siendo distribuido a las áreas en su versión “borrador”:

*(Al manual) “Lo empezaron a hacer el año pasado y todavía la versión definitiva no la entregaron. De hecho, [...] la semana pasada una secretaria de un área me lo pidió [...] y le mandé el borrador que se supone que tiene algunas cuestiones que todavía tenían que corregir.”*³²

Esta situación es exacerbada por la libertad que las áreas todavía hoy poseen para crear y diseñar sus propias piezas gráficas, ya que por el momento no es indispensable que las normativas del manual se cumplan. Como explica Mariana Kopp:

*“Por ahora, lo que yo te decía del Manual de Comunicación, todavía no les pedimos que se adecuen a los nuevos reglamentos, la idea es hacerlo próximamente. No sabemos también que aceptación tendrá la propuesta, por lo que te decía, porque son muy autónomas las áreas.”*³³

³¹ Entrevista a Mariana Kopp.

³² Entrevista a Pilar Basile.

³³ Entrevista a Mariana Kopp.

Para finalizar, es interesante que este intento de construcción de una identidad gráfica institucional deberá intentar realizar cambios positivos en áreas que son muy estables y no cambian sus materiales gráficos en años, lo que puede llegar a generar una gran resistencia. Muy evidente es el caso del área de Economía y Tecnología, que mantiene un mismo diseño desde hace por lo menos cinco años:



Volantes de la Maestría en Economía Política Argentina para las cohortes de 2013/14, 2015/16 y 2017/18.

• **Eventos**

Los eventos como herramienta de comunicación son ampliamente utilizados por la FLACSO Argentina para dar a conocer sus actividades, investigaciones y difundir su oferta de formación. Estos eventos están focalizados en la actividad académica y tratan temas tan diversos como las unidades académicas que los patrocinan. Estos pueden ser charlas abiertas, Jornadas académicas, cine-debate, seminarios, congresos, reuniones de especialistas, conferencias, mesas redondas, presentaciones de libros, entre otros.

Estas actividades suelen realizarse en el auditorio principal de la sede argentina, aunque también se llevan adelante en otros espacios, especialmente si el evento es organizado en conjunto con otros organismos o instituciones o si el lugar elegido tiene una importancia especial según el tipo de evento. Por ejemplo, muchas presentaciones de libros escritos por profesionales de la FLACSO Argentina se realizan en la Feria del Libro.

Estas acciones se difunden a través de las redes sociales y en el calendario de actividades presente en la página web de la FLACSO Argentina. Las unidades académicas que poseen sus propios sitios web también difunden las actividades que organizan en sus propias agendas y sus perfiles en redes sociales. En promedio la FLACSO Argentina organiza 6 eventos mensuales. En el caso de las jornadas y conferencias es normal que se extiendan a dos o tres días consecutivos. Cabe destacar que las actividades, sobre todo aquellas que se extienden a más de un encuentro, suelen contar con una certificación de asistencia expedida por la FLACSO Argentina que el público puede presentar o adjuntar a sus currículums, lo que le otorga un valor agregado a participar en estos eventos.

Es importante señalar que desde el 2016 algunos de los eventos, sobre todo aquellos en los que participa la FLACSO Virtual, se transmiten en simultáneo por redes sociales y videocon-

ferencia, lo que les permite multiplicar la audiencia pasando por alto las restricciones que impone el uso de espacios físicos.



Jornadas de Metodología Cualitativa del ciclo "Clases Abiertas" del CEIA³⁴ realizadas los días 23, 24 y 25 de agosto de 2016.

A partir de la revisión de las herramientas de comunicación externa analizadas en este apartado, podemos concluir que la FLACSO Argentina es una institución que realiza un gran esfuerzo para comunicar su oferta académica, actividades e investigaciones a través de una red formada por los perfiles, páginas web, boletines, producciones gráficas, eventos etc. creados o producidos por la Dirección y las áreas y proyectos que conforman la Sede Argentina.

Esta situación donde cada área o programa desarrolla sus esfuerzos de comunicación siguiendo criterios propios se mantiene hasta la actualidad, sin embargo, lentamente está empezado a ordenarse. La creación del *Manual normativo - Identidad y comunicación visual* puede verse como un indicio de que el Consejo Académico de la institución percibía la comunicación como desarticulada y con muy poco control institucional, lo que resultaba en la producción de instancias comunicacionales que resultaban demasiado diversas y poco cohesionadas entre sí.

³⁴ Centro de Estadística e Informática Aplicada, un programa que es parte del área de Economía y Tecnología de la FLACSO Argentina

Las acciones del Consejo Académico en pos de normalizar esta situación toman remarcada importancia si tenemos en cuenta que entre una marca y su público existe un vínculo, o lo que Eliseo Verón denomina *contrato de lectura*. El autor, define este concepto de esta manera:

“La relación entre un soporte y su lectura reposa sobre lo que llamaremos el contrato de lectura. El discurso del soporte por una parte, y sus lectores, por la otra. Ellas son las dos “partes”, entre las cuales se establece, como en todo contrato, un nexo, el de la lectura. En el caso de las comunicaciones de masa, es el medio el que propone el contrato.” (Verón, 1985)

Si bien Eliseo Verón trabaja este concepto con miras a analizar medios de comunicación, es posible utilizarlo para pensar la relación entre una marca y su público.

Según este autor, que un soporte de prensa escrita tenga éxito o fracase depende de su capacidad para proponer un contrato de lectura que se articule adecuadamente con las expectativas e intereses de sus lectores, a la vez que debe mantener la ductilidad necesaria para poder modificarlo de manera coherente manteniendo el pacto con los lectores a medida que los gustos e intereses de éste vayan cambiando (Verón, 1985).

Trasladando estas ideas al análisis de la comunicación de la marca FLACSO Argentina, es muy difícil que la institución pueda mantener el contrato de lectura que le ha propuesto a su público si no cuenta con una estrategia comunicacional donde participen en armonía todos los sectores que forman la facultad, una estrategia común que pueda modificar coherentemente ese pacto siguiendo los cambios en las expectativas y motivaciones del público a través del tiempo.

La comunicación interna en la FLACSO Argentina

Como se mencionó al inicio del apartado, la comunicación interna juega un papel fundamental en cualquier organización, especialmente para motivar al personal, mantener un buen clima de trabajo y asegurar que todos los integrantes de la organización trabajen en pos de los mismos objetivos.

La FLACSO Argentina tiene problemas para desarrollar una adecuada política de comunicación interna que mantenga informados a todos los integrantes de lo que ocurre dentro de la facultad y establecer una línea de comunicación eficaz entre la dirección, las unidades académicas y los empleados. Además, encuentra dificultades en accionar o crear herramientas de comunicación interna efectivas que puedan ayudar a mitigar estos problemas.

Renata Marinelli, responsable del área de *Comunicación Institucional* hasta 2014, señala que uno de los problemas más graves que tuvo que enfrentar: *“hacia adentro chocaba con un gran desinterés por saber lo que estaba haciendo la persona que estaba en el escritorio de al lado. [...] Yo siempre encaré la comunicación interna desde la perspectiva del servicio, me parecía importante que como no había forma de seducir, porque, a ver, todos tenían distintos jefes, la plata de sus sueldos venía de distintos lugares, o sea, es muy difícil encontrar algo que convoque a todos los empleados de la FLACSO y que les despierte el interés de enterarse.”*³⁵

Desde muy temprano en su gestión al frente del área, Renata intentó utilizar boletines internos y carteleras de empleados para fortalecer el vínculo entre los trabajadores de las diferentes

³⁵ Entrevista a Renata Marinelli

unidades académicas y entre éstos y la dirección, pero nunca cumplieron con sus objetivos, el desinterés continuó y ambas herramientas de comunicación fueron abandonadas.

A partir de la informatización de la facultad, en el año 2011 se crea la Intranet de la FLACSO Argentina, en un esfuerzo de estrechar los lazos entre todos los integrantes de la sede. Para ayudar a establecer su uso por parte de todos y fomentar que se frecuente la Intranet, se dispuso que varios trámites administrativos internos que hasta ese momento se hacían a mano a partir de ese momento se debían realizar exclusivamente a través de la Intranet.

Lamentablemente este esfuerzo tampoco obtuvo los resultados esperados. Renata nos cuenta que *“Ya más cerca de la época actual aparece la Intranet, que no funcionaba, no técnicamente, que andaba perfecta, sino que nunca funcionó como un espacio de comunicación entre la gente de la institución. Había cosas puntuales con las que sí funcionaba, por ejemplo, durante los mundiales de fútbol los partidos de la selección se veían en FLACSO entonces sacábamos fotos y después las poníamos en la Intranet y les avisábamos a todos que estaban en la Intranet para que se vieran en las fotos.”*³⁶

A pesar de esos puntuales momentos de popularidad, hasta el día de hoy la Intranet se encuentra desierta de participación, funcionando casi exclusivamente en su tarea de automatizar el pedido de útiles de oficina o tóner para impresoras, sin cumplir funciones como espacio abierto de comunicación interna. Esta situación puede fácilmente corroborarse al visualizar que el último posteo en la Intranet de la FLACSO Argentina fue realizado el junio de 2014, sin tener ningún tipo de actualización posterior a esa fecha.

INTRANET FLACSO

SECRETARÍA ACADÉMICA ACTAS DEL CONSEJO ACADÉMICO FLACSO VIRTUAL SOPORTE CONSULTAS SGA ÚTILES

EVENTOS

<< August 2017 >>

Dom	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

SECRETARÍA ACADÉMICA

- » Comisión de Evaluación de Programas Docentes
- » Normativa General sobre Educación Superior
- » CONEAU
- » Validez Nacional

FORMULARIOS ADMINISTRATIVOS PARA PAGOS Y REINTEGROS - ADMINISTRACIÓN

A partir del 13/06/2014 y según el manual de Principios básicos de control para el desarrollo de los procesos administrativos, los ordenes de pagos deberán adjuntar el formulario correspondiente, según se detalla a continuación.

Formularios interactivos - Solicitud de fondos para pagos y reintegros a la Administración de la FLACSO.

[Leer más](#)

ACTUALIZACIÓN DE CUOTA POR MANTENIMIENTO DE PC

Estimados Coordinadores/as,

Les comunicamos la actualización (después de dos años) de la cuota de "Mantenimiento de PC" que abona cada proyecto de forma mensual por el servicio de soporte técnico e informático que brinda la Institución.

[Leer más](#)

NUEVO SISTEMA DE ÓRDENES DE PAGO DIGITALES

Luego de una ardua tarea de desarrollo en conjunto entre las áreas de Sistemas y Administración tenemos el agrado de anunciar que a partir del 2 de octubre de 2014, ponemos en funcionamiento el nuevo Sistema de Órdenes de Pago Digitales, al cual se podrá acceder a través del Sistema de Consulta desde el menú "Órdenes de pago" en la URL <http://consulta.flacso.org.ar/>

[Leer más](#) 1 attachment

En el año 2017 la situación no ha mejorado. Mariana Kopp, responsable de la oficina de Relaciones Institucionales, nos hizo un breve resumen de la situación actual:

³⁶ Ídem.

“Si hay algo que comunicar internamente, a ver, que se yo...-No se va a usar el ascensor porque se rompió- se manda un mail interno, pero no hay mucha comunicación interna. Si se puede dividir por niveles, porque bueno, están las comunicaciones que se hacen a los coordinadores de área, que quizás tiene que ver con esto...bueno, hay que mandar un presupuesto, o por favor, para determinado informe envíen las propuestas que hicieron este año. Y después son cuestiones del día a día y tampoco se utiliza mucho (se refiere al mail). O sea no es que hay una comunicación interna muy fluida y sistematizada.”³⁷

Una comunicación interna exitosa en la FLACSO Argentina puede ayudar a reducir la desvinculación que hoy existe entre los integrantes de las diferentes unidades académicas, dejando claros los objetivos comunes a todos y reforzando la identidad institucional de la FLACSO Argentina, propiciando a su vez un clima de confianza y motivación que impacte directamente sobre la gestión diaria, mejorando el clima laboral.

En esta temática dentro de la FLACSO Argentina los primeros pasos ya fueron dados. Un profesional capacitado en comunicación podría tomar las experiencias realizadas hasta este momento y construir a partir de ellas. Por ejemplo, la Intranet como herramienta de comunicación existe, se encuentra activa y es de uso cotidiano, sólo resta aprovechar la inmediatez e interactividad que provee para convertirla en un espacio institucional participativo que ponga en conocimiento de todos los integrantes de la FLACSO Argentina los temas que afectan a la institución en su conjunto, difundiendo la propia identidad institucional y permitiendo un flujo de información horizontal, que propicie el diálogo entre los empleados, las unidades académicas y la dirección, algo de lo más importante en una institución como la FLACSO Argentina, marcada tanto por la descentralización administrativa como comunicacional. ◀

³⁵ Entrevista a Mariana Kopp.

ANÁLISIS COMERCIAL DE LA FLACSO ARGENTINA

Análisis FODA de la FLACSO Argentina

La matriz FODA³⁸ es una herramienta de análisis creada por Albert S. Humphrey mientras trabajaba para el Instituto de Investigación de Stanford, que permite valorar la situación de cualquier individuo, producto o empresa en un momento determinado, brindando información de diagnóstico para una adecuada toma de decisiones.

Fortalezas:

- Cuenta con un importante plantel de docentes altamente especializados con reconocimiento por parte de los alumnos.
- Prestigio institucional establecido a partir de su historia y sus aportes a la investigación y docencia en ciencias sociales. Cuenta con un alto reconocimiento nacional e internacional.
- A diferencia de otras Sedes del Sistema FLACSO, la Sede Argentina es reconocida por el Ministerio de Educación de la Nación³⁹ como una institución pública de educación superior manteniendo su condición de organismo internacional, lo que le permite relacionarse con las autoridades locales que regulan la educación superior y la investigación científica sin necesidad de que intervenga la Secretaría General a través de la Cancillería.
- Convenios vigentes con instituciones locales e internacionales⁴⁰.
- La “Trayectoria Integrada de Posgrados”, un sistema de la FLACSO Argentina donde los diplomas superiores otorgan créditos para las maestrías y éstas para el doctorado. El sistema favorece la circulación de los estudiantes entre los Posgrados de la facultad beneficiando a los alumnos que eligen continuar sus estudios en la FLACSO⁴¹.
- Instalaciones modernas y en buenas condiciones.
- Oferta académica muy amplia, siempre dentro del campo de las Ciencias Sociales.
- 43 años de trayectoria en Argentina (desde 1974) y 60 años como institución internacional (desde 1957).
- El campus virtual de la FLACSO Argentina le permite a la facultad ofertar sus posgrados a un público tanto nacional como internacional.
- La institución cuenta con investigadores con dedicación exclusiva (a tiempo completo).

³⁸ La sigla FODA corresponde a F(ortalezas), O(portunidades), D(ebilidades) y A(menazas).

³⁹ A partir de la resolución 1024/03. Se puede consultar en <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/normas/10242.pdf>.

⁴⁰ Ver <http://flacso.org.ar/cooperacion/convenios/>

⁴¹ Por ejemplo, la aprobación del Diploma Superior en Desarrollo Local, Territorial y Economía Social otorga créditos para la Maestría Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social (<http://flacso.org.ar/formacion-academica/desarrollo-local-territorial-y-economia-social/>).

Debilidades:

- La FLACSO Argentina no dicta carreras de grado, solo de posgrado.
- Gran dispersión en la comunicación externa⁴².
- Poca colaboración y comunicación entre los miembros de las distintas áreas y programas de la FLACSO Argentina.
- No cuenta con docentes contratados a tiempo completo.
- El parque informático de la sede a disposición de los alumnos es escaso.
- Presupuesto autogestionado insuficiente⁴³.

Oportunidades:

- Incremento de las instituciones públicas y privadas, nacionales, regionales e internacionales interesadas en firmar convenios de cooperación técnica⁴⁴.
- Incremento de la demanda de formación de posgrado⁴⁵.
- Oportunidad de establecer alianzas con universidades nacionales y extranjeras.
- Posibilidad de renegociar el monto de aporte anual al presupuesto institucional realizado por el estado nacional.
- La educación de posgrado es considerada por la sociedad argentina como un factor muy importante para el desarrollo presente y futuro del país.

Amenazas:

- Fuerte competencia de otras instituciones de educación superior, tanto privadas como públicas.
- La deserción de los alumnos.
- Mínimo aporte estatal al presupuesto de la FLACSO Argentina.
- La Sede no cuenta con ningún apoyo financiero por parte de las otras unidades del Sistema FLACSO.

Dimensiones de producto

Según Philip Kotler (1996), un producto es un satisfactor de necesidades y deseos, del cual se pueden definir cinco niveles. Cada uno de ellos irá añadiendo más valor y calidad para el consumidor. En conjunto, las cinco dimensiones conforman la oferta de valor que adquiere el consumidor.

Dimensión Básica: En términos de Maslow, corresponde a las necesidades de reconocimiento, sociabilización y autorrealización, ya que la formación de posgrado está asociada al desarrollo personal y profesional, donde la dedicación y el esfuerzo individual son muy importantes. A su vez, en momentos de inestabilidad laboral o crisis, satisface una necesidad de seguridad.

⁴² Ver apartado "La Comunicación en la FLACSO Argentina"

⁴³ Pueden consultarse informes de los balances de la institución en <http://www.flacso.org/secretaria-general/transparencia>

⁴⁴ Ver <http://flacso.org.ar/cooperacion/cooperacion-tecnica/>

⁴⁵ Ver el cuadro 2 de este apartado: "Evolución de la matrícula - Estudiantes por Tipo de universidad y Grado académico. Años 2000, 2007 y 2014".

Dimensión Genérica: Cursos de posgrado, Cursos de extensión, Seminarios, Especializaciones, Maestrías y el Doctorado en Ciencias Sociales⁴⁶. Además de las titulaciones mencionadas, la FLACSO Argentina cuenta con una titulación propia, los Diplomas superiores, que están reconocidas por el Ministerio de Educación de la Nación⁴⁷.

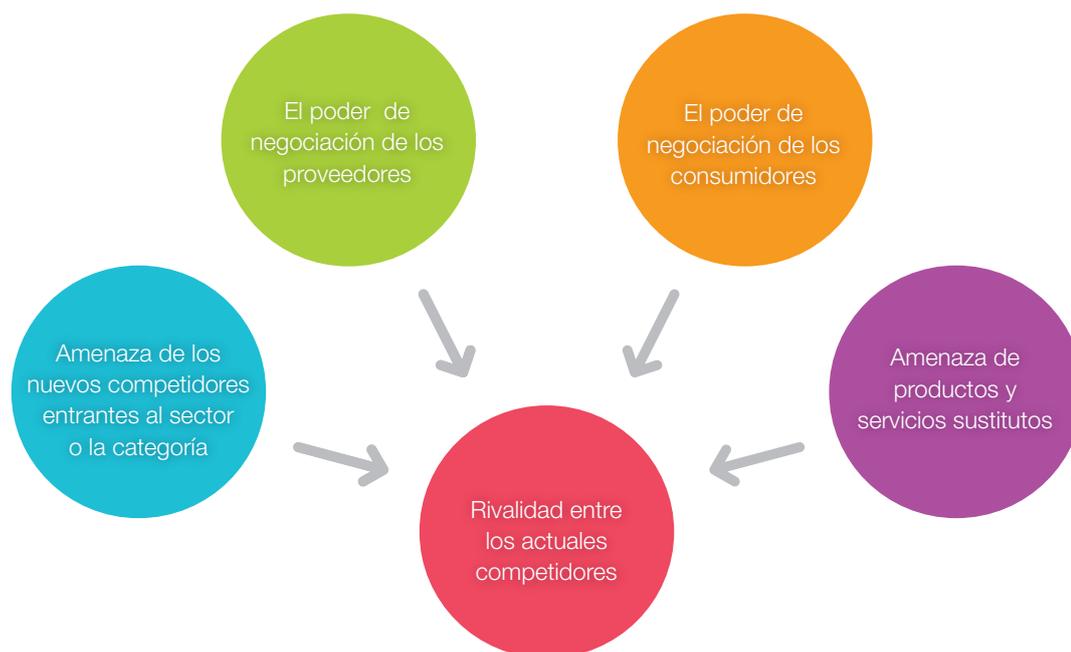
Dimensión Esperada: Se espera recibir la formación de posgrado en espacios físicos en buenas condiciones, con todos los implementos necesarios para el buen desarrollo de las clases, como por ejemplo proyector, micrófono, puntero. Se espera también contar con la bibliografía de consulta a través de la biblioteca y que se respeten los programas de formación publicados antes de empezar cada cursada. Por otro lado, también se espera una buena organización administrativa que permita resolver rápidamente la tramitación de certificados, títulos y se ocupe de cualquier consulta relacionada a las tarifas.

Dimensión Aumentada: Interconexión de las clases presenciales con el campus virtual que permita acceder a la bibliografía digital y a recursos complementarios, clases interactivas, materiales audiovisuales y una conexión más cercana con los profesores y compañeros de cursada, por ejemplo, a través de foros o videoconferencia.

Dimensión Potencial: La formación podría personalizarse para cada alumno, atendiendo a sus necesidades de formación específicas. Esto sería una ruptura con los modelos de enseñanza uniformes, abriendo la oportunidad para que cada alumno trabaje a su propio ritmo con programas de materias o seminarios individualizados.

Las cinco fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter brinda información estructural de todo un sector industrial o una categoría dentro de él, a través de la identificación y el análisis de cinco fuerzas. Según Porter (2006):



⁴⁶ Puede consultar la propuesta de formación académica de FLACSO Argentina

⁴⁷ Conforme a lo dispuesto por la Resolución Ministerial N° 1024 del 29 de diciembre de 2003 para la implementación de carreras y titulaciones que no se encuentren regladas en el país. Puede consultarse en <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/normas/10242.pdf>.

“Las cinco fuerzas competitivas-entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.” (p. 21)

Esta herramienta permite realizar un análisis que sirva como base para formular estrategias que se adapten al mercado y que permitan aprovechar las oportunidades y disminuir los efectos de las amenazas detectadas.

En este apartado las cinco fuerzas se aplicarán al mercado de la educación superior en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y la provincia de Buenos Aires (BA), tomando como actor principal a la FLACSO Argentina.

Amenaza de los nuevos competidores: El sector de la Educación Superior en Argentina ha tenido un fuerte crecimiento en la última década, una muestra de ello es la apertura de 24 universidades nacionales y 13 universidades privadas en el período 2003 - 2015:

Cuadro 1

Evolución de la cantidad de Instituciones por Tipo de universidad. Años 2003 y 2015			
Año	2003	2015	2015-2013
U. Nacionales	44	68	24
U. Privadas	51	64	13

Fuente: Elaboración propia en base a las Estadísticas Universitarias Argentina 2014-2015, Departamento de Información *Universitaria* - SPU⁴⁸.

Al mismo tiempo, la última información disponible muestra un crecimiento en la cantidad de estudiantes de posgrado a nivel nacional, en porcentaje respecto del total de la matrícula, desde un 2,9% en 2000 a un 7,2% en 2014 (4.3 puntos porcentuales). Si bien la cantidad de alumnos de posgrado es pequeña en comparación a la de estudiantes de grado, la evolución de la matrícula muestra tendencia al crecimiento para el segmento específico donde compete la FLACSO Argentina:

Cuadro 2

Evolución de la matrícula					
Estudiantes por Tipo de universidad y Grado académico. Años 2000, 2007 y 2014					
Año	Grado Académico	U. Nacionales	U. Privadas	Totales	%
2000	Estudios de Grado	1,140,605	201,152	1,341,757	97.1
	Estudios de Posgrado	28,314	11,411	39,725	2.9
	Totales	1,168,919	212,563	1,381,482	100.0
2007	Estudios de Grado	1,270,755	296,764	1,567,519	95.8
	Estudios de Posgrado	50,725	17,548	68,273	4.2
	Totales	1,321,480	314,312	1,635,792	100.0

⁴⁸ Disponible en <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>

	Estudios de Grado	1,468,072	403,373	1,871,445	92.8
2014	Estudios de Posgrado	110,417	33,735	144,152	7.2
	Totales	1,578,489	437,108	2,015,597	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación - Departamento de Información Universitaria⁴⁹.

A partir de estos datos podemos ver que en la última década el sector de la Educación Superior en Argentina ha sido de interés tanto para el capital de inversión privado como para el Estado, por lo que no podemos descartar la entrada de nuevos participantes al mercado si el crecimiento continúa siendo sostenido en el tiempo. El riesgo que se produzca el ingreso de nuevos competidores dependerá de las barreras contra el ingreso.

Barreras de ingreso: Para ingresar al sector de la educación superior hay que contar con los espacios físicos necesarios para llevar adelante actividades de docencia, investigación y capacitación (edificios o un campus que permita tener aulas, oficinas, laboratorios, etc.), todo esto representa costos de alquiler además de los impuestos correspondientes. Por otro lado, es menester contar con infraestructura de RRHH (personal administrativo, cuerpo docente, etc.) a los que hay que pagarles un sueldo. También es necesario contar herramientas tecnológicas y didácticas como laboratorios, biblioteca, acceso a bases de datos de publicaciones en línea, hardware y software especializado, etc. que conllevan un costo. Finalmente, se necesita cumplir con las reglamentaciones legales que regulan la actividad (por ejemplo, contar con la evaluación y acreditación de la CONEAU⁵⁰ etc.).

La FLACSO Argentina cumple con todos estos requisitos, sin embargo, es necesario notar que su infraestructura es muy reducida, ya que cuenta sólo con dos edificios, uno sobre la calle Ayacucho y otro sobre Tucumán (que se conectan internamente). Al tener que mantener toda su estructura tanto administrativa (oficinas) como académica (aulas) centralizada allí, se reduce la disponibilidad de espacios físicos afectando la cantidad de actividades que pueden desarrollarse al mismo tiempo.

Rivalidad entre los actuales competidores: El sector de la educación superior presenta la particularidad de que no existen aranceles a la oferta de carreras de grado en las universidades públicas, por lo que en ese segmento en particular las universidades estatales compiten por los recursos del Estado mientras que las universidades privadas compiten para generar ingresos que les permitan desarrollar su actividad y crecer.

Esta situación es diferente en el segmento donde compite la FLACSO Argentina, el de los posgrados, en el cuál compiten las universidades públicas y privadas al unísono.

Tomando como parámetros universidades que tienen al menos dos carreras de posgrado afines a las ofertadas por la FLACSO Argentina, con sedes en CABA, provincia de Buenos Aires o ambas y que ofrecen el mismo nivel de posgrado (Doctorados, maestrías, especializaciones) en el área de conocimiento de las Ciencias Sociales y Humanas, las principales instituciones competidoras de la FLACSO Argentina son:

⁴⁹ Disponible en <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>

⁵⁰ Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Cuadro 3

Universidad	Posgrados afines a la oferta de la FLACSO Argentina			
	Doctorado	Maestría	Especialidad	Total
Universidad de Buenos Aires	1	3	1	5
Universidad Nacional de San Martín	-	4	-	4
Universidad Nacional de La Plata	1	2	1	4
Universidad Torcuato Di Tella	-	4	-	4
Universidad de San Andrés	-	3	-	3
Univ. Nacional de General Sarmiento	1	-	1	2
Universidad Nacional de Lanús	-	2	-	2
Universidad Nacional de Quilmes	1	1	-	2
Total	4	19	3	26

Fuente: Elaboración propia en base a la Guía de Carreras Universitarias⁵¹.

Es destacable que la Universidad de Buenos Aires posee la mayor cantidad de carreras compatibles con la oferta de la FLACSO Argentina además de una afinidad con su público objetivo. Esta situación es coincidente con los testimonios de los entrevistados⁵², que identifican a la UBA como el principal competidor. La rivalidad entre los actuales competidores se hará más intensa en la medida que haya barreras sólidas contra la salida.

Barreras de egreso: Los riesgos vinculados a los activos especializados (campus, laboratorios, biblioteca, oficinas, aulas, etc.) y los costos laborales dependen del tamaño de la estructura administrativa y académica con que cuenta cada institución, siendo en general medio-alto para las actividades de grado y medio-bajo para las de posgrado, ya que estas son más reducidas en cantidad de profesores, alumnos y horas cátedra.

Si bien no existen restricciones gubernamentales que condicionen la salida de un competidor, en el caso de la FLACSO Argentina la Sede debería negociar su egreso con el Estado ya que se encuentra en juego la vigencia de la Ley 24.300 que aprueba el Acuerdo con la FLACSO para el establecimiento de una Sede Académica en nuestro país. Por otro lado, al ser parte de un Sistema, para una eventual salida se requieren auditorias por parte de la Secretaría General y la aprobación del Consejo Directivo, integrado por los Directores de todas las Sedes, Programas y Proyectos del Sistema FLACSO.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Las instituciones de educación superior tradicionalmente enfrentan como sustitutos a los servicios de educación terciaria no universitaria, que ofrecen capacitación y formación a precios sensiblemente menores a los de una universidad. Otro sustituto importante para las carreras de grado y sobre todo de posgrado ofrecidas por las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas son las universidades extranjeras, que a través de la modalidad virtual pueden ofrecer sus servicios no solamente a los estudiantes con capacidad para realizar una carrera en el exterior sino también a estudiantes con un moderado poder adquisitivo.

⁵¹ http://guiadecarreras.siu.edu.ar/carreras_de_posgrado.php. El detalle completo de los posgrados ofrecidos por los principales competidores puede consultarse en el Anexo.

⁵² Entrevistas a Mariana Kopp (FLACSO Argentina), Pilar Basile (FLACSO Argentina) y Verónica Budich (Alumna de Maestría en FLACSO Argentina).

El poder de negociación de los consumidores: Que la FLACSO Argentina sea una institución exclusivamente de posgrado implica que es requisito para comenzar una formación allí (sea un curso de posgrado, una especialización, maestría o doctorado) el haber terminado los estudios de grado. Según Pilar Basile, Mariana Kopp y Renata Marinelli, el público de la FLACSO Argentina tiende a ser de 25 a 35 años o más, de clase media o media alta. Más allá de estas características generales, no saben definir con precisión su público objetivo.

Las descripciones que las especializaciones y maestrías publican sobre el perfil de sus estudiantes permiten delimitar al público de la FLACSO Argentina como parte de la población económicamente activa que busca profundizar los conocimientos que ha adquirido durante su carrera de grado con el fin de mejorar sus competencias para actuar en un entorno más complejo en sus respectivos ámbitos de actividad, sean estos en la función pública o privada. Por otro lado, existe también una parte de esa población que a través de sus estudios de posgrado intenta realizar una readaptación o un proceso de reciclaje que le permita conseguir una nueva oportunidad profesional.

A pesar de su importancia como grupo, a nivel del estudiante individual, éste posee un poder de negociación casi nulo.

Otro es el caso en el subsector de la investigación donde los consumidores son fundaciones, instituciones o agencias estatales que financian las investigaciones. En estos casos el volumen de capital movilizado junto a la pequeña cantidad de instituciones financiadoras, resulta en un poder de negociación medio-alto en favor de estas últimas. A pesar de que la investigación es una fuente de financiamiento, en la mayoría de las instituciones de educación superior los ingresos que produce no son suficientes como para poder mantener un presupuesto permanente, por lo que la mayoría de ellas depende para su operatoria del número de estudiantes matriculados en las carreras de grado y posgrado.

El poder de negociación de los proveedores: Si bien los profesores pueden ser considerados la piedra fundamental de cualquier Institución de Educación Superior, ellos, en conjunto con el personal administrativo, representan la mayoría del gasto presupuestario de estas instituciones. FLACSO Argentina no es la excepción, según datos enviados a la Secretaría General, en el año 2015 era la Sede con mayor personal académico (un 83% más que la Sede Ecuador, que quedó en segundo lugar) y tercera según cantidad de personal administrativo.

Cuadro 4

Unidad Académica	COMPARACIÓN DE PERSONAL POR CATEGORÍA AÑO 2015			TOTAL
	Personal Directivo	Personal de Servicios y Administrativo	Personal Académico	
Sede Argentina	2	97	519	618
Sede Brasil	3	13	19	35
Sede Chile	3	14	25	42
Sede Costa Rica	2	12	13	27
Sede Ecuador	4	87	284	375
Prog. El Salvador	1	5	21	27
Sede Guatemala	7	136	103	246
Proyecto Honduras	1	4	0	5

Sede México	19	114	95	228
Prog. Panamá	1	6	9	16
Prog. Paraguay	1	3	0	4
Prog. Rep. Dominicana	0	9	28	37
Programa Uruguay	1	8	36	45
Secretaría General	4	8	1	13
TOTAL	49	516	1153	1718

Fuente: Informe Financiero Bienal 2015 - 2014 del Sistema FLACSO⁵³

La amplia oferta en número sumado a la escasa proporción de personal académico con dedicación semiexclusiva o exclusiva no les permite constituirse como una fuerza con un poder de negociación tal que puedan imponer condiciones a la prestación de los servicios que proveen.

Estrategias

Estrategias competitivas genéricas

Según Michael Porter (2006), para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas descritas en el apartado anterior, las empresas o instituciones realizan acciones que a nivel general el autor identifica con tres estrategias genéricas compatibles entre sí, es decir, que pueden utilizarse individualmente o combinarse, para defender su posición en el mercado y superar a sus rivales.

La FLACSO Argentina utiliza una estrategia de Enfoque: se centra en un segmento particular de la educación superior, el de la educación de posgrado en el campo de las ciencias sociales. Este enfoque es consecuencia del objetivo primordial que llevó a su nacimiento como recomendación de la UNESCO: promover y reforzar la investigación, la cooperación técnica y la enseñanza de posgrado en el campo de las ciencias sociales. Esta concentración permite que la FLACSO Argentina pueda prestar una mejor atención y satisfacer más ampliamente las necesidades de su público, según Mariana Kopp, a través de una oferta académica muy rica y variada dentro de los límites de su segmento. Si bien la estrategia de enfoque es predominante, también existen rasgos propios de la estrategia de diferenciación, por ejemplo, Mariana Kopp, Roberto Sanz y Verónica Budich indican que la importante reputación y prestigio alcanzada por la institución en sus 43 años de trayectoria le ayuda a atraer al público que le otorga especial importancia a la calidad o que desea diferenciarse socialmente.

Matriz de Ansoff

En términos de Igor Ansoff, como se trata de un mercado existente y de un producto existente, la estrategia con la que la FLACSO Argentina puede asentar su desarrollo futuro es la de Penetración de Mercado. La institución puede llevarla adelante multiplicando la publicidad para darse a conocer y atraer a potenciales alumnos. Además, puede reforzar sus acciones de comunicación dirigidas a estudiantes avanzados de carreras de grado en ciencias sociales, para que cuando estos estén decidiendo su futuro académico y profesional luego de la graduación, busquen en la FLACSO una propuesta enriquecedora.

⁵³ Disponible en <http://www.flacso.org/sites/default/files/Documentos/transparencia/Academico2016/Informe%20Academico%20Bienal%202014-2015.pdf>

Matriz BCG:

Producto Vaca Lechera: El mercado donde compite la FLACSO Argentina no es nuevo, y la institución lleva 43 años en él, por lo que no es producto estrella ni incógnita. La Sede nacional se encuentra muy bien posicionada y según la propia Secretaría General, es la que genera la mayor cantidad de docencia e investigación dentro del Sistema FLACSO con un presupuesto auto-gestionado. Como puede continuar creciendo y aumentar más su rentabilidad, no es un producto perro.

Posicionamiento

Según Al Ries y Jack Trout (2002) *“el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto, esto es, cómo posiciona el producto en la mente de éste”* (p. 3).

Para la FLACSO Argentina es sumamente importante ser una institución conocida y recordada por los potenciales consumidores, para así concretar la comercialización de sus servicios. Esto lo logra a partir de ser una institución con una amplia trayectoria en la región, que combina la excelencia académica a partir de una amplia propuesta de formación de posgrado en el ámbito de las ciencias sociales, con el debate en los medios y en las aulas de los temas y problemas contemporáneos que impactan a Latinoamérica. La FLACSO Argentina no es la única institución que se preocupa por estos temas, pero de todas ellas es la que mantuvo una presencia continua y notoria durante los últimos 40 años. Este es el posicionamiento de la FLACSO Argentina, el cuál le da una ventaja frente a la competencia, ya que el público se inclinará por relacionarse con la institución que se ha ganado su aceptación, reconocimiento y preferencia. ◀

CONCLUSIONES

La FLACSO Argentina es una unidad académica del Sistema Internacional FLACSO, lo cual pone sobre ella restricciones a la hora de gestionar y construir su marca. Si bien la FLACSO Argentina es una entidad en sí misma, debe mantener y acatar las decisiones tomadas por la Secretaría General, que incluyen cuestiones relacionadas a la marca. Esta influencia puede verse profundamente en los signos identificadores gráficos y en el *naming*, que siguen la misma estética y normativa en todas las sedes y programas del Sistema FLACSO.

Es por esta situación particular que, por ejemplo, el isologotipo de la FLACSO Argentina se modificó una sola vez en 43 años, a partir de una iniciativa de la Secretaría General que se replicó en las diferentes unidades académicas repartidas en toda la región.

A pesar de estas rigideces, las sedes locales tienen la capacidad de producir pequeños cambios en los signos identificadores gráficos que utilizan, por ejemplo, para celebrar sus aniversarios.

Esta circunstancia le ha permitido a la FLACSO mantener una misma identidad corporativa durante extensos períodos de tiempo, lo que ha fortalecido su capacidad para ser recordada y reconocida. Esta fortaleza, junto con su amplia trayectoria en el campo de las Ciencias Sociales en la Argentina, la convirtieron en una marca muy fuerte dentro del sector de la educación superior de posgrado en nuestro país.

Esta situación contrasta con las submarcas de la FLACSO Argentina, que presentan una heterogeneidad y un desorden que difiere fuertemente con la estabilidad de la marca FLACSO Argentina. Las áreas y programas de la institución que tienen submarcas envían a diseñar sus propios logos, crean perfiles en redes sociales y manejan sus propios sitios web con marcas visuales muchas veces muy diferentes a las utilizadas por la marca FLACSO Argentina. Los sentidos producidos desde estas submarcas tan diversas, pueden desorientar al público y deteriorar la imagen de marca sólida que intenta construir la FLACSO Argentina. Esto sucede en detrimento de las propias submarcas, ya que la marca institucional endosa su posicionamiento, valores, prestigio y nombre a las diversas submarcas, como parte de la arquitectura de marca respaldada que posee la organización.

Según los propios actores que trabajan en la institución, esta situación tiene su origen en la organización interna de la FLACSO Argentina, que le da una amplia autonomía a las áreas y programas que constituyen las doce unidades académicas de la FLACSO Argentina.

Por un lado, esta estructura permite a cada área y programa contar con una gran versatilidad para organizar y perseguir libremente sus propios objetivos académicos ya que, ante nuevas temáticas a desarrollar, es posible crear programas nuevos que las aborden y su gestión dentro de la institución es flexible. Si un programa realiza actividades tanto de docencia como de investigación, puede convertirse en una nueva área dentro de la estructura, manteniendo su especificidad temática. A esto se le suma que, como nos explica Mariana Kopp, la Dirección no influye en las propuestas académicas que elige perseguir cada unidad.

Esta situación de autonomía se replica, a su vez, en el ámbito administrativo, ya que desde un comienzo las diferentes unidades académicas de la FLACSO Argentina debieron generar sus propios recursos, que en su mayoría provienen de la propia oferta académica de cada área, los presupuestos para investigaciones financiados por organismos nacionales e internacio-

nales y el cobro por servicios de cooperación científica y técnica a agencias gubernamentales, empresas y otras instituciones nacionales o internacionales.

Es importante notar que la circunstancia de contar con un presupuesto autogestionado casi en su totalidad, no influye negativamente en la tarea académica, al contrario, el propio sistema FLACSO considera a la sede nacional como la que genera la mayor cantidad de docencia e investigación dentro del sistema internacional.

Esta estructura interna que propicia la autonomía académica y presupuestaria se traduce en un espacio donde las diferentes unidades académicas adquieren un peso propio dentro de la institución que les permite negociar con las demás y la Dirección cualquier propuesta que las afecte, manteniendo una gran libertad de acción. De esta manera, en lugar de contar con una estructura que fomente la libertad académica, pero unifique criterios en cuestiones relacionadas a la organización como un todo, que, por ejemplo, pueda establecer estrategias unificadas de gestión de la marca, nos encontramos con una estructura donde se negocian en el Consejo Académico todas las medidas a adoptar, sean o no académicas. Esta dificultad para lograr establecer puntos en común se nota especialmente al buscar documentos formales donde se expliciten cuestiones comunes a toda la organización, como, por ejemplo, una declaración institucional de misión, visión y valores, documento que no existe en la FLACSO Argentina, pero sí en el caso de la Secretaría General y algunas de las otras sedes del propio sistema FLACSO.

Por otro lado, existen otras características institucionales que ponen trabas a cualquier intento de establecer una estrategia de branding. En las entrevistas realizadas se manifiesta que los cargos directivos de la institución y sus áreas y programas son ocupados por académicos con mucha experiencia en sus disciplinas, pero como manifiesta Renata Marinelli, sin perspectiva estratégica. De esta manera, las prácticas relacionadas con el branding y el marketing parecen ser consideradas como periféricas por los tomadores de decisiones, para los cuales su función principal es lograr cumplir con los objetivos académicos y científicos de la institución, preocupándose tangencialmente o delegando en las secretarías técnicas las cuestiones relacionadas a las marcas y su difusión.

Las entrevistas también ayudaron a detectar otra traba para el desarrollo de estrategias relacionadas a la marca: la inexistencia de una oficina, área o referente institucional que tenga por objetivo organizar los esfuerzos de comunicación y gestión de marca y de la comunicación institucional en general.

Pilar Basile relata en la entrevista realizada que hasta 2014 existía una oficina que cumplía con parte de estas tareas, llamada *Comunicación Institucional*, que desapareció cuando su responsable dejó la institución. Pilar explica que algunas de las funciones que tenía esa área recayeron en Informes y de otras se empezaron a hacer cargo cada área por su cuenta, profundizando la dispersión de este tipo de funciones dentro de la estructura institucional. A pesar de esto, la mayoría de las acciones que se planificaban desde esa oficina dejaron de realizarse.

Sin embargo, pudimos corroborar que la Dirección y el Consejo Académico conocen estos problemas y han empezado a tomar medidas que apuntan a comenzar un proceso de normalización y gestión centralizada de la marca FLACSO Argentina y, sobre todo, de las submarcas que pertenecen a la institución. En principio, la marca FLACSO Argentina se encuentra registrada ante el INPI. Este registro se llevó a cabo en 2012, 39 años después de que la FLACSO llegó al país, sin embargo, demuestra una preocupación por la protección legal de la marca institucional.

Pero el producto más visible de esta postura favorable a construir y fortalecer la marca y las submarcas es el *Manual normativo - Identidad y comunicación visual* que se empezó a imple-

mentar, en una versión provisoria, a principios de 2017. Con este manual se puso en marcha una estrategia de comunicación visual común a toda la institución y especifica pautas que hasta este momento no se encontraban sistematizadas en ningún documento formal. El manual no establece estrategias ni objetivos a mediano o largo plazo, pero es un buen punto de partida para generar espacios comunes y una propuesta unificada que ayude a proteger y fortalecer la identidad e imagen de la marca FLACSO Argentina. En la página web del diseñador que creó el manual, Martín Gorricho, se explica el pedido realizado por la institución:

“FLACSO convoca a Gorricho Diseño para elaborar un diagnóstico sobre una comunicación visual que ya percibían conflictiva. En principio se trataba de lograr darle visibilidad a la organización y mejorar su comunicación visual sin impactar los signos primarios de identidad que, compartidos con el resto de las FLACSO de la región, debían conservarse.”⁵⁴

Por otro lado, además de la organización de la marca institucional, el manual pretende ordenar la imagen de las submarcas de la FLACSO Argentina, intentando adecuarlas a la estética institucional, asignando colores para identificar a cada área y reglamentando el uso de los identificadores gráficos propios de las submarcas para que estos no opaquen o interfieran con la marca FLACSO Argentina.

La situación que hoy presenta la FLACSO Argentina no es desconocida. Michael Porter, por ejemplo, subraya la importancia de una coordinación unificada pensando en el planteamiento de la estrategia competitiva de una empresa, pero lo mismo podría decirse de las estrategias de branding y comunicación. Según el autor:

“Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales. Cuando los departamentos deben arreglárselas por su cuenta, siempre recurrirán a métodos que corresponden a su especialización y a los incentivos de los jefes. Pero, tomados en conjunto, estos métodos rara vez representan la mejor estrategia. La importancia que [...] las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. En efecto, con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes” (Porter, 2006, p.9).

A modo de conclusión, sabemos que, por la propia dinámica institucional, tal como nos explicó Mariana Kopp en su entrevista, para lograr que se acaten totalmente las normativas del manual se necesitará tiempo y también un período de negociación con las áreas que deberán realizar el proceso de adecuación. Sin embargo, que se haya hecho perceptible a toda la institución que ese proceso es necesario, que se lleve adelante y se materialice en acciones y productos visibles, es de vital importancia para lograr un principio de unificación en los criterios institucionales que, si bien en esta instancia solamente tienen en cuenta la comunicación visual, se extienda a otros ámbitos y permita establecer estrategias y objetivos comunes a toda la organización. No tenemos dudas de que la FLACSO Argentina posee un gran potencial para continuar desarrollándose como marca, pero necesariamente deberá encontrar la forma de seguir planteando propuestas unificadas como la del manual normativo, que le ayuden a gestionar, administrar y comunicar mejor su marca y submarcas.

Para finalizar, si de este trabajo pudieran surgir algunas recomendaciones con miras a intentar apoyar la profundización de este proceso de normalización en la gestión y comunicación de la marca FLACSO Argentina, serían las siguientes:

⁵⁴ <http://gorricho.com.ar/portfolio/redisenio-de-identidad-flacso/>

En **primer lugar**, el proceso de unificar criterios en lo que refiere a la marca debería comenzar con una declaración explícita de misión, visión y valores común a toda la institución. Este documento sería el punto de partida y la guía para lograr espacios en común a todas las unidades académicas de la institución.

En **segundo lugar**, la FLACSO Argentina se beneficiaría al utilizar las herramientas que ofrece el marketing para poder atraer más interesados, aumentar su participación en el mercado o ser más eficientes en lograr sus objetivos estratégicos. Esta situación se vuelve más apremiante dado que la mayoría de sus competidores sí las utilizan y esta circunstancia pone en desventaja a la organización.

En **tercer lugar**, la protección de la marca no debería reducirse solamente a la marca FLACSO Argentina, sino que debería implementarse un plan para sistematizar el registro de las submarcas de la institución. Esto proporcionaría la protección necesaria para realizar una mayor inversión en ellas sin preocuparse por posibles litigios a futuro.

En **cuarto lugar**, debería crearse una oficina superadora del rol que hasta 2014 cumplía Comunicación Institucional. El referente de esta oficina podría tener las características que presenta un Director de Comunicación (Dircom), definido como el “responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva.” (Morales & Enrique, 2007, p.84). Siguiendo a Costa (1997), este puesto:

- *Deberá depender directamente de la Dirección.*
- *Deberá comunicarse bien con “todas” las personas de la institución.*
- *Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).*
- *Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.*
- *Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la institución.*
- *Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.*
- *Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la institución.*
- *Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por las diferentes áreas.*
- *Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.*

De esta manera, se contará con el perfil profesional necesario para llevar adelante los procesos necesarios para disminuir o armonizar los esfuerzos de comunicación que la propia FLACSO entiende como conflictivos, además de tener la capacidad de plantear estrategias de comunicación y branding eficientes y unificadas.

En **quinto lugar**, las entrevistas mostraron la necesidad de contar con capacitación en el uso de las herramientas de comunicación externa. Se mencionó en múltiples oportunidades un curso breve organizado por la FLACSO Virtual sobre buenas prácticas en el uso de la red social Facebook, al que invitaron a participar a personal de otras áreas. Ese curso tuvo una repercusión muy positiva, sin embargo, la capacitación en estas herramientas no debería realizarse a voluntad de cada área, sino como un esfuerzo común y coordinado de toda la organización, ya que estos conocimientos repercuten en la gestión, comunicación e imagen de la marca. <

BIBLIOGRAFÍA

A

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Nueva York, EE.UU.: The Free Press.

B

Ballesteros, S. (1999). *Memoria humana: investigación y teoría*. *Psicothema*, 1999, 11 (4), pp. 705-723.

Bassat Coen, L. (1999). *El libro rojo de las marcas*. Madrid: Espasa Calpe.

Bonilla Soria, A. (2016). Estado de la organización 2012-2016. Un balance crítico. Recuperado de <http://www.flacso.org/sites/default/files/Documentos/transparencia/Informe%20Gestion%20ABS%20VF.pdf>

C

Chaves, N. (2003). *La Marca Corporativa. Gestión y diseño de los símbolos y logotipos*. Barcelona, España: Editorial Paidós SAICF.

Chaves, N. (2005). *La Imagen Corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili.

Costa, J. (1993). *La identidad corporativa*. México: Trillas, SA de C.V.

Costa, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Costa, J. (2007). Hacia donde van las marcas. Recuperado de: <https://foroalfa.org/articulos/hacia-donde-van-las-marcas>

Costa, J. (2007). Naming. Lo que no tiene nombre no existe. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/naming.pdf>

Costa, J. (2010). La marca verbal. Naming. Recuperado de <http://www.master-comunicacion.es/blogmastercomunicacion/la-marca-verbal-naming/>

F

Facebook. (2017). Proteger tu cuenta e información personal. Recuperado de <https://www.facebook.com/communitystandards#using-your-authentic-identity>

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO]. (1979). *Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*. San José de Costa Rica.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO]. (2016). *Informe Financiero Bienal 2015 - 2014*. San José, Costa Rica. Autor.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Argentina [FLACSO Argentina]. (2017).

Manual normativo - Identidad y comunicación visual. Buenos Aires, Argentina. Autor. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Argentina [FLACSO Argentina]. (2004). *FLACSO. 30 años en la Argentina (1974-2004)*. Buenos Aires, Argentina. Autor.

FLACSO Guatemala. (2017). Acerca de FLACSO. Recuperado de http://www.flacso.edu.gt/?page_id=30

FLACSO Panamá. (2017). Visión y misión. Recuperado de <https://www.programaflacsopanama.org/qui%C3%A9nes-somos/visi%C3%B3n-y-misi%C3%B3n/>

FLACSO Secretaría General. (2017). Acerca de FLACSO. Recuperado de <http://www.flacso.org/secretaria-general/acerca-flacso>

Franco, R. (2007). *La FLACSO Clásica (1957-1973)*. Santiago, Chile: Catalonia

H

Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Buenos Aires: Norma.

Hultén, B. (2011). *Sensory marketing: the multi-sensory brand experience concept*. *European Business Review*, 23 (3). P. 256-273.

I

INPI. (2006). *El secreto está en la marca (2da ed)*. Buenos Aires: Autor.

INPI. (2012). Dirección de Marcas - ACTA 3191884. Registro de la marca FLACSO Argentina, Clase 38. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/ResultadoSolicitudMarca2.asp?Va=3191884&Vb=M&Vc=0&Vd=2616387>

INPI. (2012). Dirección de Marcas - ACTA 3191885. Registro de la marca FLACSO Argentina, Clase 41. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/ResultadoSolicitudMarca2.asp?Va=3191885&Vb=M&Vc=0&Vd=2616388>

INPI. (2012). Dirección de Marcas - ACTA 3191887. Registro de la marca FLACSO Argentina, Clase 42. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/ResultadoSolicitudMarca2.asp?Va=3191887&Vb=M&Vc=0&Vd=2616389>

INPI. (2012). Dirección de Marcas - ACTA 3191890. Registro de la marca FLACSO Argentina, Clase 45. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/ResultadoSolicitudMarca2.asp?Va=3191890&Vb=M&Vc=0&Vd=2616391>

INPI. (2012). Dirección de Marcas - ACTA 3191891. Registro de la marca FLACSO Argentina, Clase 35. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/ResultadoSolicitudMarca2.asp?Va=3191891&Vb=M&Vc=0&Vd=2616392>

INPI. (2012). Dirección de Marcas - ACTA 3191892. Registro de la marca FLACSO Argentina, Clase 9. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/ResultadoSolicitudMarca2.asp?Va=3191892&Vb=M&Vc=0&Vd=2616393>

INPI. (2012). Dirección de Marcas - ACTA 3191893. Registro de la marca FLACSO Argentina, Clase 16. Recuperado de <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/ResultadoSolicitudMarca2.asp?Va=3191893&Vb=M&Vc=0&Vd=2616394>

INPI. (2016). ¿Qué es una marca?. Recuperado de <http://www.inpi.gov.ar/marcas/aprender>

K

Keller, K. L. (2012). *Strategic Brand Management*. Nueva Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.

Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. 8a ed. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8va ed). Ciudad de México: Pearson Educación.

L

Ley N° 22362. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 02 de enero de 1981.

M

Martín García, M. (2004). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC Editorial.

O

Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano Ámbar.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1956). *Resoluciones de la Conferencia General* (9na reunión). Nueva Delhi.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2016). Clasificación de Niza, 10.^a edición, versión 2016. Ginebra, Suiza. Recuperado de <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/ITsupport/Version20160101/index.html>

P

Porter, M. E. (2006). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. 36va reimpresión. Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental.

R

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

S

Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós Comunicación.

Stallman, R. (2008). Sobre el Proyecto GNU. Free Software Foundation. Recuperado de <https://www.gnu.org/gnu/thegnuproject.es.html>

T

Téllez López, A. (2003). *La memoria humana: Revisión de los hallazgos recientes y propuesta de un modelo neuropsicológico*. (Tesis de Maestría). Universidad autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México.

V

Verón, E. (1985). *El análisis del "Contrato de Lectura", un nuevo método para los estudios de posicionamiento de los soportes de los media*. En: *Les Medias: Experiences, recherches actuelles, applications*. París: IREP.

Verón, E. (1993). *La Semiosis Social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gidesa Editorial.

Otras Fuentes

Algañaraz Soria, V. H. (Julio, 2014). Autonomía científica e internacionalización en la trayectoria de la "Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales" (FLACSO). Reflexiones en torno a los centros privados de investigación durante los gobiernos militares en Chile y Argentina. Ponencia presentada en la FLACSO-ISA Joint Conference, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <http://web.isanet.org/Web/Conferences/FLACSO-ISA%20BuenosAires%202014/Archive/5699d7c9-d836-4f71-80f2-460bdc653d02.pdf>

Gorricho Diseño. (10 de Julio de 2016). *Rediseño de identidad para FLACSO Argentina* [Archivo de video]. Recuperado de <https://vimeo.com/174120167>

<http://flacso.org.ar/cooperacion/convenios/>

<http://flacso.org.ar/cooperacion/cooperacion-tecnica/>

<http://flacso.org.ar/formacion-academica/desarrollo-local-territorial-y-economia-social/>

http://guiadecarreras.siu.edu.ar/carreras_de_posgrado.php

<http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/>

<http://www.flacso.org/secretaria-general/transparencia>

<http://www.flacso.org/sites/default/files/Documentos/transparencia/Academico2016/Informe%20Academico%20Bial%202014-2015.pdf>

Resolución del Ministerio de Educación de la Nación N° 1024, del 29 de diciembre de 2003. Recuperada de <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/87315/10242.pdf>.

Resolución del Ministerio de Educación de la Nación N° 185 del 02 de marzo de 2006. Recuperada de <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/88803/11945.pdf>

Resolución del Ministerio de Educación de la Nación N° 487 del 04 de noviembre de 2009. Recuperada de <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/79366/14643.pdf>

Resolución del Ministerio de Educación de la Nación N° 648 del 29 de octubre de 2003. Recuperada de <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/87145/10061.pdf>

Resolución del Ministerio de Educación de la Nación N° 83 del 30 de enero de 2008. Recuperada de <http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/78125/13189.pdf>

ANEXO <

ÍNDICE

Acuerdo Sobre La Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales (FLACSO)	99
Ley N° 23703	109
Ley N° 24300	111
Redes sociales de la FLACSO Argentina	119
- Páginas de la FLACSO Argentina en Facebook	119
- Perfiles de la FLACSO Argentina en Twitter	120
- Perfiles de la FLACSO Argentina en Youtube	120
Posgrados afines a la oferta de la FLACSO Argentina	123
- Ubicación geográfica de los principales competidores de la FLACSO Argentina	127
Entrevistas	129
- Entrevista a Renata Marinelli	129
- Entrevista a Verónica Weiss	139
- Entrevista a Mariana Kopp	159
- Entrevista a Roberto Sanz	181
- Entrevista a Verónica Budich	189
- Entrevista a Pilar Basile	199

Acuerdo Sobre La Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales (FLACSO)

PREAMBULO

Las Altas Partes Contratantes.

1. Recordando la creación en 1957 de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Santiago de Chile, en aplicación de las recomendaciones de la Primera Conferencia Regional sobre la Enseñanza Universitaria de las Ciencias Sociales de América del Sur, que se reunió en marzo de 1956, en Río de Janeiro, y al apartado d) de la resolución 3.42 aprobada por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su novena reunión celebrada en Nueva Delhi, en noviembre de 1956;
2. Subrayando la importancia de la contribución de este organismo a través de sus sedes académicas, programas y proyectos al desarrollo en toda América Latina de la enseñanza y de la investigación en Ciencias Sociales, desde su creación hasta la fecha;
3. Considerando que el desarrollo y la integración latinoamericana requieren aumentar la colaboración de estos países en el campo de las Ciencias Sociales a través de instituciones regionales de alto nivel, que cooperen con los gobiernos y con las universidades e institutos nacionales preparando personal técnico y prestando asistencia técnica y asesoría cuando ello sea necesario; y,
4. Decididas a proporcionar a este organismo su completo apoyo moral, intelectual y financiero, según las modalidades que se definen a continuación, han convenido fortalecer institucionalmente a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, mediante la aprobación del siguiente Acuerdo:

ARTICULO I NATURALEZA Y FINES

1. La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, denominada en adelante FLACSO, es un organismo internacional de carácter regional y autónomo, constituido por los países latinoamericanos y del Caribe; para promover la enseñanza e investigación en el campo de las Ciencias Sociales.
2. Siempre que en este acuerdo se empleen los términos “América Latina” “Latinoamérica” y “latinoamericano”, se entenderá que comprenden a los países de la región y del Caribe.
3. El carácter efectivamente regional y autónomo de la FLACSO está asegurado por el reclutamiento de un cuerpo docente y administrativo internacional integrado por especialistas latinoamericanos, en lo posible en base a una adecuada representación geográfica regional; por su programa de enseñanza e investigación que tendrá en cuenta las necesidades científico-sociales de la zona; por la selección de sus alumnos regulares que principalmente serán egresados latinoamericanos de universidades de estos países; por las becas de estudios que

se otorgarán, en medida de lo posible, de acuerdo a una adecuada representación cultural y geográfica de toda la región, y por el respaldo, la participación y financiamiento de los gobiernos latinoamericanos.

4. Podrán ser miembros de la FLACSO los Estados Latinoamericanos que sean miembros de la UNESCO. Serán miembros de la FLACSO los Estados Latinoamericanos que hayan adherido al presente Acuerdo según las disposiciones del artículo XV.

5. Para asegurar su función regional, la FLACSO podrá realizar sus actividades en cualquiera de los países de América Latina, quedando facultada a esos efectos para establecer sedes académicas, programas y proyectos.

ARTICULO II FUNCIONES

1. Las funciones principales de la FLACSO serán:

- a) Asegurar la formación de especialistas en Ciencias Sociales en América Latina, a través de cursos de postgrado y especialización;
- b) Realizar investigaciones en el área de las ciencias sociales sobre asuntos relacionados con la problemática latinoamericana;
- c) Difundir en la región latinoamericana por todos los medios y con el apoyo de los gobiernos y/o instituciones, los conocimientos de las ciencias sociales, sobre todos los resultados de sus propias investigaciones;
- d) Promover el intercambio de materiales de enseñanza de las ciencias sociales para América Latina;
- e) Colaborar con las instituciones universitarias nacionales y con organismos análogos de enseñanza y de investigación en América Latina, a fin de promover la cooperación en el campo que le es propio. A tal efecto, procurará la colaboración de los organismos internacionales, regionales y nacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales, y
- f) En general, realizar todas aquellas actividades académicas relacionadas con las ciencias sociales que conduzcan al desarrollo y la integración de los países de la región latinoamericana.

ARTICULO III ORGANOS DE GOBIERNO DE LA FLACSO

1. Son órganos de Gobierno de la FLACSO:

- a) La Asamblea General.
- b) El Consejo Superior.
- c) El Comité Directivo, y
- d) Los Consejos Académicos.

ARTICULO IV LA ASAMBLEA GENERAL

1. La Asamblea General es el órgano máximo y está formado por un representante de cada Estado Miembro, designado por su Gobierno, con voz y voto. Los Estados Latinoamericanos que no hayan adherido al presente acuerdo, podrán participar en calidad de observadores. También podrán ser invitados a participar como observadores los Estados, las instituciones, organismos y centros que cooperan con la FLACSO.
2. La Asamblea General deberá reunirse obligatoriamente, con carácter ordinario, cada dos años, notificando el Consejo Superior de la FLACSO con cuatro meses de anticipación a los Estados Miembros el lugar, fecha y orden del día provisional de la reunión. Asimismo se notificará a los demás Estados Latinoamericanos.
3. La Asamblea General podrá reunirse extraordinariamente, a petición de la mayoría de los Estados Miembros o cuando lo decida el Consejo Superior por mayoría de votos o por el voto unánime de los Estados que sean miembros de éste.
4. La Asamblea General tiene las siguientes funciones:
 - a) Determinar la política general de la institución y las relaciones de la FLACSO, en tanto que persona jurídica internacional, con los Estados Miembros;
 - b) Examinar y en su caso aprobar, los informes periódicos presentados por el Consejo Superior sobre las actividades y la gestión financiera de la FLACSO, así como el programa de actividades y su presupuesto global;
 - c) Fijar el monto de las cuotas correspondientes a cada Estado Miembro;
 - d) Fijar el número de integrantes del Consejo Superior y elegir, por un período de cuatro años, a sus miembros;
 - e) Autorizar al Consejo Superior y al secretario general de la FLACSO para adoptar decisiones en aquellas materias específicas que la Asamblea estima conveniente;
 - f) Elegir a los directores de Sede de entre los candidatos presentados por el Consejo Superior por un período de cuatro años, quienes podrán ser reelectos por un período adicional;
 - g) Elegir al secretario general de la FLACSO entre los candidatos presentados por el Consejo Superior por un período de cuatro años y en su caso removerlo. Podrá ser designado por un período adicional, debiendo recaer la designación en un científico social latinoamericano;
 - h) Aprobar el establecimiento en Estados Miembros de Sedes Académicas a propuesta del Consejo Superior;
 - i) Fijar la sede del secretario general en un Estado Miembro con base en un convenio suscrito entre la FLACSO y el gobierno correspondiente; y
 - j) Dictar su propio reglamento.

ARTICULO V EL CONSEJO SUPERIOR

1. El Consejo Superior es un órgano auxiliar de la Asamblea General y actuará como medio de vinculación entre la FLACSO y los Estados Miembros. Está integrado por:

- a) Los representantes designados por los gobiernos de los Estados Miembros que elija la Asamblea General, entre los que se incluirán aquellos en los que la FLACSO tenga sedes académicas. El número de Estados representados lo fijará la Asamblea General; no será menor de cuatro y siempre mayor que el de los científicos sociales electos a título personal;
 - b) Científicos sociales latinoamericanos, de distintas nacionalidades y de alto nivel académico nombrados a título personal por la Asamblea General. El número lo fijará la Asamblea General y no será menor de tres;
 - c) El presidente en turno del Comité Directivo quien tendrá derecho a voz.
2. El Consejo Superior se reunirá, con carácter ordinario una vez al año, en la fecha y lugar que determine el presidente del mismo. Extraordinariamente se podrá reunir con la aprobación de la mayoría de sus miembros, a petición de un Estado Miembro o del presidente del Consejo.
3. Son funciones específicas del Consejo Superior:
- a) Elegir de entre sus miembros al presidente del Consejo Superior, por un período de dos años. La elección deberá recaer en un científico social latinoamericano de reconocido prestigio académico;
 - b) Determinar la política académica de la FLACSO de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Asamblea General;
 - c) Examinar y en su caso aprobar el informe anual sobre las actividades académicas y otras de la FLACSO y su presupuesto anual efectivo por programas presentado por el Comité Directivo;
 - d) Revisar las relaciones de la FLACSO con los Estados Miembros, los convenios y programas que ésta mantiene con organismos gubernamentales nacionales e internacionales, así como con las instituciones y centros de ciencias sociales de la región;
 - e) Dirimir los conflictos que pueden suscitarse en el proceso de exigir responsabilidades de acuerdo a la reglamentación correspondiente;
 - f) Proponer a la Asamblea General la creación de sedes académicas;
 - g) Proponer a la Asamblea General los candidatos al puesto de director de sede, previa consulta con el Consejo Académico respectivo, debiendo recaer la designación en un científico social de reconocido prestigio;
 - h) Proponer a la Asamblea General los candidatos al puesto de secretario general debiendo recaer la designación en un científico social de reconocido prestigio;
 - i) Autorizar al Comité Directivo para que, directamente o por mandato, realice gestiones ante gobiernos de otras regiones, así como ante instituciones nacionales e internacionales con vistas a lograr respaldo institucional y financiero para las actividades de la FLACSO;
 - j) Nombrar interinamente hasta la próxima Asamblea General a los directores de sede, al secretario general y a los científicos sociales miembros del mismo Consejo en caso de quedar vacantes estos cargos;
 - k) Establecer programas en cualquier país de la región y designar sus directores de entre los candidatos propuestos por el Comité Directivo. La elección deberá recaer en un científico social latinoamericano. El director durará cuatro años en sus funciones pudiendo ser designada la misma persona para un período adicional;

- l) Establecer, a propuesta del Comité Directivo, los títulos, grados, diplomas y certificados que la FLACSO otorga;
 - m) Rendir un informe cada dos años a la Asamblea General sobre la marcha de la facultad;
 - n) Aprobar los reglamentos internos del Comité Directivo y de los Consejos Académicos y los demás reglamentos de la Facultad;
 - o) Realizar todas las tareas que le asigne la Asamblea General; y,
 - p) Dictar su propio reglamento.
4. El presidente del Consejo Superior tiene las siguientes atribuciones:
- a) Presidir el Consejo Superior de la FLACSO, organizando el trabajo del mismo;
 - b) Convocar las asambleas generales ordinarias y extraordinarias de la FLACSO, y
 - c) Realizar aquellas funciones que le encomiende la Asamblea General o el Consejo Superior.

ARTICULO VI EL COMITÉ DIRECTIVO

1. El Comité Directivo tiene a su cargo la coordinación de las actividades docentes, de investigación y de cooperación técnica de la FLACSO. Está integrado por:
- a) Los directores de las sedes académicas de la facultad, quienes lo presidirán en forma rotativa por un año;
 - b) Un profesor de planta de la FLACSO, quien será electo en forma rotativa por las distintas sedes. Durará un año en sus funciones;
 - c) Un representante de los programas designados por el Consejo Superior rotativamente por un año;
 - d) El secretario general.
2. El Comité Directivo se reunirá cuando menos cuatro veces al año a convocatoria de quien lo presida.
3. Las funciones específicas del Comité Directivo son:
- a) Elaborar los planes y programas académicos de acuerdo a la política académica establecida por el Consejo Superior;
 - b) Presentar al Consejo Superior los informes y presupuestos anuales por programa a los cuales se refiere el artículo V, apartado 3, inciso e);
 - c) Autorizar los nombramientos del personal académico y administrativo internacional de las sedes y de los programas, a propuesta de sus directores, manteniendo en lo posible un criterio de distribución geográfica regional;
 - d) Proponer la creación de programas y la designación de sus directores;
 - e) Formular los distintos reglamentos de la facultad no previstos en otros apartados de este acuerdo para su aprobación por el Consejo Superior;
 - f) Autorizar modificaciones menores al presupuesto anual efectivo, según los reglamentos correspondientes;

g) Proponer y examinar las relaciones, convenios y acuerdos que con Gobiernos y con diversas instituciones nacionales e internacionales mantienen el secretario general y los directores de las sedes académicas de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Asamblea General y el Consejo Superior; y,

h) Proponer al Consejo Superior los títulos, grados, diplomas y certificados que la FLACSO deba otorgar.

ARTICULO VII EL SECRETARIO GENERAL

1. El secretario general tiene a su cargo la ejecución de los mandatos que le encomiende la Asamblea General, el Consejo Superior y el Comité Directivo.

2. El secretario general desempeña las siguientes funciones, de carácter esencialmente regional:

a) Desempeñar la representación general y legal de la FLACSO;

b) Actuar como secretario de la Asamblea General, del Consejo Superior y del Comité Directivo;

c) Preparar los informes, los presupuestos y las rendiciones de cuentas anuales de la Facultad para el Comité Directivo;

d) Realizar gestiones ante las universidades y demás instituciones culturales, con el objeto de negociar convenios de intercambio académico a ser aprobados por el Comité Directivo;

e) Mantener, en coordinación con el Comité Directivo, los contactos con los gobiernos de los Estados Miembros así como con los demás países latinoamericanos con la finalidad de asegurar su efectiva participación en la vida de la Facultad y lograr de todos el respaldo institucional y financiero a la labor de la FLACSO;

f) Realizar las gestiones a que se refiere el artículo VI, párrafo 3, inciso g, y proponer, en su caso, los proyectos de convenio respectivo;

g) Realizar, previo acuerdo del Consejo Superior y en consulta con el Comité Directivo, las gestiones conducentes a la creación de sedes y programas; y,

h) Coordinar las actividades académicas y de cooperación científica a nivel regional.

3. Para la realización de estas funciones, el Comité Directivo autorizará el nombramiento del personal técnico y administrativo necesario.

ARTICULO VIII LAS SEDES ACADÉMICAS, LOS PROGRAMAS Y LOS PROYECTOS

1. Se entenderá por Sede el ámbito institucional en un Estado Miembro, mediante la firma de un convenio suscrito entre la FLACSO y el gobierno correspondiente, en el que se llevan a cabo:

a) Actividades docentes de nivel superior y carácter permanente conducentes al otorgamiento de un grado superior;

b) Actividades de investigación y otras actividades estipuladas en el artículo II, párrafo 1.

Los programas son un conjunto de actividades académicas de nivel superior que la FLACSO realiza en cualquier país de la región, cuyas características son determinadas en cada caso por los órganos directivos correspondientes.

Los proyectos serán actividades académicas específicas de tiempo limitado que podrán realizarse en cualquier país latinoamericano, cuyas características serán determinadas en cada caso por los órganos directivos que correspondan.

2. En las sedes académicas y en los programas se realizan las actividades docentes y de investigación de la FLACSO. Estos se constituirán cuando a juicio de la Asamblea General y/o del Consejo Superior se requiera su creación.
3. Cada sede académica tendrá un director electo por la asamblea general y cada programa un director designado por el Consejo Superior, quienes tendrán a su cargo la dirección académica y administrativa de su sede o programa.
4. Los directores de las sedes académicas y de los Programas pondrán a consideración del Comité Directivo los nombres de los candidatos a ocupar los puestos del personal académico y administrativo internacional, y designarán al resto del personal de acuerdo con la reglamentación correspondiente.
5. Los directores de las sedes académicas acordarán con el Consejo Superior y el Comité Directivo un adecuado mecanismo de enlace con el gobierno del país respectivo.
6. Los directores de Sede Académica y los directores de programas elaborarán y aplicarán los presupuestos anuales de las sedes y de los programas, con la autorización del Comité Directivo y del Consejo Superior.

ARTICULO IX LOS CONSEJOS ACADÉMICOS DE SEDE

1. En cada sede funcionará un Consejo Académico integrado por:
 - a) El director de la sede, quien lo preside;
 - b) Los coordinadores de áreas;
 - c) Un profesor electo por el personal académico, quien será el representante al que se refiere el artículo VI, párrafo 1, inciso b; y,
 - d) Un representante de los alumnos.
2. Sus funciones son:
 - a) Proponer y evaluar las actividades académicas de las respectivas sedes;
 - b) Asesorar al director de la sede en las materias en que éste solicite la opinión del Consejo Académico.

ARTICULO X FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y ESTUDIANTES

1. La FLACSO organiza su personal de acuerdo a las categorías y normas que establezca el reglamento correspondiente aprobado por el Consejo Superior.

2. El Comité Directivo instituirá un adecuado sistema para asegurar la representación regional del personal tanto a nivel docente como a nivel administrativo.
3. Los estudiantes de la FLACSO son parte integrante de la misma. Su representación será objeto de una reglamentación especial formulada por el Comité Directivo.
4. Todo el personal de la FLACSO es responsable, de acuerdo a las disposiciones de este Acuerdo y a los términos de sus respectivos contratos de trabajo. Dichas responsabilidades son exigibles de la siguiente manera:
 - a) Los directores de las sedes académicas, el secretario general y los directores de programas son responsables ante las instancias por las cuales fueron nombrados;
 - b) Los profesores, investigadores y estudiantes son responsables ante el director de la Sede Académica; y, el personal de los Programas ante el director respectivo;
 - c) El personal administrativo es responsable ante el director de la Sede Académica o director de Programa a la que estuviere asignado;
 - d) El personal de apoyo del secretario general es responsable ante éste.

ARTICULO XI HACIENDA

1. Los recursos financieros de la FLACSO están constituidos principalmente por:
 - a) Las contribuciones anuales de los Estados Miembros que serán proporcionales a sus respectivas contribuciones al presupuesto de la UNESCO. Corresponderá a la Asamblea General fijar el monto de las cuotas de acuerdo con el artículo IV, párrafo 4, letra e);
 - b) Las contribuciones anuales suplementarias que aportan los países que acojan sedes y programas de la FLACSO, conforme a lo dispuesto en los respectivos acuerdos;
 - c) Las subvenciones, aportes definitivos o temporales, donaciones y legados, otorgados por gobiernos, instituciones o particulares.
2. Con el fin de asegurar el funcionamiento regular de la FLACSO, se establecerá un Fondo de Operaciones, cuya naturaleza, importe y objeto serán fijados por la Asamblea General.
3. Al comienzo de cada ejercicio económico el secretario general de la FLACSO informará a los gobiernos el estado de sus contribuciones.
4. Toda modificación al monto de las cuotas de los Estados Miembros, deberá ser aprobada por la mayoría de dos tercios de los votos de la Asamblea General.

ARTICULO XII CAPACIDAD JURÍDICA E INMUNIDADES

1. La FLACSO es una persona jurídica que gozará de plena capacidad jurídica, privilegios e inmunidades en el territorio de cada uno de los Estados Miembros, de acuerdo con la legislación vigente en cada uno de ellos y las normas internacionales en la materia.

ARTICULO XIII RELACIONES CON OTROS ORGANISMOS Y CENTROS

1. La FLACSO, de acuerdo a su naturaleza y fines, debe concertar su acción tanto con la de los organismos gubernamentales y no gubernamentales que desarrollan actividades afines, como con los organismos de los gobiernos, las universidades y centros nacionales en ciencias sociales de la región. Para ello, la FLACSO buscará establecer acuerdos con dichas organizaciones y centros para fijar las modalidades de una eficaz colaboración que puede llegar incluso a acuerdos de asociación.
2. En especial, la FLACSO, tanto para la tarea de fijar su política general como en las decisiones respecto a sedes y programas, debe considerarse particularmente obligada a vincularse a los centros nacionales de ciencias sociales. Para cumplir con este requisito, la FLACSO auspiciará consultas periódicas con dichos centros, además de los programas de intercambio que establezca con alguno de ellos.
3. Igualmente, se recomienda a los Estados Miembros procurar que sus representantes en los órganos de gobierno de la FLASCO sean personas vinculadas a las actividades inherentes a las Ciencias Sociales, en sus respectivos países.

ARTICULO XIV REFORMA

1. El presente acuerdo podrá ser modificado por la Asamblea General mediante decisión adoptada por mayoría de dos terceras partes de los votos de los Estados Miembros.

ARTICULO XV VIGENCIA, ADHESIÓN Y DENUNCIA

1. El presente acuerdo continuará en vigor mientras por lo menos tres Estados Miembros mantengan su adhesión.
2. La adhesión y la denuncia se regirán por las siguientes normas:
 - a) El acuerdo no podrá ser suscrito con reservas y quedará abierto a la aceptación de los Estados Latinoamericanos, miembros de la UNESCO;
 - b) La aceptación del presente acuerdo por parte de los Estados que a la fecha no sean miembros se hará mediante el depósito del instrumento respectivo ante el director general de la UNESCO y la notificación correspondiente al presidente de la FLACSO;
 - c) El director general de la UNESCO informará a todos los Estados Partes en el presente acuerdo, así como a las Naciones Unidas de las nuevas aceptaciones que se produzcan. El secretario general de la FLACSO informará igualmente a los organismos que cooperan con la institución;
 - d) De conformidad con lo previsto en el artículo 102 de la Carta de las Naciones Unidas, el presente acuerdo será registrado en la Secretaría de las Naciones Unidas; y,
 - e) Los Estados Miembros podrán denunciar el presente acuerdo conforme a su decisión soberana. Esta denuncia se hará ante el presidente de la FLACSO y ante el director general

de la UNESCO y surtirá efecto un año después de la fecha en que la haya recibido este último, con el fin de garantizar el desarrollo de las actividades programadas de acuerdo con los convenios establecidos.

San José de Costa Rica, 5-8 de junio de 1979.

Ley N° 23703

Apruébase el Acuerdo Sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Sancionada: Setiembre 13 de 1989

Promulgada: Octubre 9 de 1989.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc.

Sancionan con fuerza de Ley:

Artículo 1° — Apruébase el ACUERDO SOBRE LA FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES, suscripto en París el 18 de junio de 1971 y modificado en Quito el 30 de abril de 1975, y en San José de Costa Rica el 8 de junio de 1979, cuyo texto, que consta de quince (15) artículos en fotocopia autenticada, forma parte de la presente ley.

Art. 2° — Comuníquese al Poder Ejecutivo Nacional. — ALBERTO H. PIERRI. — EDUCARDO A. DUHALDE. — Esther H. Pereyra Arandía de Pérez Pardo. — Alberto J.B. Iribarne.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRE, A LOS TRECE DIAS DEL MES DE SETIEMBRE DEL AÑO MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y NUEVE.



Ley N° 24300

Apruébase el Acuerdo con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales para el Establecimiento de una Sede Académica en la Argentina.

Sancionada: Diciembre 7 de 1993.

Promulgada de Hecho: Enero 12 de 1994.

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc., sancionan con fuerza de Ley:

ARTICULO 1º- Apruébase el ACUERDO ENTRE EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA ARGENTINA Y LA FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA SEDE ACADEMICA EN LA ARGENTINA, suscripto en Buenos Aires el 27 de enero de 1992, que consta de veintiocho (28) artículos y un ACUERDO POR CANJE DE NOTAS MODIFICANDO EL INCISO b) DEL ARTICULO 10, suscripto en Buenos Aires el 28 de diciembre de 1992, cuya fotocopia autenticada forma parte de la presente ley.

ARTICULO 2º- Comuníquese al Poder Ejecutivo Nacional.-ALBERTO R. PIERRI.-ORALDO BRITOS.-Esther Pereyra Arandía de Pérez Pardo.-Edgardo PiuZZi.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EM BUENOS AIRES, A LOS SIETE DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES.

ACUERDO ENTRE EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA ARGENTINA Y LA FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA SEDE ACADEMICA EN LA ARGENTINA

El Gobierno de la República Argentina y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Considerando

Que mediante comunicaciones cursadas en 1985 al Presidente del Consejo Superior de FLACSO y al Secretario General de UNESCO, el Gobierno Nacional de la República Argentina expuso su interés en ser Estado miembro de FLACSO, y que mediante la Ley N° 23.703, aprobó el Acuerdo Constitutivo de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO);

Que en la Ciudad de Quito, el 30 de abril de 1975, y en la Ciudad de San José de Costa Rica, el 8 de junio se realizaron las Asambleas Generales Extraordinarias de la Facultad, en donde se aprobaron los documentos estatutarios reformados que prevén la descentralización de actividades de la FLACSO mediante la creación de varias sedes académicas a establecerse en los países miembros;

Que desde 1975 funciona en la Argentina una unidad académica de FLACSO, el Programa Argentina, que ha desarrollado una prolongada y fecunda actividad de investigación, docencia y cooperación técnica;

Que FLACSO presta a través de diversas actividades importantes servicios de cooperación científica y técnica;

Que diversas instituciones y organismos públicos de la Argentina apoyan de diversas formas a las actividades de FLACSO en Argentina;

Acuerdan lo siguiente:

CAPITULO I - OBJETO Y ACTIVIDADES

ARTICULO 1

El objeto del presente Acuerdo es establecer en la República Argentina una Sede Académica de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

ARTICULO 2

A los efectos del presente Acuerdo se entiende por:

- a)** “Gobierno”, al Gobierno de la República Argentina.
- b)** “FLACSO”, a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- c)** “Acuerdo”, al presente Acuerdo.
- d)** “Sede de la FLACSO”, a los locales y dependencias, cualquiera sea su propietario, ocupados por la Sede Académica de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- e)** “Funcionario Internacional”, a aquellas personas que integran el personal técnico-profesional de FLACSO designados para la Sede, siempre que ellos no sean de nacionalidad argentina ni residentes permanentes.
- f)** “Empleados locales”, al personal de la Sede de la FLACSO.
- h)** “Bienes de la Sede de la FLACSO”: los inmuebles, muebles, derechos, fondos de cualquier moneda, divisas, haberes, ingresos, publicaciones y todo aquello que integre su patrimonio.

ARTICULO 3

Son objetivos de la Sede de la FLACSO:

- 1.** Formar especialistas y capacitar técnicos en los diferentes campos de las Ciencias Sociales, a través de cursos latinoamericanos, regionales y nacionales.
- 2.** Realizar programas de investigación, información y divulgación de las diferentes ramas de las Ciencias Sociales.
- 3.** Prestar servicios de cooperación científica y técnica al Gobierno Nacional y Gobiernos Provinciales y entidades públicas y privadas, así como a las Universidades e Instituciones Académicas del país en los estudios y actividades de su especialidad.
- 4.** Adiestrar y capacitar, cuando fuere requerido, a profesionales, técnicos y funcionarios del sector público en la investigación, planificación y ejecución de programas de desarrollo.

ARTICULO 4

En cumplimiento de los objetivos señalados las actividades principales de la Sede serán:

- 1.** Organizar cursos académicos y de post-grado para la formación de especialistas argentinos y latinoamericanos en ciencias sociales.

2. Orientar los trabajos de investigación y docencia hacia aspectos específicos de la problemática nacional y estimular la formulación de posibles soluciones a los problemas enfocados.
3. Colaborar con organismos e instituciones de carácter público o privado encargados de realizar programas concretos de desarrollo nacional, mediante asesoría y/o evaluación técnica.
4. Establecer programas de cooperación científica y técnica con Universidades e Institutos académicos para fortalecer y mejorar el nivel de estudio en las áreas de especialidad de La Sede de la FLACSO.
5. Fomentar el intercambio de profesores, especialistas y estudiantes, así como también de documentos, publicaciones y trabajos entre todas las sedes de FLACSO y demás instituciones latinoamericanas, extra-regionales y nacionales dedicadas al estudio de las ciencias sociales y/o a la programación y ejecución de planes de desarrollo.
6. Promover reuniones, conferencias, simposios y seminarios regionales y nacionales para la discusión, análisis e información del estado de las ciencias sociales, así como de temas y trabajos concretos dentro de ellas.
7. Publicar y difundir los estudios y trabajos realizados por el personal académico así como otras contribuciones que se consideraren convenientes para el avance y la discusión de las ciencias sociales, sobre todo aquellos enfocados dentro de la temática del desarrollo.

CAPITULO II - ADMINISTRACION

ARTICULO 5

1. La Sede de la FLACSO gozará de autonomía académica y administrativa, bajo la autoridad y responsabilidad de su Director, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo VIII y el numeral 4 del Artículo IX del Acuerdo sobre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), firmado en París el 18 de junio de 1971 y modificado en Quito, el treinta de abril de 1975 y San José de Costa Rica el 8 de junio de 1979.
2. El Director de la Sede de la FLACSO y demás autoridades, personal académico y administrativo de la misma serán nombrados de conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo sobre FLACSO.

CAPITULO III - PRIVILEGIOS E INMUNIDADES

ARTICULO 6

La Sede de la FLACSO y sus bienes gozarán de inmunidad de jurisdicción y de ejecución en el territorio de la República Argentina excepto en los casos en que se renuncie expresamente a esa inmunidad.

ARTICULO 7

1. La Sede y archivos de la Sede serán inviolables.
2. Los bienes de la Sede de la FLACSO, cualquiera sea el lugar donde se encuentren y quienquiera los tenga en su poder, estarán exentos de toda forma de registro, requisa, confiscación, expropiación, salvo por causa de utilidad pública calificada por ley y previamente indemnizada, y de toda otra forma de restricción.

ARTICULO 8

La Sede de la FLACSO se obligará a tomar las medidas adecuadas para la solución de litigios

derivados de contratos u otros actos de derecho privado en que sea parte.

ARTICULO 9

La Sede de la FLACSO tendrá derecho a:

- a)** Tener fondos, oro, o divisa corriente de cualquier clase y llevar cuentas en cualquier divisa.
- b)** Transferir sus fondos, oro o divisa corriente dentro del país o del exterior.
- c)** Convertir a cualquier otra divisa la divisa corriente que mantenga en su poder, al tipo oficial de cambio aplicable a los organismos internacionales.

ARTICULO 10

La Sede de la FLACSO y sus bienes estarán exentos, en el territorio de la República Argentina de:

- a)** Todo impuesto o gravámen directo, ya sea nacional, provincial o municipal.
- b)** Derechos de Aduana, así como de prohibiciones y restricciones a la importación y exportación de efectos y útiles indispensables para el normal cumplimiento de sus cometidos salvo, en lo que a exportaciones e importaciones se refiere, de aquellos que están terminantemente prohibidos por la legislación de la República Argentina.

ARTICULO 11

La Sede de la FLACSO gozará, para sus comunicaciones oficiales, en el territorio de la República Argentina, de facilidades no menos favorables que aquellas que otorga el Gobierno a cualquier Organismo Internacional en materia de tarifas e impuestos sobre correspondencia, cables, telegramas, radiogramas, télex, teléfonos, telefotos y otras comunicaciones.

ARTICULO 12

La Sede de la FLACSO podrá usar claves y despachar y recibir correspondencia y comunicaciones, ya sea por correo o valijas, la cual gozará de los mismos privilegios e inmunidades que los concedidos a correos y valijas de organismos internacionales.

CAPITULO IV - FUNCIONARIOS DE LA SEDE DE LA FLACSO

ARTICULO 13

Los funcionarios internacionales y el personal especializado de la Sede de la FLACSO ante el Gobierno de la República Argentina y que no sean ciudadanos argentinos o residentes permanentes gozarán de las mismas inmunidades, privilegios y franquicias que se otorgan a los funcionarios de organización internacionales en la República Argentina.

El Director de la Sede de la FLACSO tendrá el carácter de Jefe de Misión de Organismo Internacional.

ARTICULO 14

La Sede de la FLACSO se obliga a tomar las medidas adecuadas para la solución de litigios en los que esté implicado un funcionario que, por razón de su cargo, goce de inmunidad.

ARTICULO 15

Los funcionarios de la Sede de la FLACSO gozarán de:

a) Inmunidad de jurisdicción y ejecución por los actos oficiales realizados en el desempeño de sus funciones;

b) Inviolabilidad de documentos y escritos oficiales relacionados con el desempeño de sus funciones.

Aquellos funcionarios que no fueran ciudadanos argentinos o no tuvieran residencia permanente en el país, gozarán también de las facilidades y exenciones en materia monetaria y cambiaria que fueran necesarias para el desempeño de sus funciones.

ARTICULO 16

Los privilegios, inmunidades y franquicias a los que se refieren los capítulos III y IV, son concedidos exclusivamente para el cumplimiento de las finalidades propias de la Sede de la FLACSO.

CAPITULO V - OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES Y CONTRIBUCIONES DE LAS PARTES

ARTICULO 17

El Gobierno se obliga a:

Efectuar un aporte anual de U\$S 70,000 destinado a contribuir al presupuesto de la Sede.

ARTICULO 18

Las obligaciones de la FLACSO serán las siguientes:

1. Aplicar no menos de 1/3 de esa contribución a actividades directamente ligadas a la capacitación de recursos humanos del sector público provincial en temas relacionados con el desarrollo económico y social, y/o actividades de cooperación técnica con gobiernos o instituciones públicas de las provincias.

2. Prestar servicios de cooperación científica y técnica, cuando le sea requerido por autoridades gubernamentales o por instituciones públicas, contribuyendo con todos sus recursos regionales para el desarrollo de las actividades de la Sede de la Flacso.

3. Mantener informado al Gobierno acerca de sus programas de investigación, docencia y cooperación técnica, así como de seminarios y reuniones nacionales e internacionales que realice, y efectuar las consultas correspondientes de acuerdo con los temas de cada actividad.

CAPITULO VI - DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 19

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina otorgará al Director de la Sede de la FLACSO y funcionarios especializados, una vez recibida la notificación de su designación, un documento que acredite su calidad y especifique la naturaleza de su función.

ARTICULO 20

La Sede de la FLACSO comunicará oficialmente al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto los nombres de los funcionarios que en ella presten servicios, y le informará tanto de la fecha en que asuman sus funciones como del día en que cesen en ellas. Lo mismo hará en el caso

de los funcionarios que pertenecen a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales que viajen a la República Argentina para cumplir una misión de asesoramiento.

ARTICULO 21

1. El personal local estará sujeto a la legislación laboral y de seguridad social de la República Argentina. La Sede de la FLACSO deberá hacer para este personal los aportes previsionales correspondientes.

2. Los funcionarios y empleados extranjeros tendrán derecho a los seguros y beneficios sociales que se determinen en el Reglamento Interno del Personal de la Sede de la FLACSO.

ARTICULO 22

Serán de usufructo de la Sede de la FLACSO todos los equipos, materiales docentes y de investigación que se originen o produzcan con motivo de las actividades.

ARTICULO 23

A los efectos de realizar los trámites necesarios para el cumplimiento del presente Acuerdo, el Director de la Sede de la FLACSO representará también a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

ARTICULO 24

El Gobierno no será responsable por actos u omisiones de la Sede de la FLACSO, o de cualquiera de los funcionarios.

ARTICULO 25

Cualquier diferencia sobre la aplicación o interpretación de las disposiciones del presente Acuerdo se someterá al procedimiento de negociación entre el Gobierno y la Sede de la FLACSO.

ARTICULO 26

Este Acuerdo permanecerá en vigor mientras el territorio de la República Argentina sea sede de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sin embargo, en caso contrario, sus disposiciones seguirán rigiendo hasta que la Sede de la FLACSO haya liquidado sus bienes.

ARTICULO 27

El presente Acuerdo podrá ser modificado por consentimiento mutuo, a solicitud de cualquiera de las Partes. Asimismo, podrá ser denunciado por cualquiera de las partes dando aviso por escrito a la otra con seis meses de anticipación.

ARTICULO 28

El presente Acuerdo será aprobado por el Gobierno y por la Asamblea General de la FLACSO a propuesta del Consejo Superior y cada una de las Partes notificará a la otra el cumplimiento de sus respectivas formalidades de aprobación. Entrará en vigor a los 30 días de la fecha de la segunda notificación.

HECHO en la Ciudad de Buenos Aires, a los 27 días del mes de enero de mil novecientos no-

venta y dos, en dos ejemplares originales, siendo ambos igualmente auténticos.

POR EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA ARGENTINA

POR LA FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES

BUENOS AIRES, 12/nov/1992

Al señor Director a. i. de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) Prof. Roberto RUSSELL

Buenos Aires

SEÑOR DIRECTOR:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con relación a las conversaciones mantenidas para la modificación del inciso b) del artículo 10 del Acuerdo entre el Gobierno de la República Argentina y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales para el Establecimiento de una Sede Académica en la Argentina, firmado el 27 de enero de 1992.

Al respecto, tengo el agrado de proponerle, en nombre del Gobierno Argentino que el inciso aludido en el párrafo anterior quede redactado de la siguiente forma:

“b) Derechos de aduana, así como de prohibiciones económicas a la importación y exportación de mercadería indispensable para el normal cumplimiento de su cometido”.

Si lo antes expuesto fuera aceptable para la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, tengo el agrado de proponer que esta Nota y su Nota de respuesta en que conste dicha aprobación, constituyan un Acuerdo, el cual modificará el inciso b) del artículo 10 del Acuerdo entre el Gobierno de la República Argentina y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales para el Establecimiento de una Sede Académica en la Argentina y que entrará en vigor en la fecha de su Nota de respuesta.

Saludo a usted con mi más distinguida consideración.

Buenos Aires 28 de diciembre de 1992

Sr. Guido Di Tella. Ministro de Relaciones Exteriores y Culto

S/D

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en respuesta a su nota del 12 de noviembre de 1992, cita textual:

“Señor Director:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con relación a las conversaciones mantenidas para la modificación del inciso b) del artículo 10 del Acuerdo entre el Gobierno de la República Argentina y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales para el Establecimiento de una Sede Académica en la Argentina, firmado el 27 de enero de 1992.

Al respecto, tengo el agrado de proponerle, en nombre del Gobierno Argentino que el inciso aludido en el párrafo anterior quede redactado de la siguiente forma:

b) Derechos de aduana, así como de prohibiciones económicas a la importación y exportación de mercadería indispensable para el normal cumplimiento de su cometido.

Si lo antes expuesto fuera aceptable para la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, tengo el agrado de proponer que esta Nota y su Nota de respuesta en que conste dicha aprobación, constituyan un Acuerdo, el cual modificará el inciso b) del artículo 10 del Acuerdo entre el Gobierno de la República Argentina y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

para el Establecimiento de una Sede Académica en la Argentina y que entrará en vigor en la fecha de su Nota de respuesta.

Saludo a Usted con mi más distinguida consideración”.

Al respecto tengo el agrado de comunicarle que aceptamos la modificación propuesta en la Nota anteriormente citada y estamos de acuerdo en que esta y su nota constituyan un Acuerdo, el cual modificará el inciso b) del artículo 10 del Acuerdo entre el Gobierno de la República Argentina y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales para el Establecimiento de una Sede Académica en la Argentina.

Saluda a usted cordialmente.

Daniel Filmus

Director FLACSO-Argentina.

Redes sociales de la FLACSO Argentina

Páginas de la FLACSO Argentina en Facebook

FLACSO Argentina (institucional) https://www.facebook.com/flacsoarg	
<p>Áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estado y Políticas Públicas ➤ Comunicación y Cultura ➤ Relaciones Internacionales ➤ FLACSO Virtual 	<p>https://www.facebook.com/Área Estado y Políticas Públicas - Flacso Argentina-1568151380110543</p> <p>https://www.facebook.com/ComyCultFLACSOArgentina/</p> <p>https://www.facebook.com/arearriiflacso</p> <p>https://www.facebook.com/flacsovirtual/</p>
<p>Programas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión Educativa ➤ Lectura, Escritura y Educación ➤ Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas (Prigepp) ➤ Programa Juventud 	<p>https://www.facebook.com/gestioneducativa.flacsoargentina/</p> <p>https://www.facebook.com/Lectura, Escritura y Educación - 418369371588052/</p> <p>https://www.facebook.com/flacso.prigepp</p> <p>https://www.facebook.com/programajuventudflacso/</p>
<p>Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías - PENT 	<p>https://www.facebook.com/pentflacso.argentina</p>
<p>Posgrados y diplomas superiores</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprendizaje, desarrollo y educación ➤ Curriculum y prácticas escolares en contexto ➤ Entre cuerpos y miradas: artes, poéticas y políticas de la mirada en educación ➤ Escrituras: Creatividad Humana y Comunicación 	<p>https://www.facebook.com/carretero.flacso/</p> <p>https://www.facebook.com/curriculumpracticas.flacsoargentina/</p> <p>https://www.facebook.com/entreuerposymiradas/</p> <p>https://www.facebook.com/EscriturasFlacso/</p>

Perfiles de la FLACSO Argentina en Twitter

FLACSO Argentina (institucional)	https://twitter.com/FLACSOARGENTINA
<p>Áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación y Cultura https://twitter.com/comycultflacso ➤ Relaciones Internacionales https://twitter.com/arearriiflacso ➤ FLACSO Virtual https://twitter.com/flacsovirtualar 	
<p>Programas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas (Prigepp) https://twitter.com/PRIGEPP 	
<p>Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías- PENT https://twitter.com/pent_flacso 	
<p>Posgrados y diplomas superiores</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escrituras: Creatividad Humana y Comunicación https://twitter.com/FLACSOEscritura ➤ Infancia, educación y pedagogía https://twitter.com/flacsoinfancia ➤ Opinión Pública y Comunicación Política https://twitter.com/OpinionFLACSO 	

Perfiles de la FLACSO Argentina en Youtube

FLACSO Argentina (institucional)	https://www.youtube.com/channel/UCjU0gGM2uoSfvMSGgDGHgiA
<p>Áreas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones Internacionales https://www.youtube.com/channel/UCxweZPsvbTff2hOg1rnAmQ ➤ FLACSO Virtual https://www.youtube.com/channel/UCRdX73EIQbxIBGIPx-vkqjQ 	

<p>Programas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa Regional de Formación en Género y Políticas Públicas (Prigepp) 	<p>https://www.youtube.com/channel/UC0yhekLTd2HhlcQ8lLQYa6g</p>
<p>Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías - PENT 	<p>https://www.youtube.com/user/PENTFLACSO</p>
<p>Doctorado</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Doctorado en Ciencias Sociales 	<p>https://www.youtube.com/channel/UCyhwJ6fTeRbzbRHEavue7GQ</p>
<p>Posgrados y diplomas superiores</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprendizaje, desarrollo y educación ➤ Currículum y prácticas escolares en contexto ➤ Entre cuerpos y miradas: artes, poéticas y políticas de la mirada en educación ➤ Infancia, educación y pedagogía 	<p>https://www.youtube.com/channel/UCURUd4KCIU8kuMJO4hvQxNA</p> <p>https://www.youtube.com/channel/UCig_v47VVfbAkxuERz5aRpQ</p> <p>https://www.youtube.com/channel/UCtUGuerCgdIWhA8xiZ0LW4w</p> <p>https://www.youtube.com/channel/UCeFxF9fVGG7PIB2mzvkcqjg</p>

Posgrados afines a la oferta de la FLACSO Argentina

En el apartado donde estudiamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector de la educación superior, analizamos la denominada “rivalidad entre los actuales competidores”.

No es el propósito de esta investigación profundizar de manera exhaustiva el estudio de todos los competidores directos, de manera que se estudiaron las principales universidades competidoras, públicas y privadas, tomando los siguientes parámetros:

- a) Las que tienen al menos dos carreras de posgrado afines a las de la FLACSO Argentina.
- b) Las que tienen sedes ubicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), en Provincia de Buenos Aires (BA) o en ambas.
- c) Las que ofrecen el mismo nivel de posgrado (Doctorados, maestrías, especializaciones) en el área de conocimiento de las Ciencias Sociales y Ciencias Humanas, afines a las de la FLACSO Argentina.

La investigación se basó fundamentalmente en los listados obtenidos de la Guía de Carreras Universitarias¹. Estos dieron por resultado una oferta de 775 posgrados de 47 universidades (excluyendo a FLACSO Argentina) según esta distribución:

Área de conocimiento	Zona		Total
	Buenos Aires	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	
Ciencias Sociales	212	308	520
Ciencias Humanas	113	142	255
Total	325	450	775

La cantidad de posgrados **distintos** se reduce a 598, ya que hay ofertas de diferentes universidades que otorgan el mismo Título, por ejemplo, Especialista en Docencia Universitaria es una capacitación ofrecida por 23 casas de estudio. Otro ejemplo es el de Doctor en Historia, que se estudia en 10 instituciones de educación superior.

El análisis continuó comparando los 15 posgrados que contempla la Guía de Carreras Universitarias ofrecidos por FLACSO Argentina, buscando las coincidencias con las anteriores ofertas. Esto nos llevó a encontrar 26 posgrados afines de 8 universidades según la siguiente distribución:

¹ http://ofertasgrado.siu.edu.ar/carreras_de_posgrado.php - Consultado el 14/10/2017.

Universidad	Posgrados afines a la oferta de la FLACSO Argentina			
	Doctorado	Maestría	Especialidad	Total
Universidad de Buenos Aires	1	3	1	5
Universidad Nacional de San Martín	-	4	-	4
Universidad Nacional de La Plata	1	2	1	4
Universidad Torcuato Di Tella	-	4	-	4
Universidad de San Andrés	-	3	-	3
Univ. Nacional de General Sarmiento	1	-	1	2
Universidad Nacional de Lanús	-	2	-	2
Universidad Nacional de Quilmes	1	1	-	2
Total	4	19	3	26

A continuación, se lista el detalle de los 26 posgrados afines a la oferta de la FLACSO Argentina:

#	Universidad	Facultad	Título	Tipo de Título	Web
		Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Doctor en Ciencias Sociales	Doctorado	http://www.flacso.org.ar/
1	Universidad de Buenos Aires	Facultad de Ciencias Sociales	Doctor en Ciencias Sociales	Doctorado	www.fsoc.uba.ar
2	Universidad Nacional de General Sarmiento	Instituto de Ciencias	Doctor en Ciencias Sociales	Doctorado	www.ungs.edu.ar
3	Universidad Nacional de La Plata	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	Doctor en Ciencias Sociales	Doctorado	www.fahce.unlp.edu.ar
4	Universidad Nacional de Quilmes	Secretaría de Posgrado	Doctor en Ciencias Sociales y Humanas	Doctorado	http://www.unq.edu.ar/
		Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Antropología Social	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
5	Universidad de Buenos Aires	Facultad de Filosofía y Letras	Magister Antropología Social	Maestría	www.filo.uba.ar
		Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Ciencias Sociales con Mención en Educación	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
6	Universidad Torcuato Di Tella	Escuela de Gobierno	Magister en Administración de la Educación	Maestría	www.utdt.edu
7	Universidad de Buenos Aires	Facultad de Filosofía y Letras	Magister Educación: Pedagogías Críticas y Problemáticas Socioeducativas	Maestría	www.filo.uba.ar
8	Universidad de San Andrés	Escuela de Educación	Magister en Educación	Maestría	www.udes.a.edu.ar

9	Universidad Nacional de La Plata	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	Magister en Educación	Maestría	www.fahce.unlp.edu.ar
10	Universidad Nacional de Quilmes	Secretaría de Posgrado	Magister en Educación - MD	Maestría	http://www.unq.edu.ar/
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Estudios Sociales Agrarios	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
11	Universidad de Buenos Aires	Facultad de Agronomía	Magister de la Universidad de Buenos Aires, área Economía Agraria	Maestría	www.agro.uba.ar
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Especialista en Ciencias Sociales con mención en Lectura, Escritura y Educación - MD	Especialidad	http://www.flacso.org.ar/
12	Universidad de Buenos Aires	Facultad de Filosofía y Letras	Especialista en Procesos de Lectura y Escritura	Especialidad	www.filo.uba.ar
13	Universidad Nacional de General Sarmiento	Instituto del Desarrollo Humano	Especialista en Prácticas Sociales de Lectura y Escritura	Especialidad	www.ungs.edu.ar
14	Universidad Nacional de La Plata	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	Especialista en Escritura y Alfabetización	Especialidad	www.fahce.unlp.edu.ar
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Ciencia Política y Sociología	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
15	Universidad Torcuato Di Tella	Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales	Magister en Ciencia Política	Maestría	www.utdt.edu
16	Universidad Nacional de San Martín	Instituto de Altos Estudios Sociales	Magister en Ciencia Política	Maestría	www.idaes.edu.ar
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
17	Universidad Torcuato Di Tella	Escuela de Gobierno	Magister en Políticas Públicas	Maestría	www.utdt.edu
18	Universidad de San Andrés	Departamento de Ciencias Sociales	Magister en Administración y Políticas Públicas	Maestría	www.udesa.edu.ar
19	Universidad Nacional de Lanús	Departamento de Planificación y Políticas Públicas	Magister en Políticas Públicas y Gobierno	Maestría	www.unla.edu.ar

20	Universidad Nacional de San Martín	Escuela de Política y Gobierno	Magister en Planificación y Evaluación de Políticas Públicas	Maestría	www.unsam.edu.ar
21	Universidad Nacional de San Martín	Escuela de Política y Gobierno	Magister en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo	Maestría	www.unsam.edu.ar
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Economía Política con mención en Economía Argentina	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
22	Universidad Nacional de San Martín	Escuela de Política y Gobierno	Magister en Gobierno y Economía Política	Maestría	www.unsam.edu.ar
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Relaciones y Negociaciones Internacionales	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
23	Universidad Torcuato Di Tella	Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales	Magister en Estudios Internacionales	Maestría	www.utdt.edu
24	Universidad de San Andrés	Departamento de Ciencias Sociales	Magister en Política y Economía Internacionales	Maestría	www.udesa.edu.ar
25	Universidad Nacional de La Plata	Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	Magister en Relaciones Internacionales	Maestría	www.jursoc.unlp.edu.ar
	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	Magister en Genero, Sociedad y Políticas	Maestría	http://www.flacso.org.ar/
26	Universidad Nacional de Lanús	Departamento de Planificación y Políticas Públicas	Magister en Genero, Políticas Publicas y Sociedad	Maestría	www.unla.edu.ar

Fuente: Guía de Carreras Universitarias
http://guiadecarreras.siu.edu.ar/carreras_de_posgrado.php

Listados de carreras de posgrado recuperados el 14/10/2017:

CABA: Ciencias Sociales
<https://goo.gl/BjgbsT>

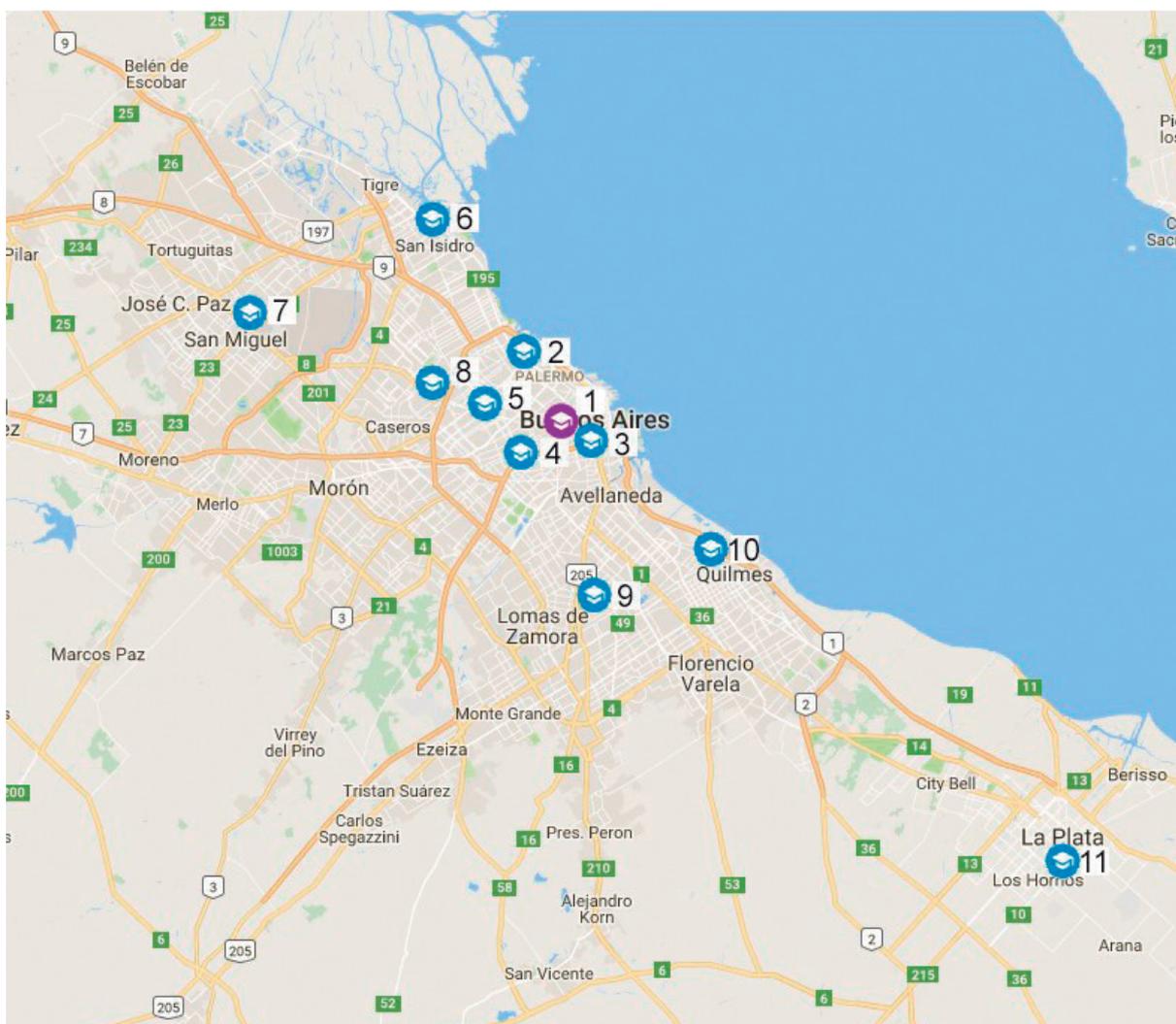
CABA: Ciencias Humanas
<https://goo.gl/5r4F5A>

BA: Ciencias Sociales
<https://goo.gl/UNiRYL>

BA: Ciencias Humanas
<https://goo.gl/zQUD9V>

Ubicación geográfica de los principales competidores de la FLACSO Argentina

Se tomaron como parámetros universidades que tienen al menos dos carreras de posgrado afines a las ofertadas por la FLACSO Argentina, con sedes en CABA, provincia de Buenos Aires o ambas y que ofrecen el mismo nivel de posgrado (Doctorados, maestrías, especializaciones) en el área de conocimiento de las Ciencias Sociales y las Ciencias Humanas.



- | | |
|---|---|
| 1 - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales | 7 - Universidad Nacional de General Sarmiento |
| 2 - Universidad Torcuato Di Tella | 8 - Universidad Nacional de San Martín |
| 3 - UBA - Facultad de Ciencias Sociales | 9 - Universidad Nacional de Lanús |
| 4 - UBA - Facultad de Filosofía | 10 - Universidad Nacional de Quilmes |
| 5 - UBA - Facultad de Agronomía | 11 - Universidad Nacional de La Plata |
| 6 - Universidad de San Andrés | |

Entrevista a Renata Marinelli

Fundadora del sector de Comunicación Institucional, estuvo a cargo de esa oficina de 2005 a 2014.

Leandro: Dentro de la institución, ¿se pensó alguna vez en la FLACSO Argentina como una marca?

Renata: No. O al menos no como algo estable en el tiempo, digamos que se pensaba esporádicamente, de manera desorganizada, muchas veces los directivos se olvidaban, por ejemplo, se respaldaban reglas de comunicación institucional que después las mismas personas que las habían respaldado no las cumplían, etc...

Leandro: O sea, no había un plan, una estrategia organizada...

Renata: No, no había, siempre fue muy caótico, costaba mucho... A lo largo de los años fui logrando que algunas cosas se fueran respetando... lo que pasa es que la FLACSO es una institución que es muy difícil de encasillar, porque: en primer lugar, es sólo de posgrado, es decir, no se dictan carreras de grado, sino que el alumno que quiere inscribirse en cualquier cosa que se oferte en la FLACSO tiene que tener, como requisito previo, un título de grado. Eso ya de por sí es particular, porque la mayoría de las instituciones con las que FLACSO se emparenta son instituciones de grado y posgrado.

Segundo, FLACSO Argentina no es ni privada ni pública, es un organismo internacional. Pero encima depende tanto del gobierno local como de una entidad extranacional (UNESCO), eso también complica las cosas...

Y a esto se le suma que la gente que en FLACSO maneja cargos son académicos. Los académicos tienen una particularidad y es que por lo general consideran su actividad como muy importante y no tienen en cuenta otras actividades que también son importantes y que hacen al buen desarrollo de su propia actividad. Con esto quiero decir que, por ejemplo, había investigaciones fantásticas, pero si no me contaban a mí que estaban desarrollando esa investigación, esa actividad no se difundía y después, para conseguir financiamiento ¡se les hacía más difícil!

Otro ejemplo: se les ocurría un curso, un curso fantástico, pero claro, porque se les había ocurrido hacerlo a mitad de enero y mitad de febrero no tenían alumnos, porque por más interesante que el curso sea si vos lo ponés en la mitad del receso de vacaciones, ¡no te va a funcionar!

Con todo esto quiero decir que la “gerencia”, no tenía en cuenta un montón de cosas más de índole práctica, y esa actitud dañaba a la institución.

Con el tema de la comunicación institucional, había una cosa de mucha dificultad, por lo general había una gran tensión entre la comunicación institucional y la actividad académica, costaba mucho hacer entender los tiempos de difusión, los tiempos de prensa, vos no me

podés mandar una información ahora y pretender que salga pasado mañana en Clarín porque Clarín tiene 15 de retraso, o sea, vos mandás una cosa hoy y entra en la agenda de 15 días, porque el diario tiene una forma de organizarse en muchos niveles que bueno, lo lamento en el alma, pero es así. Los suplementos también, por lo general, se cierran 15 días antes, por lo que tampoco podés pretender que te lo publiquen al día siguiente de que lo mandás... Durante toda mi experiencia en la FLACSO pasaban cosas así, era muy difícil, había mucha tensión con la comunicación institucional.

Y volviendo a lo que dijiste, definitivamente no había una estrategia, para nada.

Leandro: ¿Cómo se piensa FLACSO Argentina? ¿Cómo una empresa, como una organización sin fines de lucro, como una institución pública...?

Renata: La gente de la academia que maneja la FLACSO Argentina nunca te diría que su institución es una empresa, o algo parecido... Hay un gran complejo de reconocer que por más elevada intelectualmente que sea la actividad que realizan, tienen que ajustarla a algo tan pedestre, tan básico, tan... no quiero decir “despreciable”, pero por ahí andaría... como las cosas administrativas, marketineras, etc. que efectivamente se realizan en la institución.

Leandro: Además de vos, por tu rol dentro de la FLASCO como responsable de la comunicación institucional, ¿había alguien más que tuviera algún peso en las decisiones que se toman sobre la comunicación, el manejo de la marca...?

Renata: No, nadie. Por supuesto, el Director tiene peso para decidir sobre esas cosas y mucho más, él tenía una idea de lo que estaba pasando con eso...

Mirá, cada vez que yo tomaba a una persona para trabajar conmigo empezaba diciéndole, para que entendiera el funcionamiento de la FLACSO: FLACSO es un conjunto de unidades académicas independientes, que se autofinancian, es decir, tienen que conseguir su propio financiamiento, con lo cual la administración central es bastante débil, porque depende, financieramente de esas unidades y no puede imponerles muchas cosas. Porque de hecho la administración central depende del dinero que las otras unidades generan, del overhead² que le pagan las Áreas y proyectos.

Quevedo, (Nota: el Director actual) es el primer Director que le dio un poquito más de bola al tema de comunicación porque él viene del estudio de la comunicación. Pero igual tiene una idea bastante vieja de la comunicación, muy ochentosa. Además, es una visión muy académica y poco práctica... Igual, Quevedo es un Director que le da mucha bola a la comunicación y eso no pasó con los anteriores, ni Filmus, ni Tiramonti, ni Lengyel le daban bola al tema y de hecho, era muy difícil explicarles cosas que eran importantes y medio se les escapaban, bueno, era entendible, porque no era la temática de ellos.

Leandro: Ya que estamos hablando a nivel de Directores (de la Institución, de las Áreas) ¿Hay alguna estrategia de comunicación en la FLACSO? aunque no sea explícita en un documento, pero al menos una serie de guías comunes que marquen objetivos a largo, mediano, corto plazo...

Renata: No, no hay nada de eso. Mirá, te cuento una anécdota sobre eso: hace un tiempo, hará unos cuatro años, el Área de Educación, que no sé si recaudaba mucho dinero pero sí tenía muchos alumnos, por el contacto que tenían con el ministerio por esta cuestión de los puntajes porque los docentes necesitan hacer cursos para que les dé puntaje y así ascender, en fin, era todo una cosa redonda...

Algo interesante es que así como hay divisiones entre la Dirección de la FLACSO y las Áreas,

¹ Nota: La palabra “overhead” puede traducirse al español como “gastos generales”.

también ocurren divisiones dentro de las mismas Áreas, por ejemplo, Educación, en el momento de la anécdota estaba unificada, pero luego se pelearon, se dividieron y se fueron fragmentando, lo que suma aún más a la confusión.

Vuelvo a lo que estaba contando: me acuerdo entonces que muchas veces era muy difícil difundir los cursos porque ¡era difícil diferenciarlos entre sí! porque había cursos dentro de la misma FLACSO, dentro de la misma Área, en este caso Educación, que competían entre ellos... Y uno podría decir que si hubiera una cabeza pensando estos temas podría decir “No, muchachos, paremos esto porque está mal, estamos compitiendo con nosotros mismos”, es como debilitarse, una locura... Pero esas cosas pasaban y nadie hacía nada, porque convenía, para no pelearse con un Área recaudadora, no inmiscuirse en esos cursos, en esa Área, con esos Coordinadores, etc.

Leandro: ¿Nunca hubo una intervención para al menos “asesorar” a las Áreas sobre esta problemática?

Renata: No, nunca. Yo a veces, de onda, nada formal, les decía algo al estilo de “Che, escuchame, esto es muy complicado para difundir, ¿por qué no se fijan de...?” Pero formalmente de ese tema no se hablaba, en eso no nos metíamos y al final se difundían las cosas como se podía, tratábamos de encontrarles pequeñas diferencias, el nombre, el calendario, o algo para diferenciarlos y poder venderlos como cosas distintas.

Después, entre Áreas también competían, de hecho, llegaron a convivir 3 maestrías con la misma temática. ¡3 Maestrías iguales! Por suerte una era virtual, así que esa zafaba, porque podías apuntar a un público que le guste cursar a distancia o a un público latinoamericano o del interior del país, es decir, gente que por las distancias no podía hacer las otras dos. Pero es muy difícil, en cualquier organización, defender la coexistencia de dos maestrías presenciales de la misma temática en la misma Área con calendarios muy parecidos...

Así que, aunque te parezca mentira, la forma que encontramos de diferenciarlas es que ¡una se cursaba a la mañana y la otra a la noche! eso fue vergonzoso y ¡aprobado por el comité académico! La maestría virtual y la segunda maestría presencial se aprobaron en la misma sesión del consejo académico, así que no podían no saber lo que estaban aprobando, tuvieron que leer los programas, las fundamentaciones, las descripciones, la bibliografía...

Pero con esto lo que quiero decir es que ahí había en juego otros factores que eran más determinantes que la coherencia en la oferta.

Leandro: Y ¿cómo terminó la experiencia?

Renata: Al final, se terminó de una manera extraña... La maestría virtual tenía el apoyo de una organización internacional, no me acuerdo si era la UNESCO, aparte era virtual, así que zafó. De las otras dos, una era histórica, porque tiene como 25 años en la FLACSO, que ya tiene una tradición formada. La otra, la nueva, la que se aprobó al mismo tiempo que la virtual, nació porque tenía a su director que estaba muy en contacto con sectores políticos del estado... Así que te imaginás que la Maestría tradicional se quedó con la gente que tenía un poco más de aspiración académica y la otra terminó siendo una especie de “expendedora de diplomas”. De hecho, los que se anotaban por error en la maestría “peor” y tenían algún tipo de perspectiva académica a los dos o tres meses se terminaban cambiando a la otra.

Y mirá como todo vuelve a la cuestión del dinero, porque la gente de la maestría tradicional, que terminaban quedándose con la gente que pedía el cambio, querían que la otra maestría ¡les diera la plata de la matrícula que los alumnos le habían pagado a la otra! te imaginás las peleas entre ambos proyectos, porque no querían transferir fondos...

Creo que este ejemplo muestra que no había ninguna estrategia de nada. Ni de comunicación ni de marca ni de nada.

Y lo más interesante es que a pesar de todo esto la marca FLACSO, ese sello que se le pone a los cursos, las maestrías, da resultado, funciona muy bien, tiene prestigio, se viene manteniendo... Los que decían algunos de los investigadores más cínicos me acuerdo, es que si venías haciendo algo más o menos decentemente durante un tiempo más o menos razonablemente largo ¡chan! tenés prestigio. Y ¡chau! ese fue el gran mérito de la FLACSO Argentina, porque así como ha tenido cosas buenas ha tenido cosas malas. Pero, de alguna forma es como que fue quedando...

Yo lo que siempre decía es que nuestro capital más grande es la historia de la FLACSO Argentina, lo que pasó en los años fundacionales de la institución en nuestro país... hasta hace unos años pasaba que llamaba gente por teléfono y decía “¡yo quiero hacer un curso ahí!”, ¿entendés?, querían hacer un curso de cualquier cosa, de Ikebana o de biología molecular, cualquier cosa pero que sea en FLACSO. Eso también pasó.

Y esto es importante, porque como eso realmente pasaba, entonces no había mucha preocupación por resguardar la marca o salir a buscar alumnos, ellos venían solos...

Leandro: ¿Se realizan estudios de mercado para determinar la viabilidad de las maestrías, posgrados y otros cursos ofrecidos por las áreas y proyectos?

Renata: No, para nada. En FLACSO se trabaja completamente a ciegas. Ni siquiera saben si hay necesidad de los cursos que se ofertan. Muchas veces el procedimiento es así: Viene un amigo de un coordinador o director con el típico “pensé un curso sobre tal cosa” o “tengo ganas de dar un curso sobre...”, presentan el programa y dependiendo la cantidad de horas se evalúan o no. A partir de ahí se publican y listo. Ahora, si tienen gente o no para finalmente abrirlo, ellos no se enteran hasta que lo ofertan y no se anota nadie.

En FLACSO hay un total desprecio por ese tipo de búsquedas, estudios de mercado o cosas parecidas... y en el caso de las investigaciones pasa lo mismo, es más factible o más probable que se piense en los temas que a cada uno le interesa o para lo que consiguió financiamiento de alguna institución externa para investigar... Eso después suelen convertirlos en cursos, porque ya tienen todo prácticamente hecho... Se piensa de atrás para adelante, o sea, se piensa en la oferta solamente y no se le da bola a la demanda.

Así que la respuesta es no, para nada, para nada. Y para mí tiene que ver con esto que te dije, con el origen de los cursos, del origen de la idea de cada curso, que tiene más que ver con el área de interés de investigación o de desarrollo profesional del coordinador o el docente que con la fantasía que podían tener sobre el público que podía ser atraído con ese curso.

Leandro: ¿Se realizaron estudios sobre la competencia alguna vez? ¿Y sobre el público objetivo?

Renata: No, tampoco, nada.

Leandro: ¿Qué cosas de la historia de la institución son las que resuenan con el público que busca cursar en la facultad, que busca ser parte de la FLACSO?

Renata: Mirá, FLACSO tiene una historia muy interesante. FLACSO fue creada por iniciativa de la UNESCO hace más de 50 años en un momento donde en toda la región de Latinoamérica no existía un desarrollo de los estudios de ciencias sociales. Entonces se funda la FLACSO, la primera sede aparece en Chile, a los dos años viene el golpe militar, entonces emigran, tratan de fundar una sede en Perú, no lo logran, luego arman la sede de Buenos

Aires. Al poco tiempo viene el golpe de estado acá, muchos de los fundadores se escapan, pero otros se quedan...

Toda la historia de los años de la fundación de la FLACSO parece salida de una película, es muy romántica, parece de novela. Fijate, empieza su historia con la democracia de Allende, que es uno de los personajes que mejor prensa tiene en la historia sudamericana... ¡imaginátele!, ¡cuando cae Allende se vienen para acá y resisten toda la dictadura! Los más viejos, los que venían de esa época, te contaban unas historias fantásticas... Salvador (el contador de la FLACSO Argentina hasta 2012, actualmente viviendo en Chile) te las contaba y te morías... Por ejemplo, él contaba que al principio, el mismo año de la apertura de la FLACSO Argentina, la gente de FLACSO estaban todos arrumbados en una oficinita en un ministerio y les llega el dato por medio de gente amiga que los van a requisar, que les van a sacar todo ¡y en una noche se mudan y se escapan!

Hay otra historia así donde un investigador de la FLACSO, ya estando en plena dictadura, va al despacho de un oficial de la dictadura y ve, sobre el escritorio, una orden de cerrar la FLACSO y de investigarlos por zurditos, cuando, en realidad, estaban haciendo investigaciones súper tranquilas, por ejemplo, sobre lactancia materna y cosas así que eran recontra neutras. Cosa que está bien, porque tampoco se iban a poner a hacer quilombo...

Bueno, pero volviendo a la anécdota, el investigador ve ese papel y lo convence al milico de que FLACSO, en realidad es una institución amiga de la dictadura porque estaba también en Chile y ¡allá eran amigos de Pinochet! (cosa que era mentira, pero...).

No sé, es una historia muy romántica, hay mucha ficción mezclada con realidad que termina siendo muy beneficiosa a la hora de construir esa cosa novelesca que tiene la historia de la FLACSO.

No hay instituciones con ese tipo de génesis que hayan sobrevivido hasta esta época. No hay, no existen.

Lo interesante es que a pesar de tener adentro muchas fuerzas contradictorias, gente que tira para un lado, otra que tira para otro, se va manteniendo, es más, hasta diría que se va retroalimentando de esas fuerzas contradictorias.

FLACSO es medio un milagro... a veces te ponés a pensar y... por ejemplo en el 2001, en el medio de la gran hecatombe económica que sufrimos todos, la FLACSO estuvo al borde de desaparecer y entró Gloria Bonder³ con guita del banco mundial, ¡con un millón de dólares! y eso fue increíble. No sé cómo explicarte, es como que todo eso va creando una mística que va quedando en la gente que pasa por acá, y eso es difícil de destruir. Y por eso se dan el lujo de mandarse tantas macanas...

Leandro: ¿La gente histórica de FLACSO sigue en la institución? ¿Esa “mística” se pasa a las nuevas generaciones que entran a trabajar en la institución? ¿Cómo se cuida esa historia tan valiosa?

Renata: De la gente histórica ya quedan tres o cuatro, y porque son Directores o Coordinadores. De los que eran administrativos, no queda nadie.

¿Que quedó de aquella FLACSO cuyos investigadores se tuvieron que escapar? ¿Que quedó de Emilio de Ípola que estuvo en cana por pensar un poquito más abierto? ¿Que quedó? ¿Qué quedó de esa FLACSO? ¡No quedó nada! Pero está el rastro de esa historia, ese halo que FLACSO tiene... Para mí, es una de las cosas que lo salva, es lo que lo mantiene... Te repito, la

³ Nota: Coordinadora del área de Género, Sociedad y Políticas..

FLACSO que existe ahora no tiene nada que ver con aquella, pero la gente no lo sabe.

Leandro: ¿Pensás que esa herencia de la historia institucional que tiene la FLACSO de hoy influye sobre las decisiones que se toman en la FLACSO relacionadas a la marca? Aunque en FLACSO no lo llamen así, quiero decir...

Renata: Yo creo que la marca FLACSO tiene prestigio, esa es una de las consecuencias de esa historia. Yo no separaría las dos cosas. Yo no soy especialista en marcas, pero para mí, lo que la gente tiene en la cabeza sobre una marca es lo que la marca es. Y ese intangible es lo que vale. Pero en la FLACSO no se piensa en términos de marca, si vos le preguntás a cualquiera de los que están hoy, sobre todo los pocos históricos que quedan, su forma de pensar a la institución no incluye un pensamiento sobre la FLACSO como una marca...

Leandro: Recién hablamos de la influencia que tiene la historia de la FLACSO Argentina en la relación de la institución con su público, ¿vos pensás que la historia de FLACSO también influye en la forma en que otras instituciones se relacionan con ella?

Renata: Si, definitivamente. Por ejemplo, me acuerdo que a veces llamaban productores de programas de radio o televisión porque estaban tratando de armar un panel sobre, ponele, la privatización de las escuelas públicas en el Chaco. Entonces llamaban acá porque buscaban a alguien que choque con gente que decía que “está muy bien privatizar las escuelas, porque los pobres tienen que pagar...” y llamaban a la FLACSO esperando encontrar a gente que, por el solo hecho de trabajar en la FLACSO dijeran “viva Marx, viva el Che”, ellos esperaban eso y lo más interesante es que muchas veces tenían grandes sorpresas, porque no sucedía eso para nada.

Leandro: Pensando en esa gente que llama, que pueden ser productores de TV o también posibles alumnos que buscan inscribirse, ¿qué atributos pensás que la marca FLACSO Argentina tiene para ellos?

Renata: Yo creo que es una mezcla rara: ciencias sociales, zurdos, excelencia, trayectoria...

Leandro: ¿Se ha establecido la misión y los objetivos de la FLACSO Argentina? Si es así, ¿Cuáles son?

Renata: No, nunca para la FLACSO de acá. Sí había un listadito de cosas que estaban en la web de la Secretaría General, creo que los llamaban “objetivos institucionales” o algo así, estaban en la página, en la parte de “Institucionales”... Obvio que nadie los leía, pero aparecían de vez en cuando. Estos eran objetivos de la “Red FLACSO”, no de una sede en particular. Se supone, igual, que todas las sedes y proyectos están de acuerdo con ellos, porque son todos parte de la misma red...

Leandro: ¿Nunca se le prestó atención a esto? ¿Inclusive sabiendo que la Secretaría General ha planteado objetivos que todos deben cumplir?

Renata: No, que yo recuerde no, para nada. De hecho, hay algunas cosas que se me van ocurriendo para darte una idea de... no me acuerdo el año, pero ponele que fué 2013 o 2014. Sale un curso nuevo sobre tango. Creo que era “Historia social y política del tango”. ¿Sabés como salió ese curso? El hijo de la Directora tenía una noviecita, cuyo papá era dueño de “Puro Tango” entonces la Directora le dijo “¡ah! tenemos que hacer algo juntos” y de hecho, hicieron eso, ese curso... ¿Me entendés? nunca se pensó si estaba de acuerdo con los objetivos institucionales, nunca se pensó en la pertinencia, en la excelencia... No, no, no había eso, quizás algunas de las áreas tengan más pruritos como para animarse a sacar cualquier cosa, pero no pasa eso a nivel institucional.

Leandro: Pero, ¿No existen órganos que controlen estas cosas? yo pensé que la Comisión Docente existía justamente para controlar eso, la calidad de la oferta, la pertinencia...

Renata: Si, pero en realidad termina siendo todo una rosca política, porque si hay una persona que no está bien posicionada políticamente y presenta un curso que está mal, se lo van a bochar y cajonear, pero hay cursos que son espantosos pero como los presenta alguien que es estratégicamente poderoso entonces ahí si se los aprueban. Y entonces en el mismo comité se generan tensiones porque, por ejemplo, ese curso compite con algún otro de alguien que pertenece al comité... Así que la verdad es... es muy feo, pero, a ver, yo creo que los estándares, presentar eso en el comité tiene la ventaja de que hay determinadas estructuras que hay que cumplir, pero también hay trampas... Por ejemplo, al presentar un curso lo primero que se fijan es la cantidad de horas. Si tiene 30 horas o más, pasa a ser un curso de, por ejemplo, posgrado o maestría, o lo que sea. Pero si no las cumple ¡no necesita pasar por el comité docente! entonces puede presentarse cualquier cosa siempre que tenga menos de 30 horas. Se presenta el programa y el CV del docente en la secretaría académica y ¡chan! tenés un curso que podés publicar en la web y dictar en la FLACSO... Y ahí aparecen cursos como uno horrible que se dictaba que era un taller de juguetes, cualquier cosa...

Hay gente histórica en FLACSO que presentaban cursos que ya venían dando desde hacía años y se los bochaban porque se había decidido encajonarlos y entonces se los rechazaba porque no habían justificado todos los párrafos o el documento que presentaban tenía una redacción un poco desprolija... pero el curso se venía dando, no era cualquier cosa... y se rebotaba sin darles siquiera la posibilidad de ordenarse, ni de ser claros en cuáles eran las cosas que necesitaban cumplir para ser aprobados...

El Comité Docente es un lugar complicado... y por lo tanto también es complicado el tema de la oferta en FLACSO...

Leandro: ¿Quién, dentro de la estructura de la FLACSO, tendría suficiente peso como para poner orden a estas cosas de las que estuvimos hablando?

Renata: Mirá, en cuanto al logo y la parte formal de la FLACSO, es algo que viene de la “Red FLACSO”, eso lo define la Secretaría General, en Costa Rica. Igual, la Secretaría General ha sido lo suficientemente flexible como para dejar que haya muchas interpretaciones posibles del logo. Algo que para mí fué una decisión súper inteligente porque si no, no había forma de normar eso... Fuera de esas cosas, supongo que el Director, cuando tiene la voluntad y el interés como para marcar algunas cosas. Y yo también lo tuve cuando estaba en la FLACSO.

En mi caso, yo he tomado decisiones importantes, por ejemplo, yo fui la que mandó a hacer la línea de diseño de folletos y afiches. Ahí hubo un gran ordenamiento, o sea, hubo decisiones que se tomaron. Por supuesto, apoyadas por la Dirección. Ahí puse determinadas pautas en común que en principio costó mucho que se respeten pero después se fue acomodando bastante.

Ponele que el Director pueda tener un papel importante, pero ya te digo, no hay un gran responsable, una persona o grupo de personas que conserven un gran cúmulo de poder y por lo tanto puedan encargarse de esto... Todo está muy repartido, es muy fluctuante y se va acomodando todo el tiempo, de hecho, con la última crisis que hubo en FLACSO esta situación se puso más en evidencia.

Leandro: ¿Cómo fue esa crisis?

Renata: No quiero dar detalles porque hasta hay juicios de por medio, pero todo comenzó como una pelea de presupuesto y de transparencia en el uso de fondos de la institución y

terminó como una lucha descarnada por el poder entre Áreas, un poder que en teoría ejercían los popes de la investigación en la FLACSO y que esa lucha evidenció que no era tan así... Esa lucha interna de la FLACSO, por problemas internos de la FLACSO le dio un cimbronazo a la institución... Lo que te quiero decir es que no hay tres o cuatro personas que puedan cambiar todo, sino que hay muchos engranajes en juego.

Así como es difícil que la FLACSO se caiga en poco tiempo por el propio sistema que tiene de Áreas y Proyectos, es muy difícil que se pueda cambiar el rumbo en poco tiempo. Justamente porque hay muchas tensiones. Es muy interesante...

Leandro: Antes de pasar a otro tema, ¿Siempre se hicieron las cosas a ciegas?, es decir, sin ningún tipo de estudio o análisis que permita tomar decisiones sobre datos concretos, sea del público objetivo, de los competidores, etc.

Renata: No, nunca, para nada... No sé si va a tu pregunta, pero recuerdo que hubo un intento de hacer una cosa así, durante la gestión de Lengyel, en la que se hizo una especie de encuesta en profundidad de actores de prensa y de la cultura y de la academia, sobre que les resonaba con el nombre FLACSO. Pero eso no vió la luz, lo poco que se grabó no se usó para nada... En realidad se usó para que la persona que contrataron cobrara bastante plata, pero a fines prácticos no se usó en absoluto. Ese proyecto tenía dos partes, una era esa y la otra era hacer entrevistas a los estudiantes o a la comunidad más en general, pero esa parte nunca se hizo.

Lo que sí es que algunas Maestrías y FLACSO Virtual tenían encuestas de satisfacción que le hacían a sus alumnos sobre lo que cursaron, pero no las compartían con la Institución, y eran específicas, lo usan al interior de cada Área.

Leandro: ¿Hay convenios y asociaciones de la FLACSO Argentina con otras Instituciones?, si los hay, ¿qué aportan a la marca FLACSO Argentina?

Renata: Si, hay, obvio. Hay universidades extranjeras, está la UNESCO, que vió nacer a la FLACSO, también UNICEF... y creo que le aportan mucho a la marca. La hacen más importante, le dan un apoyo (no económico) que le aporta prestigio a los ojos de la gente.

Una cosa sobre esto de los convenios, porque hay algo importante para diferenciar: vos sabés que FLACSO tiene 3 actividades principales: una es la investigación, la segunda es la cooperación con organismos públicos y privados y la tercera es la enseñanza.

Las tres actividades están unidas o relacionadas porque la forma de difundir los resultados de la investigación es a través de publicaciones pero también a través de la docencia, de la enseñanza. Entonces, hay varios tipos de convenios: hay convenios de cooperación, de asesoramiento (con empresas, bancos, instituciones como la Fundación Ford, Banco Mundial) y hay otros convenios más relacionados con la docencia, por ejemplo, el Doctorado tiene convenios con la Universidad de Campiñas, el Sciences Po y otros. Dentro de eso también tenés distintos tipos, porque hay acuerdos que son más institucionales (abarcan a toda la FLACSO) y hay otros más localizados (son sólo con un Área o con una Maestría en particular). Hay muchos de esos acuerdos que no traen dinero, pero aportan en prestigio, porque hacen a la FLACSO Argentina parte de una red más amplia de organismos e instituciones. Y yo creo que es recíproco, porque la FLACSO, a su vez, les aporta prestigio a ellos, así que se benefician todos.

Leandro: ¿Cuáles pensás que son las ventajas competitivas de la FLACSO Argentina?

Renata: Creo que una de las mayores ventajas es su programa de investigación, además, unido a eso, la trayectoria y experiencia que hay en la FLACSO. Es una de las pocas instituciones educativas que le da mucha bolilla al tema de la investigación y que en teoría (porque no siempre es así) todo lo que se enseña se ha investigado antes adentro de la FLACSO. Para

mí esa es una de sus mayores ventajas frente a otros. La solidez y el respaldo que le da toda su actividad de investigación.

Otras ventajas son, creo, el tema de poner siempre en un lugar privilegiado el tema de los derechos humanos, el tema de los derechos del trabajador, cosas que no son tan comunes o por lo menos tan fuertes como temas en sí en otros lugares y que la gente que está interesada en ellos termina en FLACSO.

Leandro: ¿La FLACSO Argentina ganó premios o cosas por ese estilo gracias a sus esfuerzos en investigación, docencia?

Renata: Sí, ganó el premio Konex, fué nombrada entre el grupo de los mejores “Think Tanks” de Latinoamérica, sí, algunas cosas tiene... No te las podría listar de memoria, pero reconocimientos tuvo.

Leandro: ¿Qué pasa con el alumno una vez que se gradúa? desde la FLACSO Argentina, ¿se lo vuelve a convocar para alguna actividad de fidelización luego de que termina de cursar?

Renata: No, no se lo vuelve a convocar. Es extraño igual, porque no se lo busca desde la institución, pero muchas veces se da igual, sobre todo con los cursos cortos, donde la gente se anota en uno, lo termina, después en otro, lo termina, y se anota en otro y así siguiendo. Eso les sirve para tener muchos titulitos de la FLACSO. Normalmente eso lo hacen con cursos de dos o tres meses. Para lo más grande, como las maestrías y el Doctorado, que llevan años, no.

Leandro: Teniendo en cuenta esto que me contabas de las tensiones y las divisiones dentro de la FLACSO Argentina, ¿Cómo es la comunicación hacia adentro de la institución?

Renata: Mirá, así como yo tenía un boletín externo para comunicarnos con los alumnos y potenciales alumnos, tenía también un boletín interno. Pero el boletín interno después me di cuenta que... Bueno, a ver, pasaron muchas cosas, yo fui probando distintas cosas hacia adentro, porque hacia adentro chocaba con un gran desinterés por saber lo que estaba haciendo la persona que estaba en el escritorio de al lado. Entonces era complicada esa parte.

Yo siempre encaré la comunicación interna desde la perspectiva del servicio, me parecía importante que como no había forma de seducir, porque, a ver, todos tenían distintos jefes, la plata de sus sueldos venía de distintos lugares, o sea, es muy difícil encontrar algo que convoque a todos los empleados de la FLACSO y que les despierte el interés de enterarse.

Entonces, fui probando con información sobre becas externas, sobre cosas que le podía interesar sobre todo a la parte de administración como por ejemplo las secretarías de cursos o maestrías, que eran un público de graduados o próximos a graduarse, eran prácticamente todas universitarias con alguna aspiración académica, porque de hecho, solamente con esa aspiración te podías morfar un sueldo bajo, condiciones medio precarias, un lugar de trabajo incómodo...

Entonces, traté por ahí, me di cuenta que no funcionaba, no había enganche entre la gente, después se usaban mucho las carteleras internas, y después terminó siendo ya no cosas relacionadas a comunicarte lo que está pasando en la oficina de al lado, porque ya sabía que no interesaba, ya sabía que nadie lo iba a leer y es más, me llegaron a decir, a la cara “¡ah! yo cuando veo tu mails los borro sin leerlos”. ¡Bueno! honestidad brutal. Te imaginás mi cara...

Ya más cerca de la época actual aparece la Intranet, que no funcionaba, no técnicamente, que andaba perfecta, sino que nunca funcionó como un espacio de comunicación entre la gente de la institución. Había cosas puntuales con las que sí funcionaba, por ejemplo, durante los mundiales de fútbol los partidos de la selección se veían en FLACSO entonces sacábamos fo-

tos y después las poníamos en la Intranet y les avisábamos a todos que estaban en la Intranet para que se vieran en las fotos... Eso, ahí un poquito algunos picaban...

Después empecé a regalar entradas de cine, para estrenos no de películas hollywoodense sino de películas más de cine independiente o de cinearte o entradas de teatro o cosas por el estilo. Así algunos se enganchaban...

Después probé mucho con el boca a boca, probé mucho con cuestiones de servicio, por ejemplo “si venís te va a convenir porque te vas a ligar un sándwich, vas a ligar un mate, vas a ligar una entrada de cine”, etc.

Leandro: ¿Estas acciones que me contás surgían de un interés personal por fortalecer la comunicación interna o eran parte de un plan de acción institucional?

Renata: No había ninguna directiva y es más, dentro de la misma administración central había competencia, porque a veces, cosas que tenía que comunicar yo las comunicaba la Dirección, por ejemplo. Y una cosa importante: así como no se daba mucha bolilla a lo que pasaba en relación a la FLACSO “grande”, como un todo, sí había mucha identificación y mucha camiseta puesta, era con las áreas, porque las áreas hacían su propia comunicación interna sólo con su gente, por ejemplo, organizando fiestas de fin de año separadas del resto. Entonces, eso también era parte del escenario con el que tenía que lidiar.

Leandro: Por todo lo que me contaste me quedo con la impresión de que trabajar en comunicación institucional en la FLACSO es un trabajo muy difícil...

Renata: La verdad es que yo me divertía, te soy sincera, a veces me agarraba bronca, pero después es como que le encontré la vuelta, a ver, cuando ya sabés, cuando aceptás que siempre va a ser un caos, cuando sabés que nunca vas a llegar al ideal, te relajás. Pero además porque sabés que aún en esas condiciones se pueden hacer un montón de cosas. La verdad es que a fin de cuentas la pasé bien.

Entrevista a Verónica Weiss

Actualmente se desempeña como Secretaria del Área Economía y Tecnología además de encargarse de las tareas de Secretaria de la Maestría “Economía Política con mención en Economía Argentina” (ella ocupa ambos cargos a la vez).

Leandro: ¿Cómo es trabajar en FLACSO Argentina?

Verónica: Mi opinión personal es que FLACSO existe históricamente como institución porque existen sus investigadores. Desde afuera se tiene una imagen de FLACSO (no hablamos acá del mundillo intelectual que conoce a la institución sino al común de la gente), donde así como en el imaginario de la gente uno puede decir que la UADE o el Salvador son más de corte liberal, FLACSO está llena de “zurditos”, para decirlo mal y pronto. FLACSO está emparentada a una visión intelectual más desde lo “progre”, sin embargo, es muy difícil decir que toda la institución sigue ese camino, tiene unas tensiones internas impresionantes, gente que opina muy diferente. Mi Área siempre tuvo gente de izquierda, el Área de Educación (por lo menos en la época de Filmus) estaba supuestamente dentro de lo más “progre”. Sin embargo, yo no sé si hay una... a una marca se la intenta posicionar, construir, eso quiere decir que en la institución hay alguien con una intención de llevar adelante ese proceso, y FLACSO está tan alejado a eso... Lo que por ahí es su mayor fortaleza. Y esto hablando de la FLACSO Argentina, hay otras FLACSO como Ecuador, México, que el financiamiento les viene fundamentalmente del estado, por eso pueden hacer cosas, son universidades de hecho. FLACSO Argentina no es así, en esta FLACSO cada área es un mundo, cada área es su “marquita”. ¿Se puede intentar llevar la marca FLACSO Argentina para un lado u otro? con estas tensiones no sé.

Esta división entre áreas independientes que hay adentro de la institución y las tensiones que genera a veces puede verse directamente. Por ejemplo, nosotros en mi área tenemos una sola maestría. FLACSO debe tener 5 o 6 maestrías en total más el doctorado en Ciencias Sociales. Aun con esa cantidad, no existe un consejo académico de directores de maestrías. Eso quiere decir que hay ciertas cuestiones institucionales que cada maestría elige como quiere dentro de la misma institución. Por ejemplo, con cuanto aprueban los alumnos, cada maestría tiene su escala y decide con cuanto puntaje aprueban sus alumnos. Y además hay ciertas cosas que tienen que ver con cómo abordar cuestiones que surgen con el paso del tiempo que al final las que terminamos resolviendo y llegando a acuerdos somos nosotras las secretarías, por ejemplo, no sé cómo resolver un tema así que la llamo a Julia (Secretaria de la maestría sobre “Estudios Sociales Agrarios”) y le pregunto -”¿y que hace tu maestría en este caso?”- y así vamos adaptándonos.

Hay un espacio que sí es común a todos y donde no se puede hacer cualquier cosa que es en los diplomas oficiales. Ese tema lo maneja una sola persona, Liliana Guerra, que recibe los datos de todos los egresados de todas las áreas que entregan diplomas superiores (maestrías, doctorados) y los manda a firmar y sellar a Costa Rica (la sede central de la FLACSO). Allí sí hay pasos a seguir que son para todos los mismos.

Es difícil de explicar, pero podríamos decir que la realidad es que cada Área es “soberana”, si lo tengo que definir diría que FLACSO es una cooperativa de áreas que aportan a un “estado central” un over⁴ del 15%. Y yo creo que, en realidad, ese es el núcleo de la cuestión, un nú-

⁴ Nota: Se refiere a la palabra “overhead” que puede traducirse al español como “gastos generales”.

cleo económico. Mientras que funcione de esa manera, mientras que no haya un cambio en la organización y el manejo de los recursos, todo va a ser muy difícil. Pero eso en sí es un desafío, porque vos podés decir “¿quién va a poner la plata para que FLACSO funcione?” porque cada vez más ese 15% que pone cada área en realidad no te vuelve... Antes ese 15% funcionaba para pagar la luz, el gas, etc. ahora, desde hace dos o tres meses, con los aumentos de luz y gas que hubo, las áreas tienen que pagar su luz, su agua, su gas... Es muy difícil, ¿cómo se podría... cambiar esto?

Inclusive esta situación es así en términos salariales, quiero decir que cada área decide lo que se les paga a sus empleados... Esa tensión del P15 (**Nota:** el P15 es el proyecto que agrupa a toda la rama administrativa de la FLACSO) y no P15 que hay en la FLACSO surge de esta situación: porque se hace una paritaria para el P15, pero después cada director de área tiene derecho a respetarla o no para su gente. Y en los últimos años se fue dando una cuestión en los hechos (*aclara: no está escrito en ningún lado*): supongamos que el P15 otorga un 30% de aumento y hay algún director de área que otorga a sus empleados el 20%... y Quevedo (*Nota:* el Director de la FLACSO Argentina) lo que te dice es que él no puede ir y decirle nada. En todo caso, él puede “sugerirle” que trate de alinearse con lo propuesto por la Dirección para el P15. En definitiva, ni siquiera eso que es tan sensible para la institución está definido verticalmente.

Leandro: ¿Pero por qué es así? ¿Cómo puede ser que el propio Director no tenga la autoridad para definir cuestiones tan importantes que afectan a toda la institución?

Verónica: Porque (y volvemos a lo anterior), económicamente cada área depende de los ingresos que ella misma genera y eso también tiene su lógica: escuchame, yo manejo los números de la Maestría del área Economía y Tecnología, yo sé exactamente cuánto entra y cuanto sale, de hecho, yo le paso los números al Director de mi área que pueda analizarlos y ver cuánto puede aumentar a los profesores y cuánto nos podemos aumentar nosotros... Entonces no puede venir Quevedo a decirle a Basualdo (*Nota:* el director del área de Economía y Tecnología) como tiene que manejar sus números si no es él quien generó los ingresos del área...

Te pongo como ejemplo concreto mi área: Este año estoy sin becas (*aclara:* porque nos sacaron las becas), no sé cuántos alumnos vamos a tener el año que viene, y yo sé que simplemente para subsistir, necesitamos 37 alumnos mínimo. Si yo tengo 25, por más que Quevedo venga y me diga -“*mirá que aumentamos el 30%*”- ¿qué vamos a hacer?, ¿de dónde sacamos los recursos? Todo depende de lo económico desde el momento en que la estructura es que cada área depende exclusivamente de los ingresos que genera. Ahí está el núcleo de todo.

¡Ojo! una cosa es ver un área rica explotar a un empleado, eso es distinto, ahora bien, si el área no tiene la plata, por más que venga Quevedo o quién sea, no le va a poder aumentar a la gente el sueldo que le tenga que aumentar... Entonces, me parece claro que es muy problemática la estructura económica que tiene la FLACSO.

Ahora bien, hay estructuras que sí se podrían implementar sobre esta estructura económica como esto que te decía que así como hay un consejo académico, que haya un consejo de directores de maestrías, aunque tengo la impresión de que los directores de Maestrías tampoco tienen demasiado interés...

¿Vos sabés lo que son las *Trayectorias Integradas de Posgrado*?

(*Nota:* en la web aparece, en la página del Doctorado y las maestrías, que “Forma parte de la Trayectoria Integrada de Posgrados de la FLACSO Argentina”. Ejemplo: <http://FLACSO.org.ar/formacion-academica/doctorado-en-ciencias-sociales/>).

Lo de las Trayectorias Integradas de Posgrado es bárbaro, porque es el perfecto ejemplo de

esto que venimos hablando. Supuestamente las trayectorias integradas de posgrado se crearon hace muchos años con la idea de que los alumnos que cursaban las maestrías en FLACSO no se vayan a cursar sus doctorados a otro lado.

Leandro: O sea que era un esfuerzo de la institución para conservar alumnos, para darles un incentivo para seguir cursando dentro de la FLACSO.

Verónica: Claro. ¡El problema es que nadie sabe cómo funciona! Cuando se hicieron estas trayectorias nunca se entendió que eran estas trayectorias. Lo peor de todo es que aparece metido por ahí, entre otra información, en la página web de FLACSO... Si te fijás, en la página dedicada al Doctorado dentro de la web de FLACSO Argentina dice algo así como “*Para ingresar al Doctorado de la FLACSO hay que tener una maestría de otra institución o estar inscripto en alguna de las trayectorias integradas de posgrado*”.

Yo te puedo explicar que es lo de las trayectorias después de haber hablado con la secretaria del Doctorado, con secretarías de las maestrías, con la gente de Secretaría Académica, pero siempre que hablás con ellos te dicen que bueno, que es un poco así pero que no está exactamente aplicado, etc... Es un desastre... ¿Por qué es un desastre? El asunto es así: la FLACSO como institución intenta proteger al Doctorado en detrimento de las maestrías. FLACSO, a partir de esta idea de las “trayectorias” les exige a las maestrías que cedan y los directores de las maestrías dicen que no quieren saber nada, que no van a participar de las trayectorias integradas porque no se benefician en nada...

Concretamente a mí, mi jefe me dijo que nuestra maestría no participa en las trayectorias. Desde Secretaría Académica me dicen, por otro lado, que no es optativo participar... ¿Y qué voy a hacer yo? decirle a la gente que nuestra maestría no participa, porque para mí, mi jefe es mi jefe, no la secretaria académica...

Leandro: ¿Podés darme más detalles de cómo funciona el tema de las *Trayectorias*? porque no me queda claro...

Verónica: Lo que pretende el Doctorado es... Primero, el sistema de las *Trayectorias* es absolutamente oscuro, en el sentido de que no es algo concreto que yo te puedo explicar, después de mucho averiguar pude entender más o menos de que se trata... El tema supuestamente es así: las maestrías tienen dos años de cursada y después los alumnos deben hacer una tesis. El Doctorado tiene 3 años de cursada y después hacen la tesis. La idea detrás de las *Trayectorias* es que una persona que de entrada se anota en una maestría con la intención de hacer una trayectoria integrada haría el 1er año en la maestría.

Hasta acá todos lo entienden igual. Es a partir de este punto donde difieren las versiones, según con quién hables es una cosa u otra: según la secretaria del Doctorado, en el segundo año el alumno hace las dos cosas al mismo tiempo, es decir, el segundo año de la maestría y el primero del doctorado. Lo cual es una barbaridad en tiempos académicos... y la maestría resigna la mitad de sus ingresos de ese segundo año (se los tiene que pasar al doctorado) y el taller de tesis. Es decir, el taller de tesis el alumno lo hace en el doctorado, no en la maestría.

Y eso es terrible, no solo por los ingresos, sino porque para nosotros ¡el taller de tesis es importantísimo! porque define, porque el alumno sale del taller de tesis con el proyecto de tesis hecho. Y nosotros decimos que si el doctorado quiere absorber gente, que haga al revés, como hacen todas las instituciones: la persona hace la maestría, y después el doctorado la acepta y de acuerdo a lo que haya hecho el alumno le permite no hacer alguno de los seminarios, es decir, la ganancia para el alumno debería estar en cuántos seminarios de maestría el doctorado le reconocería y permitiría sacar del total de materias a cursar. Pero acá despunta

el problema: el Doctorado no quiere aceptar esta idea porque aceptar seminarios de maestría implica que los alumnos no deben cursar (y pagar) la totalidad de los seminarios de Doctorado. Y eso se traduce en que el Doctorado saca menos plata.

Si yo te muestro la resolución del 2009 donde se explica lo de las trayectorias, ni la resolución se entiende, porque habla de “créditos”, cuando las materias de maestría no tienen créditos, yo no tengo créditos en las materias de mi maestría, y no es que yo soy tonta y no sé entender, es que no hay una estructura institucional que organice las cosas. Eso es algo que si se podría hacer y no tiene que ver con lo económico directamente.

Leandro: ¿Cuándo comenzó esta situación? ¿FLACSO Argentina siempre estuvo organizada de esta manera, o hubo otros modelos que se utilizaron y descartaron en favor del actual?

Verónica: Siempre fue así. Esa es la estructura de la FLACSO Argentina desde su nacimiento.

Leandro: La estructura de área, proyectos, *overhead*, etc. ¿Es compartida por las demás sedes?

Verónica: Parte sí y parte no. Yo sé que hay otras FLACSOs como la de México que tienen un financiamiento casi total del estado. Por ejemplo, casi el 100% de los investigadores que hay allá están financiados por el Estado, algo que acá no ocurre. Ellos allá pueden moverse de otra manera porque tienen una estructura económica más sólida que le permite tener unos edificios enormes, darles oficinas y espacios estables a los investigadores, etc. Ojo, no todas son así, hay otras sedes que tienen estructuras más endeblas como la de acá...

Según el Acuerdo (**Nota:** el acuerdo firmado puede consultarse en el anexo) de la FLACSO con el gobierno argentino, el único beneficio que el estado le provee a esta sede es un pago anual de U\$D 70.000.

Leandro: Los recursos del Estado nacional que recibe FLACSO Argentina, esos U\$D 70.000, ¿se reparten equitativamente entre las áreas?

Verónica: No, para nada, esa plata va toda al P15 (**Nota:** el proyecto que agrupa a todo el personal administrativo de la FLACSO Argentina, Administración, Dirección, Recursos Humanos, Secretaría Académica, Mantenimiento, etc.).

Leandro: ¿Podés explicar que es el P15? Mejor, ¿cómo es la estructura de la FLACSO Argentina y donde encaja el P15?

Verónica: La estructura de FLACSO es así: Hay dos unidades básicas: la más pequeña son los proyectos, la más grande son las áreas. Cada área tiene proyectos. Los proyectos son los que recaudan y le generan al área los ingresos. Igualmente, no todos los proyectos pertenecen a un área, por ejemplo, el P21, llamado CEIA (**Nota:** se refiere al *Centro de Estadística e Informática Aplicada*) si bien “en los papeles” pertenece a mi área (Economía y Tecnología) en realidad es independiente, genera sus propios ingresos, tiene sus gastos y al área no le aporta absolutamente nada.

El P15 es algo completamente distinto. De cada ingreso que tiene cualquier Proyecto que es parte de la FLACSO Argentina, en el proyecto queda el 85%. El 15% se le transfiere automáticamente al P15 en concepto de *over*. Absolutamente todos los ingresos, sin excepción, pagan el 15% al P15. Entonces cuando uno hace sus cuentas tiene que tener eso en cuenta: si, por ejemplo, el año que viene cada alumno de la maestría va a pagar, digamos, \$3000, yo sé que al área no le quedan esos \$3000 sino \$2250, ya que \$450 se fueron al P15 en concepto de *over*.

Ese sistema es replicado, a su vez, en áreas grandes, por ejemplo, Educación. Ellos tienen establecido su propio *over*, de cada ingreso ellos pagan el 15% al P15, más un 5% extra que separan y va al P40, que es un proyecto propio que representa la estructura administrativa

del área de educación. Entonces, cada secretaria del área Educación cobra su sueldo de ese 5% que se saca de los ingresos de todos los proyectos combinados del área de Educación. Ojo, implementar esta estructura fue una decisión interna del área, FLACSO no sugirió nada ni indica que todas las áreas deben hacer lo mismo. Esto muestra una vez más que cada área funciona como quiere, como decide... Mi área tiene una sola secretaria, que soy yo, somos un área chica... con mucha historia, pero chica.

En cuanto al P15 en sí, ese proyecto paga los sueldos comunes de todos los empleados con trabajo administrativo dentro de la FLACSO pero que no generan ingresos: Quevedo (el Director), los empleados del dpto. contable, Secretaría Académica, Mantenimiento, Sistemas, Bedelía, Mesa de entrada, Informes, etc. O sea, todos los servicios centrales a la FLACSO Argentina. P15 es todo aquello que depende de la FLACSO pero que no es un proyecto que genere ingresos. El tema es que son un montón y ahí hay una parte importante de los sueldos más altos.

Leandro: ¿El 15% que pagan los proyectos alcanza para solventar la estructura administrativa de la FLACSO Argentina?

Verónica: Bueno, es un tema ese. Hay que saber administrar bien eso. Actualmente el P15 está en una especie de “crisis” porque cada vez le cuesta más hacer rendir esos ingresos para pagar todo lo que tiene a su cargo. Nosotros lo vemos muy claro porque las otras áreas vemos que el *over* cada vez nos rinde menos... Porque antes, además de los sueldos al personal, con su superávit el P15 pagaba cosas comunes a todas las áreas, por ejemplo, los servicios (luz, gas, etc.), resmas para impresoras, tóner, útiles de oficina, mantenimiento de PCs etc. Hace un tiempo todo eso se terminó y cada área paga lo suyo, nosotros pagamos siempre el mismo porcentaje, y recibimos cada vez menos. La queja es que no sólo no da servicios, sino que hay que poner el hombro y aguantar.

Además, hay otra cuestión: ese 15% que cada uno de estos proyectos aportan, cuando se trata de los alumnos no hay problema. Pero cuando se trata de proyectos para investigación, donde hay una institución externa que te da la plata para realizarla, también se le aplica el 15% y eso genera un tema, porque las organizaciones que financian investigaciones como Conicet y Agencia (Ver: <http://secinves.com.ar/guias/conicet-y-agencia-que-es-cada-uno>), ambas nacionales, o internacionales como UNICEF, Banco Mundial, PNUD, etc. ninguna de estas instituciones reconoce ese 15% como algo legítimo, normalmente ellos disponen que FLACSO puede reclamar el 5%, no más. ¿Y qué hacés con el 10% restante? Porque FLACSO lo cobra igual, y te deja el quilombo de justificarlo a vos, arreglate como puedas. Al final, uno tiene que sobrefacturar para poder tapar el agujero que te deja lo que el P15 se lleva. En las facturas que las instituciones reciben justificando los gastos dice que FLACSO recibe el 5%. Pero como la verdad es que se llevó el 15%, esa diferencia se tiene que repartir por otro lado.

Eso es un problema extra para el cuál las áreas no contamos con la colaboración de la administración, para ellos es un problema nuestro, de las áreas. Además es una locura, porque es un problema de los dos lados: si por este tema nosotros perdemos el apoyo de estas instituciones FLACSO se queda sin ese ingreso. Ellos deberían ser los primeros en facilitarnos la posibilidad de conseguir más investigaciones y fuentes alternativas de ingresos.

Leandro: ¿Hay relación entre esta estructura económica y la estructura académica de la FLACSO Argentina?

Verónica: Si, por supuesto. FLACSO se basa en la libertad que tiene cada área de decidir lo que se le cante. Por ejemplo, el Director, en lo académico, no indica nada a las áreas. En todo caso, puede sugerir algo en el caso del salario, pero esa sugerencia puede no escucharse.

Leandro: ¿Hay un límite a esa libertad? ¿hay cosas que todos deban respetar?

Verónica: Si, cuestiones mínimas, formales, por ejemplo, el logo institucional que representa a la FLACSO y por lo tanto a toda la institución internacionalmente, viene de “arriba” es decir, de la FLACSO Secretaría General (**Nota:** Actualmente en Costa Rica). Después otras cosas como la señalética y demás las pone la Dirección de la FLACSO Argentina, sin consultarle nada a nadie. Por ejemplo, actualmente se hicieron carteles con fotos de investigadores emblemáticos de la FLACSO Argentina (ya fallecidos) y una pequeña biografía que se fueron pegando en todo el edificio. Eso lo hizo la dirección sin consultar a las áreas. ¡Ojo! eso no es malo, es un ejemplo de cómo se hacen las cosas acá. El director actual decidió hacerlo porque le interesa poner en valor a estas personalidades históricas de la FLACSO. Al Director anterior (**Nota:** Miguel Leygrel) no lo interesaba en lo más mínimo y, por lo tanto, no llevaba adelante proyectos como esos.

Esto ayuda a explicar una cosa importante: desde hace un tiempo las áreas le van ganando espacios a la Dirección. Por ejemplo: todos los proyectos edilicios corrían por cuenta de la Dirección. Pero como te conté el P15 tiene cada vez menos plata (el argumento de ellos siempre es ese) y por eso el acuerdo al que se llegó con todas las áreas es que el mantenimiento de las aulas corre por cuenta del P15 y las oficinas las mantiene cada área las suyas. En teoría la idea era que cada una se hace cargo del pago de los materiales y la Dirección pone la mano de obra. ¿Qué es la mano de obra? La gente de Mantenimiento.

El resultado de esto es que las áreas terminan pagando por los arreglos y así es como a partir de ese momento cada área le pone su propia impronta a sus espacios.

Leandro: ¿Las áreas generan su propia comunicación, logos, estética, colores, cartelería, etc.?

Verónica: Si, el logo institucional no se puede tocar, pero el resto sí. Igualmente existieron proyectos institucionales para regularizar las cosas, pero no prosperan. Por ejemplo, a mí me llegó la comunicación de que la Dirección quería que cada área se identifique con un color, y eso se reflejaría en la página web, donde todas las subpáginas de una misma área tendrían el mismo color. Pero luego hablé con Paula (**Nota:** la persona encargada de la página web institucional) ¡y ni siquiera estaba enterada! Al final elegí el color para el área, y luego quedé en nada...

Entonces, conviven las dos cosas. Si vos tenés un proyecto que necesita un logo, por ejemplo, por un trabajo de investigación, para una publicación o alguna jornada u evento, lo vas a hacer y listo y nadie te va a decir nada. Al mismo tiempo, cada tanto, todo lo que es logo institucional y demás viene de Dirección, te lo informan, en el caso de necesitar alguna cosa (como esto de elegir un color) te lo piden y el resultado de eso lo tenés que usar sí o sí.

Pero, antes de seguir quiero volver al tema de la libertad de cada área, académicamente hablando. En este caso también cada uno agarra las investigaciones que quiere, no hay una obligación de seguir cierta línea ideológica... no la hay.

Mucha gente entra en FLACSO sin saber que no hay una entidad “FLACSO”, en todo caso es esta estructura que te conté, la estructura de dirección y administrativa. Además, hay un consejo académico, pero está complicado, el consejo académico tiene casi 20 personas actualmente, es muy difícil llegar a acuerdos desde ese lugar. Y ya te digo, la Dirección no tiene poder de decirle a las áreas lo que tienen que hacer, en términos de qué investigaciones buscar, que comunicación hacer, que libros publicar, que maestrías crear, etc.

Leandro: ¿No genera confusión en el público el hecho de que áreas de la FLACSO generen documentos, páginas web, perfiles en redes sociales, afiches, cartelería, etc. sin ninguna coordinación institucional?

Verónica: Bueno, es interesante pensarlo. Hay varias áreas, sobre todo Educación, que tiene páginas web administradas por ellos y que ni siquiera están en los servidores de la FLACSO Argentina. Y eso tiene que ver no solamente con que pueden hacerlo sin problemas, sino también porque en los hechos, hay muchas cosas que ellos quieren hacer que la estructura de la web de FLACSO no permite y ellos encuentran la resolución a esas necesidades por afuera. Es lógico además, porque no hay personal suficiente para poder dar respuesta a toda la institución. En el caso de la página web, por ejemplo, hay una sola persona para atender los requerimientos de toda la FLACSO.

Entonces, ¿qué hacen las áreas? contratan gente, le dicen qué es lo que quieren y lo hacen por afuera. Y yo no le voy a echar la culpa a los proyectos que lo hacen porque si lo hacen es porque tienen la necesidad de hacerlo, porque FLACSO no les da una respuesta satisfactoria a sus necesidades.

Leandro: La pregunta que me surge es ¿Pueden hacerlo o están en falta? porque no hacen esto a escondidas...

Verónica: No, estas cosas no se hacen a escondidas, lo que sucede es que el P15 sabe que no puede tener más gente en su personal, que no puede responder a esa demanda, entonces tolera que estas cosas pasen, que estas webs alternativas existan, que esos carteles se impriman, etc.

Leandro: Pero una vez que se le da a las áreas la posibilidad de controlar su propia comunicación y presupuesto, si alguna vez FLACSO decide que esto no puede ser más de esta forma o impone reglas estrictas o un plan integral que requiera que las áreas trabajen juntas, va a tener problemas muy graves, ¿no?

Verónica: Si, claro, las áreas van a querer seguir manejando sus recursos, con su gente, por su lado. Te voy a dar el ejemplo de mi área: nosotros no tenemos una página, pero sí tenemos un buscador de publicaciones. A nosotros nos interesaba poder digitalizar todas nuestras publicaciones y que cualquiera las pueda bajar. Estuvimos mil años con eso. En su momento, cuando lo fuimos a armar, le fuimos a preguntar a Fernando (Nota: el jefe del área de Sistemas de la FLACSO Argentina) y Fernando lo hizo, no como parte de sus tareas regulares, sino como un trabajo particular (es decir, un trabajo pago por fuera de la FLACSO) para nosotros, no es que la FLACSO hizo ese buscador. Y ahora eso está puesto ahí en algún servidor y yo trato de no preguntar mucho porque nunca sabés si al final te lo van a sacar...

Acá las interacciones... se mezcla mucho lo económico en todo esto... mi conclusión es que se podrían hacer muchas cosas, por ejemplo, establecer "mini" estructuras desde lo administrativo (que no toque el *status quo* económico) pero el problema es que no sé cuánto interés hay en las áreas por hacer eso... aunque en teoría nos beneficie a todos. Yo te estoy diciendo todo esto, pero fijate que yo no estoy muy segura de que a mi jefe le interese formar ese consejo de las maestrías del que te hablaba...

Leandro: Por las cosas que me estás contando me da la sensación de que existe un Consejo Académico o una Secretaría Académica porque el Acuerdo de creación de la FLACSO dice que tiene que haber uno en cada Sede sí o sí, pero fuera de esa formalidad, probablemente cada área prefiera estar separada...

Verónica: Si, igual algunas cosas funcionan bien, por ejemplo, la Comisión Docente existe, es la que evalúa la creación de nuevos cursos. Si uno quiere dictar un nuevo curso de Posgrado, por ejemplo, tiene que enviarlo antes a esa comisión para que un conjunto de personas de distintas áreas lo evalúen y según ese resultado el curso pasa a poder dictarse en la FLACSO o no.

Yo lo que hablo es de poner en funcionamiento más estructuras como esa que permitan un mejor funcionamiento de toda la institución.

Leandro: ¿El *overhead* del 15% es negociable?

Verónica: No, es imposible de negociar.

Leandro: O sea que no se puede tocar ese tema.

Verónica: Si, se puede, por ejemplo, cuando quieren pasar del 15 a cobrar el 18% (*Risas*). Es más, siempre es un tema jodido. Cuando yo entré, históricamente, los porcentajes eran así: era un 10% y un 20%. El 10% era para docencia y el 20% para investigación. O sea los proyectos de investigación dejaban el 20% y los alumnos el 10% de lo que pagaban. En un momento eso explotó porque los proyectos de investigación se quejaban que era injusto y ahí se estableció el 15% para todos por igual.

Es imposible de negociar porque por más que uno esté en desacuerdo y todo eso, ¿con qué vive FLACSO si lo sacás? si te financiara el Estado ahí si no habría problema, pero no funciona así en nuestra sede.

Leandro: Entonces, en cuanto a la estructura de FLACSO, en la base de todo hay un equilibrio precario en el cuál las áreas no pueden ejercer presión sobre el núcleo académico-administrativo de la FLACSO (representado como el Proyecto 15 (P15)) ni el P15 está en condiciones de ejercer presión sobre las áreas/proyectos de la FLACSO.

Verónica: Si, ese equilibrio se basa en la falta (hay que ver hasta donde eso es cierto) de recursos que todos dicen tener. La Dirección siempre dice que no tiene un centavo, y las áreas siempre decimos que no tenemos un centavo y todos nos reclamamos que no tenemos un centavo.

Leandro: Vos dijiste antes que vos manejabas la contabilidad de tu área y por lo tanto sabías que plata entra y sale... La pregunta es ¿las áreas conocen las cuentas de la Dirección o eso no se informa?

Verónica: Solamente la contadora de la FLACSO sabe eso y conoce las entradas y salidas de todos los proyectos de la FLACSO. Nosotros solo sabemos el de cada área el suyo. Solo la Dirección tiene una visión general de la institución completa. Nosotros no tenemos la posibilidad de ver los números de otras áreas ni de la dirección, a pesar de ser parte de la FLACSO. Hace unos años uno de los integrantes del Consejo Académico, órgano de gobierno de la FLACSO, exigió ver las cuentas generales de la Institución porque "*Los números no me cierran*". La respuesta que obtuvo en ese momento fue que sólo el Director de la FLACSO Argentina puede ver las cuentas globales de la Institución, el Consejo Académico no. Te imaginás que empezó un quilombo bárbaro... y al final no se las dieron.

Lo más loco es que esta persona consiguió los números por otro lado (extraoficialmente) y los hizo públicos a las áreas, con lo cual la cosa explotó peor que si se las hubieran mostrado y lo dejaban contento...

En definitiva, las áreas de ninguna manera tienen acceso a estos datos. Encima a veces parece que te tiran el pelo, porque muchas veces se presenta una disyuntiva porque hay decisiones que, por ejemplo, tiene que tomar el consejo académico y que involucran cuestiones de presupuesto pero no podés ver las cuentas, así que estás tomando decisiones a ciegas.

Del otro lado, si bien la administración central de la FLACSO Argentina ve todos los libros, no tiene el poder para sacar o redireccionar recursos de un lado a otro.

Leandro: Me da la sensación que la FLACSO Argentina más que una facultad es una cáscara

que tiene a todos ustedes adentro, entonces cada director de área sabe que le conviene ser parte de la FLACSO, pero una vez que tienen el sello de FLACSO Argentina después se manejan como quieren, con su propia página web...

Verónica: ¡Es que así es! El único requisito para usar el sello es dejar el 15%.

Leandro: Porque ellos tienen la libertad de poder hacer su logo, su página, su comunicación en redes sociales, poner publicidad en los medios que elijan, pagarles a sus empleados lo que negocien privadamente con ellos...

Verónica: Si, todo eso es así. Hasta lo del sueldo. Porque de hecho la mayoría de los empleados de la FLACSO son monotributistas y sus sueldos se negocian directamente en cada área. Y eso no debería ser así.

Yo estuve 20 años trabajando en el Área de Economía y Tecnología como monotributista y recién me pusieron en blanco hace un año y medio. ¿Pero por qué? ¡Porque yo también necesitaba la plata!

Ojo, lo que quiero decir es que no es que me estaban cagando, la realidad es que si a mí me ponían en blanco me tenían que bajar el sueldo... no sé cómo decirte, la realidad es que no había plata para ponerme en blanco, mi maestría, mi área, año a año termina en cero.

Leandro: O sea, solventa lo que gasta y no le queda plata para nada más... O sea, no hay cambio de PCs, ni se mejoran las aulas...

Verónica: Si, así es. Eso sí, cada tanto tenemos proyectos de investigación que nos permiten comprar computadoras y hacer otras cosas. Pero volviendo al tema, cuando yo entré a FLACSO ni factura tenías que dar, al tiempo el tema se regularizó y ya te exigían factura. Después, hace unos 10 o 15 años, FLACSO P15 (ahí sí) se puso firme con las áreas para que pongan a su personal permanente en blanco.

Pero eso traía un problema aparejado, que es que las áreas tienen que poder solventar esos empleados en blanco, porque la Dirección insiste en el tema, pero no pone plata para ayudar, y mi área no podía bancarme.

¿Sabés como finalmente me pusieron en blanco? Yo tenía una asistente que no trabajaba a tiempo completo, pero ayudaba bastante a tener todas las cuestiones del área resueltas.

El costo de poner a una persona en blanco es, más o menos un sueldo y medio, o sea, por ejemplo, si a una persona le pagás \$10.000 de bolsillo, si la ponés en blanco de tu proyecto va a salir \$15.000 o un poco más.

El tema es que la única forma de poder ponerme en blanco era prescindir de Gabriela. Pero no queríamos dejarla sin laburo, así que entre la gente del área movimos contactos para ver si le conseguíamos algo y cuando le consiguiéramos ahí recién empezábamos el proceso para ponerme en blanco. Nosotros hablamos con Gabriela, pusimos todo sobre la mesa y quedamos así. El tema es que ella se fue, yo pasé a estar en blanco y a ganar lo mismo que ganaba como monotributista, pero Gabriela ya no está trabajando con nosotros y yo tengo que absorber todo el trabajo de ella.

Y a mí ni se me ocurre protestar, pero no porque soy una tonta, sino porque es la realidad, no había otra salida.

Además, nadie me ocultó nada, yo manejo las cuentas del área, yo sé cuánta plata hay y qué podemos pagar y que no. Entonces, ¿con quién me voy a pelear?

Leandro: ¿En FLACSO Argentina es común esta relación entre jefes y empleados como la que

vos tenés con Eduardo Basualdo?

Verónica: No, depende del área, esas cosas también dependen del área donde estés. Por ejemplo, yo ayer llamé acá a la oficina y le dije a Eduardo -"Eduardo escuchame, hoy me quedo trabajando en casa porque Tomás (Nota: el hijo más pequeño de Verónica) está enfermo y no sé qué"- . Después al otro día se lo comentaba a otra secretaria y ella me decía que nosotros por contrato teníamos derecho a 4 días por enfermedad de un familiar... Y la verdad es que yo ni idea tengo de eso, porque yo cuando lo necesito agarro el teléfono y digo "Eduardo, hoy faltó" y está todo bien. Laburo de casa lo que puedo laburar y demás. Pero hay otras áreas que no, que tenés que venir con el recibo del médico y traer todos los papeles.

El P15, por ejemplo, a ellos los hacen fichar, a qué hora entran y a qué hora salen. El P15 es re-legalista y se puso mucho más legalista en los últimos años. Ah! porque hay una cosa interesante acá, que cae de este tema: Si yo, por alguna razón le hago juicio a FLACSO Argentina, el juicio no se lo hago a mí Área, sino que se lo hago a la FLACSO Argentina, porque no existe legalmente el área como una entidad separada, y ha pasado de gente que se consideró despedida y eso, de nuevo, también se negocia, porque ¿quién paga ese juicio? si es del P15, por ejemplo, las áreas le dicen "jodete, es tu empleado, hacete cargo vos" y si es de otra área pasa lo mismo.

La verdad es que FLACSO es un logo, en todo caso es una estructura con historia, pero no más que eso, yo lo definiría como una cooperativa de áreas de investigación y de maestrías y proyectos educativos. Pero es una cooperativa en donde cada uno se administra como puede y tiene que hacer que sus ingresos y sus egresos le coincidan, no se puede tener un rojo.

Leandro: Uno tendería a pensar que en una organización con historia hay lazos de apoyo entre áreas, es decir, si un área con historia y peso académico como Economía y Tecnología tiene problemas, las otras áreas de la FLACSO deberían ayudarla, ¿no?

Verónica: Risas. La verdad es que no sabría que decirte, ojalá que nunca pase. La realidad es que las áreas son independientes y cada uno la aguanta como puede.

Leandro: ¿Entonces los proyectos son como compartimientos estancos que si se inundan se cierran?

Verónica: Yo estoy tratando de pensar... no sé si alguno alguna vez cerró, pero lo que sí es que no hay ningún salvataje previsto en caso de que algo así pase. Para que te des una idea, hay ejemplos muy concretos....

Las áreas grandes tienen varios proyectos, porque supónete, a mí me sale una investigación de Agencia y normalmente armamos un proyecto para manejar ese presupuesto, que luego se cierra al terminarse la investigación. Dentro de un área, administrativamente hablando, puede haber muchos proyectos. Me ha pasado que la gente de administración me llama porque compro un tóner para proyectos que no tienen recursos y ahí les tengo que derivar de otros para que puedan pagar los gastos. Pero el préstamo es entre proyectos de la misma área, no a proyectos de otras áreas.

Leandro: ¿Y vos entonces llevás esa contabilidad por tu lado?

Verónica: Claro, pero siempre dentro de una misma área. Pero volviendo atrás, no está pensado el tema de como la institución reaccionaría ante un área en problemas. Si el problema es en un proyecto, el área dueña de ese proyecto se deberá hacer cargo de cubrir ese gasto.

Es más, hay áreas de FLACSO Argentina que son millonarias, que tienen mucha plata, por ejemplo, el COUNCIL. Ellos, por ejemplo, tienen un régimen diferente a todas las demás áreas,

donde han negociado tener una contabilidad separada del resto de la FLACSO. Vos imaginate, ellos tienen una estructura administrativa enorme, porque vienen entre 50 y 60 alumnos de intercambio por semestre, cada uno hay que mandarlo a una casa, la gente que los hospeda acá viene y cobra, etc. Pero le informan a la administración de la FLACSO, no es que no tienen control.

Leandro: Y esos proyectos con muchos recursos, ¿influyen sobre otros para lograr sus objetivos? ¿tienen influencia sobre el Director de la FLACSO Argentina?

Verónica: Es difícil de decir cuánto puede pesar el Director de esas áreas en las charlas privadas que pueda tener con el Director de la Institución... sin embargo, institucionalmente hay un parate a ese tipo de lobby que es el Consejo Académico. Por lo que yo sé no hay una cuestión así donde las áreas grandes llevan por delante a las chicas. Por lo menos no en el Consejo Académico.

Leandro: ¿Hacen ustedes dentro del área algún tipo de estudio/análisis de mercado para saber a qué tipo de personas deben apuntar con su comunicación?

Verónica: Nosotros sabemos a quién le tenemos que hablar...

Leandro: ¿Y cómo lo saben?

Verónica: Por experiencia... Desde que la maestría existió, siempre pensamos en que difusión le podíamos dar... Antes, como no había tanto Internet era más el tema de los afiches y donde poníamos el afiche, si los ponemos en la UCA, en la UBA, en las dos, hoy por hoy, existiendo internet, la verdad es que vos ponés “abierta la Inscripción”, hacés tu mailing histórico de siempre, contestás y listo. Lo que te quiero decir es que no es necesario hacer un análisis “a ver a quién voy dirigido”, porque más o menos uno ya sabe...

Leandro: ¿Qué gente consume las maestrías de la FLACSO o, por lo menos, la maestría del área Economía y tecnología?

Verónica: Hay dos grupos. Por un lado tenés bastantes pibes recién recibidos (con “recién recibidos” me refiero a chicos que terminaron la carrera uno o dos años antes). Hasta hace poco había mucha gente que estaba en la función pública, pero eso se fue cortando con el cambio de gobierno, también hay gente más grande, por ejemplo investigadores, que reparten su tiempo entre su trabajo y el estudio... tené en cuenta que acá se pide más o menos cursar 4hs por semana, leer más o menos 100 páginas por semana y por materia, o sea 200 páginas por semana, o sea, se pide un esfuerzo. Si además de eso trabajás fuerte, se hace complicado.

Pero volviendo, un perfil de estudiante, vos te das cuenta que a veces cambia según la maestría, por ejemplo, el perfil de los chicos de Relaciones Internacionales es más “cheto” (*risas*), mientras que el perfil de un alumno nuestro es más un laburante, investigadores. La contracara de eso es que no tienen mucha plata y piden becas todo el tiempo...

Leandro: Entonces no todas las áreas y proyectos apuntan al mismo target...

Verónica: No, definitivamente. Relaciones Internacionales es una cosa, el área de Educación es un mundo aparte, en todo caso nosotros tenemos mucho en común con la maestría de ciencias políticas, la maestría de planes sociales (la de García Delgado) es otro mundo también, esa y la de Monza... Es más, yo creo que entre ellos dos (Delgado y Monza) se disputan perfiles...

Igual, hoy por hoy es al revés... hoy por hoy te exigen hacer una maestría, si, por ejemplo, vos querés hacer carrera en el mundo académico, tenés que sí o sí hacer una maestría... y en general, para cualquier currículum también, porque si hace unos años con tener una licenciatura estaba ahora lo básico es tener de una maestría para arriba.

Entonces, hay gente dando vueltas buscando, a mí lo que me parece, lo que yo veo, es que la gente la primera búsqueda la hace en Internet, primero mirando instituciones ya instaladas, viendo que piden, que no piden y después gente que consulta telefónicamente, te imaginás que yo ya me siento un disco rayado, porque repito siempre los mismo, aunque está bueno eso también, esa interacción con la gente.

A lo que quiero llegar es que no sé qué haría de distinto si tuviera esa información, si identificara al target, probablemente lo mismo que hago ahora: mandar mailings, estar atenta a los pedidos de información que hace Relaciones Institucionales para difundir, hacer charlas informativas, etc. No hay mucho distinto que yo haría...

Una cosa que podrían hacer acá es unificar, por ejemplo, si se pusieran de acuerdo los 5 o 6 directores de maestrías, podrían hacer charlas informativas escalonadas o una sola donde estén todas las maestrías representadas, por ejemplo. Pero como siempre, cada uno está con sus cosas así que...

Leandro: Según la normativa argentina las instituciones de educación superior tienen que estar registradas como fundaciones u organizaciones sin fines de lucro. Pero FLACSO no es ninguna de esas cosas. ¿Qué tipo de organización es la FLACSO?

Verónica: FLACSO es un *organismo intergubernamental autónomo*. No tengo ni idea si es una organización sin fines de lucro o no. Este tema de qué es la FLACSO es difícil y siempre fue un dolor de cabeza cuando se tienen que hacer presentaciones, porque justamente FLACSO no encaja en nada, no es una institución pública ni privada. El sentido común diría que es una institución privada, pero no es así.

Leandro: Volvamos al área Economía y tecnología. ¿Quién maneja toda la comunicación hacia afuera de la Institución que realiza el área? ¿Vos, hay alguien dedicado?...

Verónica: Si, yo escribo el mailing, hago los carteles, todo.

Leandro: Entonces no hay gente especializada en comunicación, sino que todo eso entra dentro del radio de acción de la secretaria de la maestría/área, o sea, tuyo.

Verónica: Si yo tengo que hacer toda la difusión... por ejemplo, cuando hay una presentación de un libro escrito por gente de nuestra área, yo mando el mailing a todo el mundo y después le pido a Paula que por favor lo ponga en la web institucional.

Leandro: ¿Hay algún presupuesto dentro del área dedicado a este tipo de cosas? por ejemplo, reservar un “tanto” por ciento de lo que ingresa para, por ejemplo, publicar un aviso en una publicación de investigación científica, porque quieren que ahí aparezca un nuevo libro editado por el área... O para carteles, folletos, volantes, etc.

Verónica: Si, para eso hay un presupuesto, yo una vez por año, a fin de año, normalmente, hacemos una proyección de lo que vamos a cobrar durante el año siguiente y a partir de eso proyectamos los gastos. Uno de los ítems que ponemos en ese presupuesto es “difusión”. Ahí entra todo, por ejemplo, si tengo que llamar a un diseñador para actualizar un cartel, imprimir los carteles que necesite, ir y pincharlos, etc.

Hay mucho que hago yo, de manera “casera”, si querés... pero en definitiva tengo en cuenta ese rubro como tengo en cuenta el brindis de fin de año, está ahí.

Leandro: ¿El director del área te da alguna directiva al respecto? ¿está encima de eso? ¿le interesa al menos?

Verónica: Si, le interesa, conversamos sobre estas cosas, al estilo de “che, te parece que

hagamos esto, que lo cambiemos así, lo cambiemos asá, ¿y si llamamos a un diseñador para cambiarlo?”... él (Basualdo, el Director del área) me delega mucho, pero está en el tema. Pero ya a esta altura las cosas van rodando más solas, antes, en otras épocas, por ejemplo, con Renata (ex responsable de relaciones institucionales de la FLACSO Argentina) ella negociaba con los diarios, por ejemplo, el Le Monde Diplomatique y creo que con Página 12 para que nos publicaran avisos institucionales de FLACSO, entonces preguntaba a las áreas a ver quién quería participar y entonces en el aviso aparecían las maestrías de la FLACSO que habían aceptado participar. Obviamente, aparecían las maestrías que habían aceptado y pagado su parte del costo del aviso, las que no pagaban no aparecían.

Leandro: ¿Entonces en los avisos aparecían las maestrías que pagaban su parte del costo del aviso? ¿el área de Relaciones Institucionales de la FLACSO Argentina no se encargaba de publicitar toda la oferta institucional?

Verónica: No, si no pagás, no aparecés. Me acuerdo que siempre fue igual. Normalmente había un aviso en marzo y otro en noviembre. El que pagaba aparecía y el que no, no. Es más, de hecho había un tema, porque Renata nunca nos podía decir con certeza cuanto nos iba a salir, porque el precio final dependía de cuantas maestrías o áreas se sumaban, por ejemplo, suponete que el aviso costaba \$10.000, no es lo mismo si se sumaban 6 maestrías que si se sumaban 2, cuantas más se sumaban menos pagaba cada una.

Leandro: ¿Qué medios utilizan para hacer la difusión?

Verónica: El mailing, cartelería, Internet (la web institucional).

Leandro: ¿Y avisos en publicaciones gráficas como las que hablamos recién?

Verónica: No, desde que Renata se fue y como nadie se calentó por continuar eso, no lo hacemos más.

Leandro: ¿Nada en redes sociales?

Verónica: No, tampoco. Pero eso es un déficit mío, yo te soy sincera, yo no uso redes sociales. Entonces hay una cuestión que es que si vos vas a poner algo, vas a usar una red social, tiene que estar actualizada, porque si no es deprimente... Si vos ponés un cartelito cada tanto o lo dejás desactualizado durante meses, no te siguen más.

Eso sería un laburo como para tener a una persona dedicada a estarle encima, lleva su tiempo y yo ya casi que no doy abasto con lo que yo tengo que hacer. Y reconozco que mi jefe tampoco es mucho de redes sociales... Entonces a lo más que llegamos en esto es a pedir a la FLACSO que ponga información nuestra en sus cuentas en redes sociales. Y las chicas que manejan eso (Nota: las personas a cargo de la *oficina de Informes*) entonces derivan, es decir, cuando a ellas les llega una consulta sobre nuestra maestría me la mandan para que yo la conteste. Pero yo no podría en este momento encargarme de llevar ese tema sola.

Leandro: ¿Vos sos la que hace el material de la maestría o el área para que ellas posteen en redes?

Verónica: Si, justo es una de las cosas que tengo agendadas para hacer. Nosotros abrimos inscripciones para la maestría cada 2 años, así que ahora tengo que hablar con las chicas para preguntarles como tendría que hacer para que suban eso. Pero no va a ser mucha cosa, yo lo que pondría es “se encuentra abierta la maestría” un link a “más información” que linkee a la página de la maestría en la web de la FLACSO y listo.

La cuestión es aprovechar las cuentas que ya tiene la FLACSO Argentina, no hacer cuentas aparte para el área...

Leandro: ¿Mantiene el área de Economía y tecnología una comunicación con áreas similares en otras sedes de la FLACSO?

Verónica: No, cero.

Leandro: Si te pusieras a investigar y descubrieras que hay un área similar a esta en otra FLACSO, ¿vos podrías empezar una relación inter-área con ellos o tendrías que pasar por la oficina de Relaciones Institucionales, etc.?

Verónica: La verdad, yo no me calentaría, hoy por hoy, ni siquiera sé si existe un área de Economía y Tecnología en otra sede de la FLACSO. Igualmente, si se iniciara una comunicación con otra FLACSO, seguro no lo iniciaría yo, sino el Director del área, pero no sé.

Leandro: Me parece que el mismo aislamiento que se puede ver entre las áreas dentro de la FLACSO Argentina también puede verse entre la FLACSO Argentina y las demás sedes de la FLACSO. Lo cual es un problema, porque si las FLACSO compartieran información, alumnos, capacitación, cursos, etc. podrían apoyarse mutuamente, sobre todo hoy en día donde la virtualización permite que, por ejemplo, alumnos en México tomen cursos dictados en Argentina, etc.

Verónica: Puede ser, sobre todo en la parte virtual. Mirá, yo no sé qué temas se tratan, no tengo idea, pero hay una estructura que une a todas las FLACSO, que es la Asamblea General. La sede de la Asamblea General va rotando, ha habido veces que fue en Argentina. Se arman cesiones, se juntan los Directores, etc.

Leandro: ¿Cambió algo cuando Argentina fue la sede de la *Asamblea General*?

Verónica: No, pintaron las paredes nomás, hace mucho de esto.

Leandro: ¿El día a día institucional no cambió para nada?

Verónica: No, por lo menos al nivel de las áreas no. Y yo que recuerde la mayoría de las reuniones de la *Asamblea General* cuando eran en la Argentina se hacían fuera de la Sede, porque se necesitaba un espacio grande, pero lo importante es que para las áreas no hubo cambios.

Leandro: En la web de la Secretaría General aparecen los resultados de las auditorías realizadas por ellos sobre las diferentes Sedes y Programas, ¿Alguna vez han pedido al área datos para poder llevar adelante ese proceso?

Verónica: No, porque las auditorías son sólo al P15, no son sobre las áreas. Las auditorías que las áreas normalmente tienen no vienen de la Secretaría General de la FLACSO sino de las instituciones que financian investigaciones. Por ejemplo, hace poco tuve la auditoría de un proyecto de investigación financiado por Agencia (Nota: Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Link: <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>). Ellos avisan que van a mandar una auditoría, que consiste en que vienen a FLACSO dos contadores de ellos y te dicen que vos tenés que tener preparada toda la documentación lista para mostrársela. Vos tenés que mostrar que los cheques que ellos te dieron efectivamente se depositaron, que todo lo que se compró de computadoras respetó los procesos, es decir, haber consultado a 3 proveedores (pedir 3 presupuestos), que tenga los sellos correspondientes y toda la documentación de los gastos que se hicieron en viajes y viáticos.

La cuestión es que auditorías de esas tenemos en el área, pero las que vienen a FLACSO desde Costa Rica, desde la Sede Central, no eran auditorías a las áreas.

Leandro: ¿Qué te parece que tiene la FLACSO de diferente frente a otras instituciones de Educación Superior?

Verónica: Esto... Volvemos a lo mismo que ya hablamos sobre qué tipo de alumnos tenemos, es decir, el que va a la Universidad de San Andrés no viene a FLACSO, el que va a la Di Tella no viene a FLACSO, yo sé que el que está viendo adonde se anota por ahí si va al IADES (Instituto de Altos Estudios Sociales), a la maestría de desarrollo económico, por ejemplo.

Leandro: Pero ¿qué es lo que lleva a esa persona a efectivamente decidirse por la FLACSO?

Verónica: Por lo menos en nuestro caso, el del Área de Economía y Tecnología, claramente lo que lleva a esa persona a decidirse por nosotros es la historia, la trayectoria del equipo que labura, del equipo económico. Siempre fue así, la principal fortaleza es esa, es el equipo de Aspiazu, Basualdo y Nochteff de los que, bueno, después fallecieron dos... (Nota: Se refiere a Aspiazu y Nochteff. Basualdo continúa en FLACSO, como Director del Área de Economía y Tecnología y jefe directo de Verónica). Es eso, la trayectoria y esa mirada heterodoxa de la economía y la trayectoria de estos investigadores, eso para mí es claro. Los alumnos que nos eligen no vienen porque las sillas sean más bonitas o más cómodas, sino por el recurso humano que tenemos en la FLACSO.

Te lo digo al revés: el área de Economía y Tecnología existe hace 30 años, la maestría hace 10. En realidad, la maestría fue el instrumento para volcar años de investigación económica con una cierta mirada y una cierta teoría. La maestría nuestra es una maestría con mucho profesor que es del área, no que vienen de afuera. Entonces la gente que conoce las teorías que se desarrollaron acá, que conoce a los investigadores porque los estudió en la facultad, porque les interesa esa mirada, bueno, cuando quiere hacer una maestría va a venir a hacerla con nosotros.

Nosotros tenemos alumnos que vienen de la UBA que me dicen que en sus carreras de grado nunca tuvieron los temas que ven acá. Y ellos buscan tener esta formación porque no la obtuvieron de sus carreras de grado, nunca vieron estos temas durante las cursadas.

Leandro: ¿Se les ocurrió alguna vez pensar su área o a la maestría en términos de “marca” o algún concepto similar?

Verónica: No, no se utilizan, pero creo que existen tácitamente. Sin embargo, no se desarrolla, no se materializan en un folleto, por ejemplo, en realidad, lo reconocemos cuando sabemos que hay algo ahí que es muy nuestro, eso que es el resultado particular de 30 años de trabajo e investigación en esta investigación, de este equipo. Por eso te digo que es una marca, por lo menos para mí.

Lo que quiero decir es que si vos agarrás el plan de estudio de la maestría, la columna vertebral son las materias “Economía Política Argentina 1, 2, 3 y 4” y algunas otras satelitales como “Pensamiento económico argentino”.... Esas materias no las encontrás en otro lado, porque directamente recogen el fruto de la investigación de 30 años del área, es algo único y para mí eso le da valor a nuestra “marca”. La maestría está pensada dentro de esa idea de difundir lo que se hizo durante estas tres décadas, que tenga difusión y que tenga trascendencia, y que no se termine con los investigadores que le dieron origen.

Leandro: En la FLACSO en general....

Verónica: No, no no no, sacate de la cabeza que exista un FLACSO “en general” o “como institución”, eso no existe. Yo te puedo hablar de lo mio pero no generalizar, porque todos los sectores tienen posiciones que a veces coinciden, otras veces son diametralmente opuestas, lo que sí te aseguro es que no hay una “posición de la FLACSO”.

Leandro: Es muy difícil pensar en la posibilidad de implementar un plan de comunicación o de Branding cuando la institución, internamente, enfrenta divisiones tan grandes...

Verónica: Si, hay heterogeneidad en la toma de decisiones y todo lo que te imagines. Sin embargo, insisto con esto, hay una guía muy general, por ejemplo, no va a haber nunca una maestría con profesores neonazis, si buscás un límite, está ahí, ahora hay maestrías más de centro, más de derecha, más de izquierda, eso sí.

Pero volviendo al tema de FLACSO como institución, en cierta forma me parece que venís con una mirada muy idealista, de una institución como una cosa uniforme y eso tenés que sacártelo de la cabeza... Te doy un ejemplo concreto: las fiestas de fin de año.

Históricamente hay una fiesta de fin de año que organiza la Dirección, que en estos 20 años la mayoría de las veces era un brindis, en el aula 2, en donde el 22 de diciembre a las tres de la tarde bajamos todos, comemos unas masitas, tipo brindis de empresa común y corriente.

En la época de Lengyel (Director de la FLACSO Argentina durante el período 2009-2014), durante 3 o 4 años se hicieron fiestas de fin de año como si fuéramos la Di Tella, se alquilaban quintas en el conurbano, con pileta y todo, para que vayamos todos con la familia, si queríamos, lugares divinos, en el campo, un derrochero de plata infernal.

En esa época FLACSO entró en dificultades financieras y ahora de nuevo se volvió a los brindis en el aula 2.

Leandro: En esas fiestas de fin de año, ¿se intentaba formar un vínculo entre la gente que trabaja en la FLACSO, sus familias, la institución?

Verónica: Si, creo que sí, seguramente, pero acá no se tomaba bien lo de las fiestas, porque esos intentos se realizaron cuando ya se veía que a FLACSO no le estaba yendo tan bien económicamente. Entonces se sentía como un despilfarro.

Pero a lo que iba originalmente es a que además del brindis de la Dirección, hay brindis que hacen las áreas. Los brindis del área nuestra, por ejemplo, estos últimos años se estuvieron haciendo en un restaurante, pero históricamente se hicieron en la casa de Basualdo (el Director del Área), que tiene una terraza grande y él hacía el asado. Era como una reunión de familia, literalmente.

Y no sólo las nuestras, yo hago algunos laburitos para el área de educación, para Guillermina (Guillermina Tiramonti) y el año pasado el marido de Guillermina hizo un asado para fin de año y fueron todos los del área allá y a mí me invitaron, así que yo también fui. Y eso es algo más chiquito que los brindis de la Dirección.

A ver, que FLACSO “grande” lo haga o deje de hacer, no va a generar nada, estas cosas no van a solucionar los problemas que la institución tiene...

Leandro: ¿Tenés idea de cuanta gente trabaja en FLACSO?

Verónica: No, ni idea. Yo trabajo acá hace muchos años, una cosa que pude ver es que hace 20 años FLACSO Argentina era una institución mucho más chica de lo que es ahora, así que la gente se conocía más entre sí. En esa época uno se conocía con la gente.

Igual, a mí me parece que los problemas que tiene FLACSO no están vinculados a la falta de comunicación interna de la gente sino a todo lo que hablábamos antes, a eso de encontrar otra dinámica institucional que tanto económicamente como académicamente le mejore las cuestiones. Económicamente está claro que funciona como un sistema de *overheads*... O sea, si vos me preguntás a mí, yo digo, no sé, hagamos un acuerdo con el gobierno para que en vez de 60.000 dólares sean 500.000 por año (*Nota: se refiere al aporte que por ley realiza el estado a la FLACSO como parte de la firma del acuerdo que le da entidad a la institución en Argentina*), no sé, efectivamente, a mí me parece que la cuestión de la financiación es central...

¿Sabés la cantidad de gente que viene y me dice “te dejo mi CV, que me gustaría trabajar en el área”? y yo ya les digo, mirá, si te gustaría trabajar en el área, andá, presentate al Conicet, ganate una beca y después vení y decí que vas a hacer investigación acá... ¡Porque el área de Economía y Tecnología no tiene para pagarle a nadie!, a nadie!

¿De dónde querés que saque la plata?, estamos hablando de pagarle el sueldo, si te estoy diciendo que termina en cero la maestría... Toda la gente que trabaja en el área, íntegra, está pagada por el Conicet o por Agencia. Investigadores, estamos hablando, no administrativos. te hablo de los investigadores de Conicet o Agencia con sede en FLACSO. Si no son investigadores Conicet, olvidate.

Además de investigadores propiamente dichos, hay becarios, que son financiados por la institución que le da la Beca.

Pero, otra vez, no es así en todas las áreas, por ejemplo, el área de Gloria Bonder (NOTA: Área de Género, Sociedad y Políticas), que tiene financiamiento internacional, tienen plata para pagar la investigación.

Leandro: Me impresiona que un área como Economía y Tecnología, donde es muy importante el tema de la investigación, por su historia, no pueda bancar un grupo estable de investigadores...

Verónica: Mirá que eso fue así toda la vida, le pasa a la mayoría, no es fácil, ¿De dónde sacamos plata para pagar los sueldos? y ahora sí, hablando de los administrativos...

Leandro: ¿Cuál es el personal estable del Área? a Basualdo, el Director del área, ¿le paga FLACSO?

Verónica: No, él es investigador de Conicet.

Leandro: ¿FLACSO no le paga un sueldo por ser Director del Área?

Verónica: Sí y no... Basualdo siempre fue el Director/Coordinador del área. Cuando empezó a existir la maestría, él cobra de FLACSO como Coordinador de la maestría, pero el sueldo ese es nada, no podría vivir de eso ni ahí. De hecho, como Coordinador de la maestría cobra menos que yo, que soy la secretaria.

Así que él cobra como Coordinador de la maestría, no como Coordinador o Director del área. Y además, es investigador de Conicet, y es de ahí donde saca para vivir.

La maestría es importante para nuestra supervivencia, imaginate que si la maestría desaparece, yo me tendría que ir a trabajar a otro lado, porque el área no tiene como generar ingresos para pagarme el sueldo.

Leandro: ¿Cuánta gente tiene el área? que se mantenga con recursos propios, quiero decir

Verónica: Yo sola.

Leandro: ¿Sos la única? ¿Todos los demás miembros del Área están trabajando ahí pero dependiendo de otro lado?

Verónica: Si. Inclusive nuestros profesores, que en el caso de pedirles que vengan a dar una clase nos facturan por esa clase dictada. Nosotros actualmente tenemos 8 investigadores, todos de Conicet, con sede en FLACSO. Ellos, a su vez, dan clases en la maestría. Eso nos lo facturan, ese servicio no es parte de su trabajo como investigadores.

Antes, creo que lo hablamos, estaba con Gabriela, pero tuvo que irse cuando yo pasé a estar en relación de dependencia.

Leandro: ¿Existen proyectos conjuntos (de investigación, multidisciplinarios, por ejemplo), es decir, entre áreas?

Verónica: Ninguno. Lo que sí, hay mucha comunicación entre las secretarías de las diferentes áreas, pero por una cuestión de compañerismo y de socialización, pero también el típico “che, ¿cómo se hace esto?, ¿cómo hacés lo otro?”...

Leandro: La cooperación entre ustedes es más por saber que todas las secretarías están en la misma posición y tiene los mismos problemas...

Verónica: Si, claro. Hay buena onda. Mirá, hace cuatro o cinco años yo administré un proyecto de educación y no me preguntes por qué, porque Educación tiene sus secretarías, pero a veces me contrata a mí para administrar proyectos de investigación. A mí me viene bien, obvio.

Uno de estos era un proyecto donde los fondos venían de la Unión Europea y no te puedo explicar el quilombo que era administrarlos... Te pedían cosas imposibles...

Bueno, al final lo hice, duró un año, y cuando terminó yo estaba chocha. Al año siguiente una chica de educación tuvo que administrar uno parecido. Entonces un día me llamaron a ver si yo podía darle una mano. Y ¡obvio! le di una mano. Estas cosas si existen acá.

Yo te diría que si vos lo ves de afuera, los vasos comunicantes de FLACSO, los que más se comunican entre sí, son las secretarías. Ojo, no todas con todas, pero en su mayoría sí.

Estas cosas también surgen por necesidad, por ejemplo, a veces vienen instituciones que financian investigaciones diferentes (y de áreas diferentes) dentro de la misma FLACSO. Si uno hace la rendición toda bien y a la otra le da la rendición toda mal, no nos dan la segunda cuota a ninguna de las dos.

Y aunque te parezca mentira, a veces estas cosas se usan para joder a otros. Me acuerdo que una vez yo estaba administrando un proyecto de Tiramonti y el otro proyecto que estaba siendo financiado bloqueaba el pago de una de las cuotas porque no rendía sus gastos. Fui a hablar con la persona para ver que pasaba y me contestaba mal, al estilo de “a mí no me importa, que se jodan”. La cuestión es que la Directora de la otra área estaba peleada con Guillermina y no le importaba nada y me lo decía en la cara...

Lo peor es que los investigadores no podían cobrar su sueldo por esto que ella estaba haciendo... Tuve que recurrir a la Dirección para que la presione y finalmente destrabe la situación.

Leandro: Ahí el mecanismo institucional funcionó, acudir a la Dirección...

Verónica: No, no funcionó para nada, en realidad no hablé con la Dirección sino con la Contadora de la FLACSO (que depende de la Dirección) para que lo trate de arreglar. Al final, metiendo gente en el medio, se pudo resolver.

Ahí, en ese ejemplo, se ve bien como FLACSO no es una unidad, porque mucho depende de que vos vayas a apretar a la persona indicada. La mina estaba en falta con su rendición y no se calentaba por eso, sabiendo que estaba directamente afectando el trabajo y el normal funcionamiento de otro proyecto.

Me acordé de otro ejemplo: Los proyectos Agencia existen desde hace 20 años y desde hace 20 años que la FLACSO está en falta ante la Agencia porque Agencia pretende que los proyectos de investigación los administre una unidad administradora única por institución. Y en FLACSO está todo separado, porque ¡cada proyecto lo administra el área que lo consigue!

Mirá, para la Agencia, FLACSO es una (¡una!) unidad administradora y todo tiene que cana-

lizarse a través de la FLACSO y como una unidad mandar todas las consultas y papeles a la Agencia. Pero eso no pasa nunca, porque cada proyecto dentro de FLACSO le manda sus preguntas, sus consultas, sus papeles, etc. separados a Agencia... Hace 20 años que esto es así... ¿Te parece que va a cambiar?

Leandro: No tengo mucha esperanza....

Verónica: Vos te reís, pero mirá como este tema se ata con otro: Hace 5 años, Lengyel me ofreció a mí hacerme cargo de una nueva oficina, que dependía del P15 llamada “Unidad Agencia” que administrara todos los proyectos de investigación de Agencia de todos los proyectos de la FLACSO que se presentasen. Mi rol era administrar los ingresos y asesorar a los investigadores en los temas relacionados.

Yo presenté la propuesta a la Dirección y me dijeron “buenísimo, la semana que viene te llamamos”... Todavía los estoy esperando.

Leandro: ¿Qué pasó?

Verónica: Es fácil: no había plata. Imaginate: para que esa oficina exista, FLACSO (P15) debería haber tenido que poner plata, básicamente, mi sueldo. Yo hubiera dejado la maestría y hubiera pasado allá a tiempo completo. No me hubiera seguido pagando el Área ni tampoco cada uno de los proyectos una parte, porque ellos ya ponen el over del 15% para el P15, así que esperan que los sueldos de la gente que depende de la Dirección salgan de ese over. Para crear esa oficina alguien tenía que poner la plata (el P15) ¡y no la quería poner!

Entonces lamentablemente es así como funciona: vos podés tener una buena idea, pero si no está la plata, no va a volar...

FLACSO es un cascarón que te dá la marca y que tiene un lineamiento común con lo que son las “grandes cosas” que sí las decide la Dirección, por ejemplo, si se muda, si no se muda, si hace refacciones, arreglos en los edificios, etc. Todo eso lo decide la Dirección sin consultar a las áreas, lo cual está muy bien, pero en definitiva, todo es muy difícil. Sin embargo, tengo que reconocerte que sí existe la marca FLACSO, pero yo creo que esa existencia está vinculada a la trayectoria y al prestigio sobre todo de sus investigadores y de sus programas docentes. Creo que la marca FLACSO es eso.

Leandro: Para terminar, ¿Pensás que podrían unirse las Áreas si se les presentara la oportunidad de realizar un proyecto común a todas, por ejemplo, un proyecto comunicacional que abarque a toda la institución?

Verónica: No, yo creo que no. Por todo lo que te conté antes... Y te repito, esto no es nuevo, fue así siempre, desde que se creó la FLACSO Argentina.

Entrevista a Mariana Kopp

Responsable de la oficina de Relaciones Institucionales desde 2014.

Leandro: ¿Qué formación tenés?

Mariana: Maestra jardinera, posgrado en Lectura, escritura y educación, en Educación y nuevas tecnologías, una especialización en Literatura infantil y juvenil y tengo en pausa la maestría en Escritura creativa.

Leandro: O sea estás orientada hacia la parte de Educación.

Mariana: Sí, Letras y Educación.

Leandro: ¿Y la carrera de grado es?

Mariana: Me tomaron para hacer la maestría la especialización en Literatura infantil y juvenil.

Leandro: ¿Cuál es tu rol actual en la organización?

Mariana: Trabajo como representante de Relaciones Institucionales. O sea, sería el vínculo entre la gente de FLACSO con organismos, con Cancillería, con fundaciones, para la firma de convenios, firma de contratos, todo lo que sería la articulación de FLACSO interna hacia FLACSO interna y de FLACSO con el afuera.

Leandro: ¿Hace cuánto que trabajás acá?

Mariana: 11 años y en este puesto desde el 2014 así que ya casi 4 años. Antes era Asistente de Dirección.

Leandro: Vos entonces estudiaste acá en la FLACSO.

Mariana: Sí, sí. La maestría no, la estaba haciendo en UNTREF⁵ pero tengo varios diplomas que hice acá en FLACSO.

Leandro: Entonces, el área de Relaciones Institucionales ¿se formó o es la misma que antes tenía Renata?

Mariana: En realidad, viste que Renata se fue y lo que se hizo fue, algunas cosas se centralizaron acá y otras de comunicación... viste que FLACSO tiene como un sistema bastante exótico para la comunicación que es una comunicación más bien institucional y después la parte individual de cada área. Entonces, lo que es más bien institucional, global, que nosotros venimos siendo la parte más de Administración, está acá. Lo que es las áreas, lo maneja cada área en particular. Lo que son por ejemplo campañas de publicidad, FLACSO en sí solo hace poquitas y en algunos medios particulares pero las áreas tienen la autonomía para decidir en donde publican, cuando publican y eso no tiene por qué pasar por lo que digamos lo que sería como la Dirección, sino que se manejan de forma autónoma. Lo que yo puedo llegar a hacer es facilitarles los contactos como para decir, -"bueno, a ver, vos querés publicar en Página, te paso con quien trabajamos en Página 12"- . Eso sí, y después recibimos mucha información de Secretaría General que eso sí digamos, se comunica y se publica en lo que es la página, tenemos el mailling y eso sí se centraliza acá, con las chicas que ayudan, obvio.

⁵ Universidad Nacional de Tres de Febrero

Leandro: ¿Ese sistema del que vos hablás, descentralizado, eso es así a propósito?

Mariana: Eso es así a propósito. Una de las cosas que tiene FLACSO como súper positivas es la autonomía, la libertad de pensamiento y de criterios que tiene cada área en particular. O sea, a ver, por ejemplo, el área de García Delgado, que es la de Políticas Públicas y de Desarrollo, él no va a elegir publicar su aviso en La Nación, porque digamos, el pensamiento, la ideología o el criterio que ellos manejan va para otro lado, entonces posiblemente se hace una publicidad de ellos en Página 12, mientras tanto el área de Educación, que está dividida en dos proyectos que quizás, por ejemplo, en la Maestría en Educación de Guillermina (Tiramonti) quizás sí termine publicando en La Nación porque tienen otra línea y se dirigen como a otro público y ambas cosas están perfectas porque eso es lo rico de FLACSO, digamos, la libertad de pensamiento, la diversificación y eso.

Leandro: ¿No pensás que sea extraño que si un área publica, ponele, en La Nación y otra en Página 12, el que está afuera y no conoce [interrumpe **Mariana:** -esa interna-] ve a FLACSO publicando en los dos medios... [interrumpe **Mariana:** -sí, pero...-] las áreas no es que se apartan de FLACSO publicando como área [interrumpe **Mariana:** -para nada-] lo hacen como FLACSO Argentina.

Mariana: Sí, totalmente. Lo hacen como FLACSO y con el logo.

Leandro: Es muy difícil para el que está afuera, el que no conoce estas internas, entender eso o verlo. O no lo ve directamente.

Mariana: Sí, no sabemos si realmente lo ve digamos. Tiene que ver con... a nosotros la verdad es que nos parece como bien enriquecedor, o sea, que sea así como tan diverso y el análisis que se hace internamente o en los Consejos Académicos o el Director es buenísimo, diversificación, o sea que no es que es tipo –“ohhh no tenemos una línea clara de comunicación”-, más bien como al contrario, o sea, FLACSO está donde, digamos, en las distintas vertientes de pensamiento. Esa es la idea y bueno la gente suponemos que se acerca también en base a las propuestas y a los contenidos que también son diferentes en base a esta diferencia de pensamiento.

Leandro: ¿Y no hay en cuanto a lo que es la forma de publicar, o de tratar con los medios hacia afuera, hay alguna guía?

Mariana: Hay una guía, pero tiene que ver más con el uso del logo, el estilo, el tipo de font que usamos, o sea hay un manual que baja de Secretaría General, que nosotros tenemos como ciertos lineamientos que respondemos a Secretaría General y podemos modificar algunas cosas. Se hizo un nuevo manual de comunicación pero, digamos, lo único que se “reglamenta” (entre comillas) es que el logo cumpla estos colores, que las letras que se utilicen sean estas, el resto, son todos libres para hacer lo que tienen ganas. Lo mismo pasa con la folletería. En la folletería si hay una especie de *template* que todos tenemos que usar. En realidad esto es muy nuevo, se aplica a partir de este año y el resto, o sea, vos viste, la cantidad de folletos, bueno, si querés te puedo llevar varios, pero vas a ver que los folletos son completamente diferentes unos de los otros. La idea es como empezar a unificar eso. Pero, nada, por una cuestión más de estilo que de contenido.

Leandro: ¿Vos tenés una copia que me puedas dar del manual?

Mariana: Sí, te lo mando.

Leandro: Indica también que hay una guía. Pero, son guías formales en cuanto a lo gráfico

Mariana: Lo estético, lo gráfico, si tal cual. Respecto a contenidos, no. O sea es lo mismo, no es que hay una libertad de oferta que vos decís, –“yo hago un curso de lo que quieras”- porque

tenemos una Comisión Docente que evalúa contenidos, forma y demás, pero conociendo la oferta de FLACSO, o sea, si entrás en la página ves que es muy diversa la cantidad de oferta y eso se refleja también en la forma de comunicación de las mismas, o sea, hay pocos canales comunicacionales, pero bien diversos.

Leandro: Yo pude notar que lo mismo se da por ejemplo, estuve recorriendo páginas web relacionadas con la FLACSO. Por ejemplo está la página institucional donde están todas las áreas y su oferta pero después hay muchas áreas que tienen su página individual.

Mariana: Si, tienen su página individual, claro. La idea es que estén como encolumnados en la página de FLACSO.org.ar [interrumpe Leandro: Cuando decís “encolumnadas” es que tengan presencia ahí], Sí, que tengan presencia ahí y luego, si quieren abrir digamos, como otro enlace, no hay ningún problema, por ahora. Lo que yo te decía del Manual de Comunicación, todavía no les pedimos que se adecuen a los nuevos reglamentos, la idea es hacerlo próximamente. No sabemos también que aceptación tendrá la propuesta (risa), por lo que te decía, porque son muy autónomas las áreas.

Leandro: Tocaste un punto importante y es que si uno ve las páginas son bastante distintas.

Mariana: Son re-distintas. Es más, vos viste las páginas de Educación, tenemos como dos proyectos de Educación distintos y son completamente diferentes, por los colores, etc. La idea también era esa, que se diferencien, que hay como distintos proyectos con distintas líneas de pensamiento y bueno, esto, que sean como diferentes. El proyecto es que en un futuro tengan como un poco de más cosas en común.

Leandro: Y vos decías que no sabés si ese proyecto va a tener aceptación.

Mariana: Si, claro, porque justamente una de las riquezas de FLACSO es esto, es la autonomía de las áreas.

Leandro: Pero entonces hay una cosa extraña. Vos decís esa es la riqueza. Entonces, ¿para qué quieren hacer esto de normalizar todo en una misma línea? ¿No le estarían sacando esa riqueza que es su valor?

Mariana: En realidad la riqueza pasa por los contenidos, no tanto por la forma en que presentan la información. O sea, es más una cuestión de prolijidad y estético y queda como más ordenado. Tampoco es que Secretaría General nos dice –“uh, no tenemos que tener todo igual”- o sea, viste, si vos entrás en las páginas de las distintas FLACSOs, aún ellas son completamente diferentes. O sea, si vos entrás en FLACSO Brasil es diferentísima de lo que es FLACSO Ecuador y mucho más de lo que somos nosotros. O sea, como FLACSO tiene esto, o sea, la idea es que dentro de nosotros, dentro de FLACSO haya como un mínimo criterio que nos unifique un poco, pero son cuestiones tipo: el uso del logo como te decía antes, el mismo tipo de font y demás, el resto, o sea, la riqueza siempre va a pasar por los contenidos y los temas que son tratados. El tema es que bueno que también a veces al bajar como ciertos lineamientos, -“bueno, queremos usar esto”-, suele haber resistencia. Pero como todos los cambios. Todos los cambios en todas las instituciones generan resistencias, más cuando vienen como recontra acostumbrados de décadas de súper autonomía, de ni siquiera consultar, de que no haya ninguna guía ni ningún patrón. Pero pasa por eso también.

Leandro: ¿Y podrían resistirse al punto tal de que no se apliquen esos cambios?

Mariana: No sé, creo que no. Después te cuento (risas). Esperemos que no. No, no, mirá, a ver. Empezamos a trabajar, la primera idea fue la folletería. Y si o sea empezamos a pedirles que bueno, que cada área eligiera un color con el cual se fueran a identificar, se tardó un montón en ese proceso, porque bueno FLACSO tiene esta cosa de, bueno, porque tampoco

era un tema como tan urgente. Entonces hay que perseguir a todo el mundo –“che, qué color vas a elegir”- y demás. Bueno, eso se hizo bien. Se volvió a mandar nuevamente el manual con algunas correcciones y la idea es que bueno, a partir del año que viene ya se empiecen a utilizar para la impresión de folletería. Algunos proyectos llegaron a imprimir las de este año, sobre todo las que empezaban en el segundo cuatrimestre con los nuevos lineamientos y la verdad es que salvo porque –“ah, yo quería este violeta más oscuro...”- no hubo ningún problema. No fue tanta resistencia. El tema de los sitios web me imagino que no va a pasar nada más grave que eso, o sea, dentro de todo y de esta diversificación, no hay tanta guerra por ese tipo de cosas.

Leandro: ¿Me podés explicar cómo es la organización interna de FLACSO y por qué se da eso que después termina impactando en la comunicación?

Mariana: Claro, FLACSO es así. Hay un Director, un Consejo Académico, el Consejo Académico está representado por representantes de las áreas. Nosotros llamamos áreas a las que tienen investigación y formación. O sea, si hay, son un programa de formación sin investigación no suele formarse como área. Las áreas son muy diversas. Generalmente, como se forma un área es como muy complicado de explicar porque en realidad surge por un proyecto, que va creciendo, un proyecto de formación. Si es un proyecto de formación que puede estar enmarcado de un área ya existente, por ejemplo, vos querés estudiar o querés investigar y dar formación en lo que es comunicación, bueno, lo que yo te voy a decir es –“buenísimo, tu propuesta está genial pero nosotros ya tenemos un área de comunicación, te recomiendo que hables con el coordinador y te insertes ahí”-. Ahora, si hay un tema nuevo, siempre está la opción de abrir como una nueva área. O sea, las áreas más nuevas son Cambio Climático, Global Studies. Esas áreas son nuevas y ricas y siempre estamos como abiertos a que se creen nuevas áreas. Y esto, o sea, no hay una...dentro de lo que es el pensamiento FLACSO... sabemos que hay algunas personas que no van a querer investigar en FLACSO porque no tienen ese tipo de pensamiento, hay como libertad para investigar lo que tengas ganas, para los programas de formación que quieras, o sea tenemos una cantidad de diplomas riquísima, súper variados y esto se da dentro de áreas bien definidas, o sea...y esto, con libertad de investigación y demás. El Director digamos no incide, o la agenda del Director que esté electo en ese momento, no incide sobre lo que se está investigando.

Leandro: Eso dentro de lo que es académico ¿Y dentro de lo que es administrativo?

Mariana: Administrativo, ahí es como un poco más rígido, porque bueno, necesitamos adaptarnos a lo que nosotros le llamamos las normas NIF⁶, que nos baja la Secretaría General. Hay varios reglamentos un poco más firmes. Si, cada área maneja su presupuesto de forma independiente. O sea, solamente lo tiene que informar una vez por año a Administración, más que nada para poder informarlo a Secretaría General y el resto, bueno, hasta se manejan las cuentas de forma autónoma, o sea los presupuestos, los contratos, es más, la búsqueda de financiamiento se da de forma autónoma por parte de las áreas.

Leandro: O sea que tienen que ir a buscar su financiamiento tanto para investigación como los alumnos para la docencia.

Mariana: Totalmente. A veces P15 o lo que sería la Dirección tiene algunos proyectos que... se nos acercan algunos proyectos y Dirección dice: –“Bueno, a ver, este proyecto está orientado a comunicación y educación. ¿Quiénes son los investigadores que pueden estar interesados?”- y se las acercamos. Pero generalmente son las áreas las que consiguen su propio financiamiento.

⁶ Normas de Información Financiera

Leandro: ¿Y la libertad que les da manejar su propio presupuesto también hace que puedan hacer ese juego de presiones entre áreas?

Mariana: Si, el tema del presupuesto es un tema. No es que te dicen yo decido como manejo la cuestión de comunicación, porque no suele ser así, o como yo manejo las compras en los contratos, porque hay como ciertos lineamientos, pero pasa más por una cuestión de líneas de pensamiento.

Leandro: ¿Pensás que en algún momento por ejemplo se podría unificar a las distintas páginas que tiene la FLACSO ahora distribuidas así, en una sola? Por ejemplo, la institucional.

Mariana: Es la idea, o sea, a ver, si vos te fijás, todas las otras páginas salen... La idea es que vos entres en FLACSO y después vayas a las otras páginas, la de Relaciones Internacionales, la de Educación...

Leandro: Ahora, eso mismo que se da en las páginas web también está replicado por ejemplo en redes sociales.

Mariana: Si. En realidad hay como una FLACSO, que digamos replica lo que emiten algunas áreas. En Facebook no hay muchas pero FLACSO Virtual tiene una gran presencia, de a poco van empezando a participar algunas otras áreas, algunos diplomas. Viste que hay algunos diplomas que tienen participación en Facebook, en Twitter, pero nuevamente, esto es libertad de las áreas y también depende mucho del trabajo de las secretarías, porque generalmente eso lo saben manejar las secretarías.

Leandro: ¿Son ellas las que se ocupan de estos temas?

Mariana: Totalmente. Lo hacen ellas y salvo lo que tiene que ver con FLACSO FLACSO, o con FLACSO Virtual, donde ahí también, depende de las secretarías, que las secretarías manden información que quieren que se replique en esos sitios. O sea, que se yo, si quieren que FLACSO Virtual comunique un diploma la secretaria tiene que decir, -“Por favor, Michelle, por favor alguien ponga, comparta esta información en el Facebook o en Twitter”-.

Leandro: Entonces ellos los ponen en su Facebook y después aparece replicado en los demás. Normalmente se da eso que se van reutilizando los posteos de los demás.

Mariana: Totalmente, si, si. Y eso además del Virtual lo hace FLACSO Argentina oficial.

Leandro: Ese documento que vos me decís, el manual, ¿también se aplica a redes sociales?

Mariana: No, por el momento no está pensado para redes sociales.

Leandro: O sea que ahí hay un terreno...

Mariana: Libertad total, sí. Y tampoco hay como mucho control, no hay nadie que se ponga y diga -“uh, a ver que subió el diploma en Gestión”-, o sea, vas viendo, capaz que las chicas de Secretaría Académica o yo que los tenemos todos, si hay algo que nos llama la atención...

Leandro: ¿Los van mirando regularmente?

Mariana: Sistemáticamente, no. No, por eso, es como bastante libre.

Leandro: En cuanto a los otros tipos de medios, por ejemplo televisión, o medios gráficos, eso también lo manejan las áreas.

Mariana: Si, eso también lo manejan las áreas, sí. Digamos, pauta publicitaria no tenemos nada en ningún lado.

Leandro: Cuando se trata de pauta hecha institucional por FLACSO, no por un área en par-

ticular, el presupuesto para hacerla lo comparten entre todas las áreas o sale de la Dirección.

Mariana: No, se comparte entre todas las áreas. En realidad primero... el mecanismo sería: el Director lleva la propuesta al Consejo Académico, el Consejo Académico evalúa el presupuesto si está de acuerdo con la propuesta, se manda una maqueta a los miembros del Consejo Académico, si están de acuerdo, se aprueba y lo que se hace es se divide el gasto entre todas las áreas.

Leandro: ¿Hay algún área que pueda elegir no participar por ejemplo?

Mariana: ¡Sí! Totalmente.

Leandro: ¿Y entonces que ocurriría, no aparecería en el aviso?

Mariana: No aparece en el aviso. Sí, es así. Lo mismo sucede con nuestra página, por ejemplo con respecto a la desaparición de Santiago Maldonado fue un tema que se llevó al Consejo Académico a ver si se ponía algo en medios sociales o en la página de FLACSO, muchos dijeron que sí, algunos dijeron que no, se envió un correo electrónico a todas las áreas y coordinadores preguntándoles quienes querían estar en una declaración y algunos estuvieron y otros no. Y eso no genera ningún conflicto. O sea, es lo que te decía antes, la riqueza y diversidad de la FLACSO

Leandro: ¿Vos estás manejando el Boletín Institucional?

Mariana: Lo maneja Pilar. Pilar Basile de informes.

Leandro: Y ahí, más o menos, ¿cómo se maneja lo del Boletín? ¿También es por pedido?

Mariana: Envía un correo a todas las áreas una vez por mes pidiendo que por favor envíen las novedades, hay como una especie de *deadline* que tienen para enviar las novedades y eso después se comparte con digamos, todo lo que sería el *mailing list* de FLACSO.

Leandro: Y las áreas pueden tener sus propios boletines también.

Mariana: Totalmente, es más. O sea, vas a ver que mucha gente que recibe una cantidad de mails de FLACSO porque le llegan de distintas áreas o de distintos proyectos. Suele pasar mucho con el área de Educación, que si vos hiciste un Diploma... Lectura, Escritura y Educación por ejemplo, esas listas se comparten y te va a llegar el de Gestión, el de Nuevas Tecnologías, entonces, la información llega por muchas vías diferentes.

Leandro: Y en cuanto a los Eventos, ¿También siguen la misma norma?

Mariana: Seguimos la misma norma.

Leandro: Las áreas organizan lo suyo...

Mariana: Las áreas organizan lo suyo, generalmente le piden a Pilar si es con bastante tiempo, que lo publique en el Boletín Institucional, sino se le pide a Paula Poce que trabaja en el área de Informes que suba la información en la página. Nosotros en la página en el lado derecho vas a encontrar que hay una Agenda y ahí están los eventos. Si son eventos de mucha importancia suelen estar en la página central bien visibles y también se envían generalmente por mails del área. Si es un evento institucional que organiza la Dirección, lo que se hace, se envía a las áreas y se pide que si bueno, que si están como de acuerdo con la propuesta lo comparten con sus estudiantes y sus investigadores. Nosotros igual tenemos un mailing de todo lo que es FLACSO, pero bueno, a veces les pedimos que ellos también faciliten porque generalmente no suelen estar muy actualizados los listados. También se sube a redes sociales y esa es como la vía de difusión.

Leandro: En lo que son los eventos, la parte más de la Dirección participa en que cosas, ¿en los espacios físicos y eso?

Mariana: En los espacios físicos, si más que nada en eso. Hay eventos que son de Dirección o que son más bien institucionales. Por ejemplo el lunes pasado estuvo, se firmó un convenio con Abuelas de Plaza de mayo y vino Estela de Carlotto, ese fue un evento institucional, o sea, por más que el convenio estuvo más vinculado con la parte de FLACSO Virtual, fue algo institucional y eso se organizó desde la Dirección. Se difundió por Virtual, se difundió por redes sociales, se difundió por la página y ahí si mandamos un *mailing* invitando a toda la FLACSO.

Leandro: Algunas cositas más sobre la organización interna que tenía anotadas, a ver si lo podemos sistematizar. Me habías dicho que las áreas tienen mucha libertad. Pero también he visto que las áreas tienen, no solamente páginas propias, perfiles propios en redes sociales, sino que también tienen logos propios...

Mariana: Bueno, eso es lo que se está intentando cambiarse. El tema del logo, va a haber un solo logo, el institucional. Esa es como la idea de comenzar a unificar criterios porque había un logo del Virtual, el logo de no sé qué, el logo de..., bueno, entonces la idea es que no, que haya como un solo logo; se puede acompañar con un logo en particular, pero en algunas propuestas específicas, por ejemplo Género que tiene como un contrato en particular con UNESCO, entonces ahí lo pueden utilizar, siempre acompañado del logo institucional.

Leandro: ¿Qué logo, el de UNESCO o del área?

Mariana: El del área. O por ejemplo el PENT⁷ pueden seguir utilizando ese logo pero siempre y cuando esté el logo institucional de FLACSO.

Leandro: Pero entonces los logos hechos por las áreas no desaparecerían.

Mariana: No, no desaparecerían. Pero siempre tiene que estar el de FLACSO Argentina.

Leandro: ¿Ahí también funcionó esta libertad de las áreas? Porque no pidieron permiso para hacerlos. Se hizo y se empezó a usar...

Mariana: Se hizo y se empezó a usar. Salvo que bueno, lo que se puso como más hincapié en que no se repitan algunos colores entre las áreas.

Leandro: Pero eso es algo actual. Lo del PENT y eso es anterior.

Mariana: Si. Bien anterior. Si.

Leandro: Porque además es muy diverso.

Mariana: Es muy diverso, totalmente. Muy diverso. Por ejemplo el PENT tiene que ver con el tipo de convenio en que se creó. O sea, muchos se crearon como programas con otras universidades, o son como más...no son 100% FLACSO por decirlo de alguna forma.

Leandro: Sin embargo siguen las reglamentaciones de la FLACSO.

Mariana: Claro, sí.

Leandro: Y lo del presupuesto y eso también se maneja desde acá.

Mariana: Si, pero más con fondos compartidos. O sea... te doy un ejemplo de lo que nos pasa con los diplomas. Nosotros tenemos una maestría que se da en conjunto con San Andrés. Los fondos si se administran acá, la titulación es con los dos logos. Porque son las dos instituciones que emiten un mismo título. Estas cosas a veces pasan, no quizás con una universidad,

⁷ Proyecto Educación y Nuevas Tecnologías.

sino con un organismo que te da la plata. Como te decía antes, cátedra UNESCO de Gloria Bonder. Y ahí sí, como se crea algo en particular tienen como un logo diferente.

Leandro: ¿Estas instituciones pueden venir y hacer un tipo de planteo sobre determinadas cuestiones relacionadas al proyecto?

Mariana: No. ¿A pesar de poner la plata acá? No y al ser nosotros los que administramos como la plata, tenemos más criterio de bueno...seguimos los lineamientos de FLACSO, pero por ejemplo, en lo que te decía de la maestría con San Andrés, lo que es por ejemplo publicación y promoción, ahí es algo que se arregla en conjunto y lo decide el Coordinador de esa maestría, si quieren publicar un aviso en La Nación, bueno, si el Director de la maestría está de acuerdo, se publica y siempre con los dos logos.

Leandro: Sobre esto que me decías que las áreas tienen que buscar su propio financiamiento y demás. Eso implica que haya áreas que van a tener mayor presupuesto y otras que tienen menos presupuesto, porque algunas consiguen más, otras menos, algunas tienen mejores tratos con algunas organizaciones, otras no...

Mariana: Sí, totalmente.

Leandro: ¿Y cómo es la relación entre áreas o con la Dirección sabiendo que tienen distinto peso?

Mariana: No cambia en absoluto, o sea...

Leandro: ¿Puede alguna ejercer presión sobre otras, por ejemplo?

Mariana: No, para nada. Puede haber áreas que tengan muy poco presupuesto pero también tienen representación en el Consejo Académico, que igual tienen sus propuestas, o sea, es más creo que Dirección ni siquiera está al tanto de: -“a ver, cual es el presupuesto anual de esta área... bueno, entonces le vamos a dar más”- No, eso es algo que se maneja entre ellos. Solo puede llegar a sonar una alarma y ni siquiera llega a Dirección cuando un proyecto está en rojo. Y eso lo maneja Administración. Pero no se hace un diferenciamiento por la cantidad de presupuesto que tiene. En cuanto a oficinas tampoco. O sea que vos tenés como más espacio porque tu presupuesto es enorme y si tu presupuesto es rechiquito tenés un cubículo chiquito para compartir con otros cinco. No es así. Es más, por la cantidad de gente que trabaja, por la cantidad de estudiantes, no depende del presupuesto.

Leandro: Pero igualmente se generan ya de por sí diferencias en el sentido de que, digamos, un área que tiene mayor presupuesto puede generar para sí misma mayor visibilidad. Puede estar, por ejemplo, en revistas de investigación, mientras que otras no pueden estar ahí y eso también puede llegar a generar...

Mariana: Sí, sí, pero eso es más inherente al área a una dinámica que no es de FLACSO.

Leandro: En cuanto la Dirección ve eso y dice bueno, en un plan de comunicación donde se trate de tener una visión global puede decir, bueno, esta tiene visibilidad muy grande. Este otro no y por ahí le convendría tener...Digamos, nunca va a crecer si no se lo ve. Pero no se lo ve porque no tiene presupuesto para hacerlo. ¿Puede la Dirección en ese caso darle una mano? Por ejemplo a un área, o dice, bueno, lo lamento, tenés que arreglarte como puedas.

Mariana: Tampoco es que estamos teniendo un presupuesto o un gasto en publicación o en promoción que sea externo a la FLACSO, no es una situación que se esté dando. En cuanto al apoyo sí, obvio porque tienen acceso al Facebook, tienen acceso a publicar lo que quieran y ahí sí no se hace diferenciación. Y tiene que ver con el pedido del director del área. Si el Director del área va y se acerca al Director de la institución y le dice, -“mirá Beto, necesito que

me promociones esto que es nuevo, porque necesito remontar el presupuesto”-, si, no va a haber ningún problema. Pero siempre la iniciativa es de las áreas. No hay como alguien que esté mirando... -“uh, a este vamos a ayudarlo, uh...”- El director del área tiene que ir y pedirlo a la Dirección.

Leandro: ¿Cuánto personal tenés vos en Relaciones Institucionales, sos vos sola?

Mariana: Soy yo sola. Puedo pedirles cosas a la gente. A veces le digo, -“che Pili⁸ mandame esto”- y demás...

Leandro: Ella no depende de vos...

Mariana: Es que, ¿viste el P15? O sea, la Administración está en una especie como... Nosotros le decimos el P15, que es el Proyecto de Administración y...

Leandro: ¿Qué integra el P15?

Mariana: El P15 sería la Administración, Sistemas, Secretaría Académica, Mantenimiento y Limpieza,

Leandro: O sea todo lo que sea infraestructura.

Mariana: Todo lo que sea infraestructura y Servicios Generales de la FLACSO. Entonces, bueno, las chicas de Recepción, la gente que reserva aulas, esos somos los del P15.

Leandro: ¿Y ustedes como consiguen el financiamiento de ustedes?

Mariana: Por un over que se cobra a las áreas. Es un 15% de los ingresos se les descuenta a las áreas para el mantenimiento de la parte edilicia, sueldos del P15, Administración y compra de productos de limpieza, pagar la luz y todo eso.

Leandro: ¿Lo de los ingresos va tanto para la parte de docencia como de investigación?

Mariana: ¿El descuento? ¿el over? Si, totalmente. Todo ingreso, le sacamos el 15. No se negocia.

Leandro: ¿Es para todos el mismo?

Mariana: Es para todos el mismo salvo que requieras para un convenio en particular una disminución del over, tenés que presentar una carta al Consejo Académico que se reúne una vez por mes y el Consejo Académico va a decir si sí o no a este descuento del over.

Leandro: O sea que se puede rechazar en todo caso.

Mariana: Se rechaza siempre. Hay una sola excepción que son los proyectos PICT de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica que esos por reglamento no se les puede descontar el 15.

Leandro: Por reglamento de ellos.

Mariana: Reglamento de ellos que nosotros tenemos que acatar.

Leandro: ¿Y eso genera algún tipo de...?

Mariana: ¿De conflicto? No, no. Es como cuando vos alquilás un departamento y tenés un reglamento.

Leandro: Pero por ejemplo: si en un momento decís, en vez del 15 pasa a ser el 20.

Mariana: (sonrisas) Nunca se planteó esa situación. No sé qué puede llegar pasar.

⁸ Se refiere a Pilar Basile, responsable de la oficina de Informes.

Leandro: Vos desde que estas acá siempre fue el 15.

Mariana: Siempre fue el 15, no es que se aumentó en algún momento. Siempre fue el 15, sí.

Leandro: La pregunta anterior iba al caso de que digamos... Esta libertad que tienen las áreas que también se traslada al presupuesto, pero también significa que lo tienen que ir a buscar. Significa que parte de su energía está abocada en ir a buscarlo y después tienen que ir y dejar una parte acá. Por eso te decía, ¿eso no genera ningún tipo de conflicto?

Mariana: No porque pagar este *over* también implica tener el logo FLACSO, que como venimos hablando es bien importante, o sea, en la región. El acceso a una oficina, el uso de la Biblioteca, el pago de la luz y demás... el marco institucional que brinda.

Leandro: ¿Cómo es la Comunicación interna en FLACSO?

Mariana: Depende para qué. Si es para la promoción de actividades, seminarios y demás, se envía un mail, que lo envía Informes. Nosotros tenemos armada una súper lista y se difunde, así. O con el boletín de Comunicaciones del que hablábamos antes.

Leandro: Pero el boletín ese es externo.

Mariana: Es externo e interno porque también lo mandamos a la gente de acá.

Leandro: ¿No hay boletín específicamente interno, de comunicación interna, solo para gente de FLACSO?

Mariana: Si hay algo que comunicar internamente, a ver, que se yo...-“No se va a usar el ascensor porque se rompió”- se manda un mail interno, pero no hay mucha comunicación interna. Si se puede dividir por niveles, porque bueno, están las comunicaciones que se hacen a los coordinadores de área, que quizás tiene que ver con esto...bueno, hay que mandar un presupuesto, o por favor, para determinado informe envíen las propuestas que hicieron este año. Y después son cuestiones del día a día y tampoco se utiliza mucho. O sea, no es que hay una comunicación interna muy fluida y sistematizada.

Leandro: ¿Hay alguna política de comunicación interna?

Mariana: Nada, no.

Leandro: ¿hay alguna herramienta específica de comunicación interna?

Mariana: No, sólo el mail.

Leandro: Pero, existe la Intranet de FLACSO, que se supone que es cerrada para la gente de FLACSO. ¿Cómo es el uso de eso? ¿Se usa?

Mariana: Escaso (risas).

Leandro: ¿Y por qué te parece que es eso así?

Mariana: Porque es bastante nueva, nunca se la llegó la gente a apropiarse mucho. Tampoco tiene como tanta difusión.

Leandro: ¿De cuándo es? ¿Cuándo empezó?

Mariana: 2010. Es bastante nueva.

Leandro: Bueno, tiene siete años ya.

Mariana: Bueno, pero por lo que es FLACSO, somos como lentos para los cambios. Se usa más para cuestiones administrativas, bajar órdenes de pago, o pedir útiles, tiene como más esa finalidad. No es que la gente entra sistemáticamente a ver las noticias, o a ver qué pasó.

Para eso se manda un correo o se entra en la página de FLACSO.

Leandro: En la página que está abierta al público.

Mariana: ¡Claro! La general, sí. Algunas cosas, por ejemplo contratos, que es algo que me concierne, los reglamentos y demás están en otra página que se llama Consulta. Esa página es de administración solamente, que no es el SGA⁹. O sea, hay como dos sistemas. Uno que centraliza la gestión de alumnos y otro que es toda la parte de pedidos de pagos, contratos, órdenes de pago. Ahí hay bastante información pero tiene que ver solamente con lo administrativo.

Leandro: Pero eso le interesa sólo a determinadas personas.

Mariana: A determinadas personas. A las secretarias, sí.

Leandro: O sea que a la comunidad de FLACSO más cerrada, hay gente que por ahí ni sabe que existe.

Mariana: Exacto.

Leandro: Entonces me decís que la Intranet no tiene mucho uso más que estas cuestiones administrativas.

Mariana: Se utiliza...Por ejemplo, una de las cosas para lo que sirve es para poder compartir las minutas del Consejo Académico. El Consejo Académico se reúne una vez por mes, uno de los órganos así de gobierno más importantes que tiene la FLACSO después del Director y emite resoluciones o minutas y eso si está todo subido la Intranet.

Leandro: ¿Cómo es la comunicación, interna también, entre las distintas áreas y la FLACSO? ¿Hay un interés, por ejemplo de la gente de Educación de saber que está haciendo Economía y Tecnología? O se mantienen en su grupito y van para adelante.

Mariana: (risas) Se mantienen en su grupito. A veces nos pasa que el área de Educación saca una propuesta de formación que es súper súper similar a la del área de Comunicación y ahí si interviene Dirección y dicen: -“che, miren, están trabajando en lo mismo, por qué no se unen y arman algo en conjunto”-.

Leandro: ¿Y eso se da?

Mariana: Si, ha pasado y se da. También tiene que ver un poco como es el ámbito académico. Hay muchos que son muy recelosos con sus temas, o con sus investigaciones.

Leandro: Bueno, por eso te preguntaba si vos le decís -“únanse”- si eso da frutos.

Mariana: Mirá, pasó hace poco que el área de Comunicación quiso empezar a trabajar con género. Género es un área en particular bastante...con mucho peso y lo que se hizo fue, bueno, el área de Comunicación se acercó al área de Género y le dijo, -“bueno, mirá, esta es nuestra propuesta, colaboremos, trabajemos juntos y se creó un nuevo Proyecto unidas las dos cosas...”- Pero, si, se da

Leandro: ¿Ese proyecto al final de cuál de los dos depende?

Mariana: De los dos. Si, trabajan los dos. Y si no, bueno, queda a cargo de un área, el que tiene mayor peso y trabajan con investigadores...

Leandro: ¿Y ese peso como se mide?

Mariana: Generalmente por la cantidad de investigadores.

⁹ Sistema de Gestión de Alumnos. Es un sistema informático que administra las inscripciones de alumnos y lleva registro de sus pagos.

Leandro: Entonces, ¿Hay como un desinterés en lo que están haciendo los demás por ejemplo, dentro de una misma área? O sea, estoy en mi área, el otro está en la oficina de al lado, pero es como si estuviera en otro edificio.

Mariana: Si, no sé si es desinterés, porque desinterés es una palabra *re heavy*, muy dura. Pero me parece que es más por el enajenamiento que produce el trabajo también. Porque cuando hay propuestas, vuelvo al evento del lunes pasado de Estela de Carlotto, ahí participaron todas las áreas. Hay como un interés que nos une o determinados temas que nos unen. Pasa más por me parece con la vorágine del día y no estar mirando –“uh, che, que hace este que hace el otro”-. Cuando hay una propuesta que unifica y que interesa se logra hacer un grupo. Es más este principio de año se armó un proyecto que se presentó a CONEAU donde participó el área de Envejecimiento, Bioética, fue como multiárea. Y más o menos se conoce cuáles son las líneas generales en que está trabajando ese proyecto.

Leandro: Yo te hablaba más, de la gente que trabaja ahí. Vos, porque trabajas en esta área debes conocer a mucha de la gente de FLACSO, pero por ahí hay gente que no se conoce.

Mariana: Hay gente que no se conoce. Suele pasar que...vos viste que FLACSO está formado por dos edificios y es como bastante diferente Ayacucho de Tucumán. Y ya nos diferenciamos así –“Ah, bueno, pero él trabaja en Tucumán”-, -“No, yo a los de Tucumán no los conozco porque son siete pisos”-... hay gente que no te la cruzas, no hablas, salvo por mail y es como decís vos, en determinados puestos clave. Pero puede pasar que los asistentes de Educación no conocen a quién trabaja en Relaciones Internacionales que están en el séptimo piso de Tucumán. Nos cruzamos todos en la fiesta de fin de año.

Leandro: ¿Las fiestas de fin de año las organiza la Dirección?

Mariana: La Dirección, si, las organiza la Dirección, si eso va desde siempre, sí.

Leandro: ¿Y las áreas tienen las suyas separadas?

Mariana: Si, no todas, ahí si depende del presupuesto, el área de Economía hace un brindis, el área de Educación, porque son muchos, suele hacer una fiesta.

Leandro: Entonces, pensando en estas particularidades, vos pensás que la gente que trabaja en FLACSO desarrolla como un sentido de pertenencia de grupo fuerte hacia la institución, o sea tan fuerte con la FLACSO en general como la tienen con su área, porque claramente se identifican con el área en donde están trabajando, participando.

Mariana: Si, yo creo que sí, pero por lo que significa ser FLACSO, o sea, es como que el.., es muy fuerte lo que significa la FLACSO, por la historia, por la huella intelectual, eh, yo creo que todos los que trabajamos acá, trabajamos con cierto orgullo de trabajar en la FLACSO y eso como que nos une bastante y te das cuenta en las fiestas de fin de año, que se une todo el mundo, o sea, no, no es que no va gente porque bueno, total yo voy a la fiesta de mi área, para que quiero otra, los brindis de fin de año son enormes, son masivos, si tal cual.

Leandro: ¿Tenés idea de cuánta gente compone la FLACSO Argentina?

Mariana: ¡Uf! contando investigadores, y demás, unas doscientos cincuenta personas, sí. Con personal Administrativo, de Investigación, Docentes. Docentes, digo, los que son de tiempo completo entre comillas, porque hay muchos que vienen y dan una conferencia, o que solo están, son más temporarios, igualmente nosotros los consideramos FLACSO, o sea si vos te fijas en los medios, pasa algo como muy interesante que vos entras una nota y te aparece “investigador de FLACSO” mira este señor donde trabaja, y bueno si, está vinculado con un

área, pero bueno el señor trabaja en su casa, no quizás no tiene para su oficina, pero bueno es FLACSO finalmente.

Leandro: ¿FLACSO intenta que su gente aparezca en los medios identificada como FLACSO?

Mariana: Si, no hay una política de..., por favor si vas a dar una nota decí que sos de FLACSO sino eso es como muy... no se hace hincapié.

Leandro: ¿Se trata de incentivar o directamente es libre?

Mariana: No, no, es que en realidad generalmente nos pasa al revés, que hay gente que dice que es FLACSO, y nada, participó una vez en una clase y se apropió de la identidad FLACSO, o sea es como, no es lo que nosotros tenemos como, que promover, o sea ya decir FLACSO tiene como su propio peso.

Leandro: ¿Se les pide a las áreas que produzcan alguna nota para tratar de publicarla en algún medio, cosa por ese estilo?

Mariana: No, se puede surgir, a veces hay como propuestas que surgen del Consejo Académico, por ejemplo el último Consejo Académico, se le pidió al área de Antropología que organizara un seminario hablando sobre la cuestión Mapuche, que en este momento está, como con tanta vigencia, la de Antropología le pareció perfecto, o sea que se está organizando eso, salen esos pedidos eh, pero generalmente es al revés, o sea, las áreas tienen la iniciativa y salen, surgen, lo mismo, quizá a veces lo que centraliza es cuando llaman de alguna radio, o de algún medio -"che tenés a alguien que hable sobre educación y globalización"-, bueno eso, eso lo redirijo yo. Pero volviendo a la pregunta, una agenda armada de dirección de -"bueno, tenemos que trabajar sobre este tema"-, no. De nuevo, es como mucho del empuje de las áreas.

Leandro: Sobre la FLACSO Argentina como marca...

Mariana: (risas) Es que ya la palabra marketing o marca y FLACSO es como medio incompatible, pero bueno dale.

Leandro: ¿Por qué te parece que es así?

Mariana: No, no, es como la idea, o sea nunca nos pensamos a FLACSO como marca, o sea, porque bueno... viste nosotros, FLACSO es como, tiene como una línea de pensamiento medio como, anti-mercado entre comillas, muchas comillas.

Leandro: Pero sin embargo participa en el mercado...

Mariana: Sí, sí, pero bueno digamos, por la línea de pensamiento, la palabra mercado suena como medio tabú.

Leandro: Entonces, ¿no hay una estrategia ni desde la dirección (o las áreas) pensando en estos temas?

Mariana: No, jamás de los jamases, es más una cuestión de pertenencia que de diferenciación, pero es más esto, es como bueno unificarnos, este... para tener como la misma imagen, pero marca no.

Leandro: Que, por ahí esto te parezca rara la pregunta, pero que atributos te suena que tiene FLACSO, si vos querés como marca o si te cuesta pensarlo de esa manera como, como Institución.

Mariana: Es todo, o sea como veníamos hablando, como identidad, independencia, una línea muy rica de pensamiento, eh..., toda la huella Latinoamericana eh..., la unidad a pesar de las

diferencias internas eh..., siempre con una opinión y creando pensamiento creativo, innovación en lo que son como líneas de investigación, o sea, es como muchas cosas.

Leandro: Esos atributos que vos me relataste recién, ¿diferencia a la FLACSO Argentina de otras Instituciones con ofertas parecidas?, o por ejemplo Universidades Privadas o la UBA ¿qué te parece que diferencia la FLACSO de esas otras Instituciones?

Mariana: Las líneas de pensamiento sobre todo, esta mirada muy Latinoamericana, o sea que bueno, somos la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales este..., la vinculación que tenemos con las otras FLACSOs, eh..., también las modalidades o sea, FLACSO tiene como una modalidad bastante cómoda de cursada, no solo por la oferta Virtual, sino también las presenciales.

Leandro: ¿Cuál es para vos el mayor valor de la FLACSO?, como si vos dijeras, esto es como lo más valioso que tiene.

Mariana: Lo democrático en cuanto al pensamiento crítico, o sea eso.

Leandro: ¿Está registrada la marca FLACSO? ¿y las marcas de las áreas?

Mariana: Eso habría que preguntarles a las áreas, o sea yo sé que el logo FLACSO Argentina está registrado y a veces nos llega un mail, que no se, de unos abogados que tenemos con respecto al tema de marcas, cuando hay un nombre parecido que nos dice –“bueno mirá van a mandar este nombre, ¿qué hacemos?”-

Leandro: ¿Quién toma las decisiones sobre eso?

Mariana: La Dirección y la Administración, sí.

Leandro: Pero, o sea están en el tema, digamos, la marca FLACSO se registró, hay gente que...

Mariana: Si, la marca FLACSO se registró, hay un estudio de abogados que se encarga del seguimiento de eso.

Leandro: En el caso de las áreas, por ejemplo, ¿tendrían que pasar por la Dirección si quisieran registrar sus marcas? ¿o un área puede agarrar registrar la suya y decir “es mía”?

Mariana: No, puede registrar la suya y decir “es mía”, sí.

Leandro: Yo estoy pensando en esto de, digamos, se vuelve muy difícil armar una estrategia en común, cuando cada uno está separado, tirando para lo que considera que son sus intereses.

Mariana: Si, si totalmente.

Leandro: El logo de la FLACSO, ¿De dónde viene?, ¿se hizo acá?

Mariana: No, eso, el logo de la FLACSO lo baja, por decirlo de alguna forma, Secretaria General, es más..., ahí se creó este nuevo logo, ahora todas las FLACSOs estamos usando el logo de los sesenta años, que se va a usar solamente por este año. Tuvimos que mandar a hacer todo lo que es la papelería y demás, y está en todos lados y ese fue directamente bajado por Secretaria General, o sea, nosotros lo único que hicimos fue ponerle “Sede Argentina” abajo.

Leandro: ¿Te acordás... del logo anterior?, sabes cuándo se cambió al que está ahora?

Mariana: Si, más o menos en el dos mil cuatro, si, fue un proceso súper lento eh, o sea, se siguió usando, todavía tenemos papelería con ese logo que a veces lo usamos, o sea, no, no es que tiremos, que incineremos todo lo del logo viejo...

Leandro: Te hago una pregunta, por ahí no sabes, pero no hay problema. Siempre me resulto extraño que la web de la FLACSO Argentina sea .org.ar y no .edu , ¿vos tenés idea de porque es así?

Mariana: Porque en realidad más allá de Educación, o sea, Educación es una de la patas que tiene la FLACSO, también está la parte de Investigación, pero sobre todo porque FLACSO es un organismo supra gubernamental, o sea es un organismo que se creó en la UNESCO hace sesenta años justamente y que tiene como carácter de esto supra gubernamental, o sea no es que es solamente Educación, y principalmente siempre fue la Investigación lo que dio como la huella FLACSO. FLACSO depende de Cancillería, de alguna forma depende, si no, como que bueno, respondemos un poco a ellos y a Secretaria General pero no es solamente una Institución Educativa, es mucho más rica.

Leandro: ¿O sea que el contacto con el Estado Argentino se hace con Cancillería? ¿Y eso quien lo hace?, ¿FLACSO Secretaria General o la sede de dirección de acá?

Mariana: La Dirección de acá, sí.

Leandro: Sin embargo FLACSO también tiene por ejemplo, contacto con la CONEAU y demás, por lo que sea, no pasa por Cancillería para tener que hablar con otros organismos.

Mariana: Totalmente, claro, una de las cosas más llamativas y es lo que le da este marco, de orden por decirlo de alguna forma es que FLACSO es una Institución creada por una Ley, o sea la 24.300, o sea no es una que un día cinco personas dijeron Uh... armemos FLACSO, o sea no.

Leandro: La firma del Acuerdo...

Mariana: Totalmente, tiene como otro tipo de instancias por eso es “.org”

Leandro: Y eso, digamos eh, le da digamos una fortaleza particular como organización.

Mariana: Si, totalmente, sí.

Leandro: Según la ley, como la FLACSO Argentina es una sede, no un proyecto o un programa, el Estado participa en parte de su financiamiento.

Mariana: Un poquito, es menos del 2% lo que aporta, en la Ley está cuanto aporta anualmente, pero es una ínfima parte del presupuesto de la FLACSO, que está formado más que nada por la matrícula.

Leandro: O sea la parte de docencia es más grande, en cuanto a los recursos que la de investigación.

Mariana: En cuanto al ingreso de la FLACSO, sí.

Leandro: El aporte que hace el estado, ¿quién lo maneja? ¿Va a algún área en particular o la Dirección?

Mariana: A la administración, si, P15 sería, y nada, se utiliza para compra de, capaz se renueva lo que sería el parque tecnológico, se compran libros, o sea, es más para eso.

Leandro: ¿El aporte estatal que se hace por Ley, eso se podría renegociar, por ejemplo?

Mariana: No, es un tema muy complicado, a ver, se podría renegociar, pero con lo que implica... que se renueve, o sea que habría que mandar nuevamente la Ley al Congreso...

Leandro: ¿No se puede hacer como una enmienda a ese artículo en particular?

Mariana: No, y cuando vos mandas de nuevo una Ley se puede modificar así como se mo-

difica el aporte gubernamental, se puede modificar muchísimas otras cosas, entonces es una carta complicada que ningún director quiere jugar, porque realmente no sabemos cómo lo pueden llegar a modificar. Entonces nada, se mantiene así.

Leandro: O sea que es más el peso que pueda tener alguna eventual modificación inesperada o no deseada que la idea de poder contar con más presupuesto

Mariana: Sí, totalmente. Porque, o sea, es como medio poner en juego lo que nos forma, identifica y crea, o sea, puede salir muy bien cómo no, es una Ley del Congreso, o sea no tenemos muchas más instancias.

Leandro: Yo te preguntaba esto porque revisando las demás FLACSOs del Sistema, por ejemplo, la FLACSO México y la FLACSO Ecuador...

Mariana: Ecuador tiene un aporte tremendo.

Leandro: Un aporte muy grande de su presupuesto lo aporta el estado, yo creo cambiaría mucho las cosas en la FLACSO Argentina si fuera así, pero sin embargo la postura es esa, más allá de saber que hay FLACSOs que exitosamente lo han logrado.

Mariana: Si, la postura por el momento y con el aval del Consejo Académico es esta, no pedir que se modifique la Ley...

Leandro: ¿En algún momento se pensó seriamente en hacer un pedido de ese tipo? ¿Que vos sepas, por ejemplo, durante un momento de crisis?

Mariana: Surgen siempre como la idea, o sea siempre está así como dando vuelta, es como esas ideas que se tiran al aire para que estén (risas) que se yo, presentes.

Leandro: Te hago unas preguntas sobre quiénes cursan en FLACSO Argentina. ¿Cómo describirías a la gente que estudia en la FLACSO Argentina?

Mariana: Por porcentaje la mayoría es docente, por nuestras ofertas virtuales que son como las más de peso, si, o sea Educación tiene una oferta virtual súper diversa y muy atractiva para los docentes, y después bueno, estamos, ya te digo, condicionados pero una de las cosas que más marca es que es una Universidad de posgrados, entonces la gente con carrera, con una formación ya define muchísimo el perfil.

Leandro: ¿Qué perfil tiene el estudiante de la FLACSO?

Mariana: El perfil tiene que ver con Maestrías, es un perfil más bien como orientado a lo que es Investigación, muchos son becarios que están haciendo acá sus Maestrías o sus Doctorados y tienen becas Posdoctorales, también es como muy diverso en cuanto a las Maestrías, el estudiante de la Maestría en Ciencias Sociales con orientación en Educación es completamente diferente del de la Maestría de Relaciones Internacionales, pero bueno, es gente graduada, con un interés bastante marcado por lo Latinoamericano, gente medianamente joven y con el Doctorado crece un poquito más la edad.

Leandro: ¿Mas o menos de que edades hablamos?

Mariana: Treinta y cinco promedio, sí. Y los que quieren empezar algo normalmente son más jóvenes, veinticinco, veintisiete por ahí.

Leandro: Y todos ya con un título anterior.

Mariana: Ya con un título, o sea no tenemos nada que sea de Grado, o sea, capaz algún seminario corto, pero el resto es todo para graduados.

Leandro: ¿Alguna característica especial que a vos se te ocurra que tiene el interesado en

cursar en FLACSO Argentina?

Mariana: No.

Leandro: ¿Qué pasa con los alumnos una vez que se gradúan de la FLACSO?, ¿se los vuelve a convocar para algún tipo de actividad?

Mariana: No, suele pasar que muchos quedan como satelitales a los proyectos que tienen investigación, o sea, siguen como vinculados y después, bueno nada, en nuestro mailing están los graduados, o sea que siempre estamos en contacto con eso. Lo que sí, hay personas que suelen continuar haciendo otras propuestas, sobre todo pasa mucho en la gente que realiza un Diploma Superior, o sea, no es que se queda haciendo el Diploma Superior, si no que generalmente sigue haciendo la Especialización y a veces sigue haciendo la Maestría y algunos siguen el Doctorado, o sea hay como una trayectoria.

Leandro: Esa trayectoria, ¿se trata de incentivar desde la FLACSO?

Mariana: Sí, se trata de incentivar y lo hacen las áreas.

Leandro: ¿Cómo lo hacen?

Mariana: Se los va invitando, o sea..., a ver te doy mi ejemplo, yo hice el Diploma en Lectura, Escritura y Educación y me llegó la invitación para hacer la especialización y me enganche súper feliz, después también como ex-alumna siempre estoy como atenta a qué es lo que se ofrece, o sea, esta pertenencia a la FLACSO como alumno, que siempre esta como interesado, tiene que ver con la calidad, por, si la calidad de la propuesta, la calidad de la gente. Por ejemplo, suele pasar que una persona que hizo un Diploma termina haciendo tres, cuatro, porque se engancha.

Leandro: ¿Eso es sistemático?

Mariana: No, no así sistemático, no, no ni tampoco es que los programas andan persiguiendo a los que hicieron el Diploma para que hagan la Especialización, o sea, no.

Leandro: O sea que simplemente se les hace conocer la oferta y digamos se espera que su interés y recordando cómo fue la cursada y como la pasaron, vuelvan.

Mariana: Sí, esperamos que su interés recaiga en nosotros, si, tal cual, si, que vuelvan, exacto.

Leandro: ¿Hay algún tipo de beca para el alumno que va haciendo toda esa trayectoria?

Mariana: (risas) No.

Leandro: ¿La gente que viene a FLACSO a cursar, ¿reconoce los valores de la Institución?

Mariana: Sí, a mí me pasa, pesan un montón, yo me doy cuenta entrego los títulos, a veces que, que la gente dice, “uh..., hice un diploma en FLACSO”, eligen la propuesta porque FLACSO es FLACSO, o sea, por lo que hablábamos antes, por los valores, la gente viene eligiendo eso y se va contenta con eso.

Leandro: ¿Se establecieron la misión, visión, valores de la FLACSO Argentina?

Mariana: No, es algo como intrínseco, pero no está. No tenemos como un manifiesto de los valores de FLACSO, la misión de FLACSO, es como general, generar pensamiento crítico, democrático, diverso, pero no hay como una visión o misión

Leandro: O sea, no está plasmado en ningún lado que se pueda leer “la misión de la FLACSO Argentina es... o los valores que nosotros tenemos son...”

Mariana: No está plasmado en ningún documento, no, nada, eso es como muy “corporate” para nosotros (risas).

Leandro: ¿Y las áreas?

Mariana: No, por lo menos no explicito, si tienen una agenda oculta, no nos enteramos, pero...

Leandro: ¿Y en cuanto a objetivos? ¿Hay algún lineamiento claro de objetivos institucionales?

Mariana: No hay una cosa así, no.

Leandro: ¿Tampoco las áreas, que vos sepas?

Mariana: No, que yo sepa, no. Tienen objetivos en cuanto a si tiene plazos de entregar investigaciones y demás, pero no, no es como un plazo del área y decir bueno y este año vamos a tener cinco publicaciones, ocho proyectos nuevos.

Leandro: La Secretaría General ¿pone objetivos que la FLACSO tenga que cumplir?

Mariana: Tampoco, no, solamente en cuestiones que son como más bien administrativas de, bueno, mandar informes y demás.

Leandro: Pero son cosas más relacionadas a la transparencia digamos, cosas por ese estilo...

Mariana: Si, tal cual, sí.

Leandro: Entonces, vos decís no hay nada escrito, o por lo menos no explicitado en cuanto a misión, visión, valores, objetivos...

Mariana: Si, nada.

Leandro: Entonces, ¿Cómo saben ustedes cual es el norte de la FLACSO si no tienen nada de eso?, digamos para encolumnar a todos, porque también serviría como ordenador ¿no?

Mariana: Y siempre digamos, como dentro de esta premisa, de seguir generando pensamiento crítico, de formar bajo estos criterios, este, dándole mucha importancia a la formación, de lo que es Democracia y crecer generando nuevas ideas y una línea de pensamiento y de formación, esto, como también tener como una visión cada vez más amplia y más grande, ¿no? o sea no quedarnos siempre en los mismos cinco temas, sino buscar cuales son las nuevas cosas que, nos pueda hacer una sociedad mejor.

Leandro: ¿Qué elementos de calidad destacas de la FLACSO?

Mariana: Los recursos humanos, los recursos académicos, gente que vive formándose y que también están en la parte de Investigación, siempre tienen como nuevos conocimientos, este ímpetu al conocimiento, a estar siempre en busca y percibiéndolo. El edificio es bastante lindo, pero más que nada FLACSO es la gente.

Leandro: ¿Qué fortalezas te parece que tiene FLACSO?

Mariana: La diversidad de pensamiento y... ¿qué más? la gente.

Leandro: ¿Qué debilidades te parece que tiene la FLACSO?

Mariana: Poco presupuesto (risas). Si, es un tema. También, bueno, tiene que ver mucho como es el financiamiento de investigación en el país, nosotros trabajamos mucho con Investigadores CONICET... pero si, el financiamiento. Sería genial tener otro edificio más, y no estar amontonados (risas).

Leandro: ¿Hay algo que te parezca que pueda ser una amenaza para la FLACSO?

Mariana: No, la verdad que no, pensá que es una institución que tiene sesenta años, han pasado gobiernos, golpes de estado y FLACSO sigue siendo FLACSO. No hay como algo que compita, porque van surgiendo distintas instituciones, distintas ofertas similares, y nosotros

no es que perdemos alumnos, o sea, al contrario, la cantidad de alumnos que tiene FLACSO crece todos los años.

Leandro: ¿Por qué te parece que el presupuesto es tan ajustado si la FLACSO está en crecimiento?

Mariana: Porque a medida que crece hay más gastos, más personal, que implica, bueno nada, cuestiones que son más de administración que yo tanto no entiendo.

Leandro: ¿En qué sector compete la FLACSO Argentina? ¿Estamos hablando de educación superior, ¿no?

Mariana: Si, hablamos de educación superior claro, eso es lo que te iba a decir, en realidad nosotros tenemos como una especie de mercado, digamos un público muy claro que es siempre posgrado, entonces ahí estamos como bastante enmarcados, circunscritos.

Leandro: ¿Eso sería una debilidad?

Mariana: No, para mí sería, como una riqueza, porque nos distingue de los otros, o sea solamente hacemos posgrado.

Leandro: Bueno pero una universidad privada, por ejemplo, presenta su oferta a gente que quiere hacer su carrera de grado y también le hace ofertas de posgrado, y eso le ayuda muchas veces, la oferta de grado le ayuda a bancar la oferta de posgrado cuando ésta flaquea.

Mariana: Si, igual es algo que ni siquiera podemos pensar, por lo que es el Estatuto de la FLACSO. La FLACSO es de posgrado.

Leandro: ¿Me explicás de nuevo por qué te parece una fortaleza?

Mariana: Y que somos como mucho más específicos, para un público determinado... y que también la formación que nosotros brindamos se enriquece de la investigación, o sea, es como muy, como en línea directa, no sé, para mí es una fortaleza.

Leandro: ¿FLACSO virtual abre las puertas a lo internacional no? sobre todo Latinoamérica.

Mariana: Si, si, igual tenemos bastantes alumnos presenciales latinoamericanos, de Colombia, Ecuador, Venezuela, vienen específicamente a estudiar.

Leandro: ¿Vienen específicamente o están trabajando acá y estudian en FLACSO?

Mariana: Generalmente vienen específicamente a estudiar.

Leandro: ¿Inclusive teniendo una sede de la FLACSO en sus propios países?

Mariana: Inclusive, hay ofertas, por ejemplo, en la Maestría en Psicología Cognitiva, tiene mucho caudal de estudiantes extranjeros, que es una oferta que no figura, no está en FLACSO Ecuador, por ejemplo. Y no es virtual, es presencial y la gente viene.

Leandro: ¿Tenés idea de que países vienen?

Mariana: Colombia bastante, Venezuela, México no tanto y si, países limítrofes. Mucha gente de Colombia y Venezuela últimamente. Esto va cambiando también, o sea es como, no todos los años es igual.

Leandro: En cuanto a la oferta de FLACSO Argentina, ¿Cómo es la oferta académica?

Mariana: Súper diversa, o sea, una de las cosas que tiene es que, incluye, es decir, hay como para todos los gustos.

Leandro: Si tenés idea, ¿cómo es la relación entre hombres y mujeres de la gente que viene acá?

Mariana: Ni idea.

Leandro: Porque uno tiende a pensar que por ejemplo por la parte de educación hay muchas más mujeres que hombres, por ejemplo, por ahí en Economía hay muchos más hombres que mujeres, o cosas por ese estilo.

Mariana: Sé que es variado pero... así porcentaje total, ni idea.

Leandro: Regreso al tema de las áreas y la organización interna... ¿Realmente puede la Dirección o vos desde esta área decirle a un área -"mirá las cosas se hacen así"-, digamos cuando fue lo que hablamos de lo de la normalización de la parte gráfica, vos decís que por ahí hay resistencias, digamos, sería posible...

Mariana: ¿Una rebelión de las áreas? (risas)

Leandro: (risas), estaba pensando en si sería posible una estructura más verticalista en la FLACSO

Mariana: Si, lo que pasa que tampoco es como la idea, o sea no tenemos, nunca hubo un director que sea sumamente verticalista.

Lo que se intenta hacer es como unificar, pero siempre respetando los tiempos, los cambios Institucionales que no son rápidos, o sea, son lentos para que lleguen a toda la Institución y somos muy respetuosos de esos tiempos, o sea no es que de un día para el otro -"vamos a usar todo este manual"- y se acabó. O sea, cómo lo que hablamos del logo, o sea el cambio ese fue dos mil cuatro o dos mil seis que todavía algunos lo siguen usando, o sea no, no es que hay una cosa de eh, de perseguimiento.

Leandro: ¿A vos eso te parece que es bueno, o no tanto?

Mariana: Entiendo que es respetuoso, no sé.

Leandro: ¿Y cómo pensás que eso se ve desde afuera?

Mariana: Poco prolijo. Es raro que uno reciba una carta con tres logos diferentes, es exótico como mínimo.

Leandro: Se podría por ejemplo, pensando en esta idea de poner en pie alguna estrategia o algo en común a la FLACSO en su totalidad?, ¿se podría, por ejemplo pensar en sumarle unos puntos al over específicamente para solventar alguna estrategia de comunicación en común de toda la FLACSO?

Mariana: Claro, pagarla entre todos.

Leandro: Claro, digamos unificar criterios.

Mariana: Lo que pasa es que hay temas que no se quieren hacer, es más, cuando se han hecho publicidades, se ha hecho así, siempre participo el que quiso, sí.

Leandro: Entonces si se pudiera establecer una estrategia común, de toda la FLACSO, donde todos participan y tienen que ayudar con el presupuesto, ¿eso sí generaría una rebelión, como vos decís?

Mariana: Y no les va a caer simpático, y aparte para poder tomarse una decisión así tendría que pasar por la aprobación del Consejo Académico.

Leandro: ¿Y si lo aprobara el Consejo Académico? ¿Se acataría sí o sí?

Mariana: Sí, es como, por ejemplo, no sé, voy a hacer un ejemplo burdo, pero los aumentos de sueldo. Eso repercute el presupuesto y, bueno, lo aprueba el Consejo Académico y las

áreas pueden decir -"no, mirá, yo no puedo darles este aumento de sueldo, le doy un poco menos"-

Leandro: ¿Y pueden negarse a cumplir con lo que dice el Consejo Académico?

Mariana: Si, es que no somos tan verticalistas, y eso es lo bueno de FLACSO. Yo sé que es difícil entenderlo, claro, es re difícil de entender.

Leandro: Desde afuera, uno podría decir que podrían hacerse tantas más cosas si FLACSO uniera sus recursos o las áreas que tienen mucho compartieran con otras y sin embargo no lo hacen y son parte de lo mismo...

Mariana: Bueno, eso es como lo bueno y lo que condena a FLACSO por decirlo de alguna forma, ¿no?, o sea, no es una condena, es como lo que limita.

Leandro: ¿Ves alguna posible solución?

Mariana: No, porque tampoco se plantea como un problema. Más bien al contrario, esta cosa de que haya como esta diferencia y esta posibilidad de elegir y la autonomía de cada área, es una de las cosas que más se valoran.

Leandro: Te hago una última relacionado con esto ¿en las otras FLACSO la organización interna es igual que acá?

Mariana: Ni idea. Sé que Ecuador y México son mucho más verticalistas.

Leandro: Pero puede ser que el tema de su presupuesto pase por ese lado y tenga que ver.

Mariana: También porque las ayudan, yo sé que Ecuador es como el 70, 80% es del gobierno, entonces nada, decide la agenda en parte también eso.

Leandro: ¿Cuánto de fuerte es la Dirección en la FLACSO Argentina?

Mariana: Acá también hay una Dirección fuerte, lo que pasa que, a ver...

Leandro: ¿Fuerte en qué sentido? ¿Fuerte como la de Ecuador y el presupuesto que tiene atrás?

Mariana: En realidad pasa por el modelo que están siguiendo. Hay una súper diferencia entre Ecuador, México y el resto de las FLACSOs. Ecuador y México son dos sedes que miran a Estados Unidos y que todo lo que hacen lo hacen replicando las universidades de Estados Unidos, mientras el resto de las sedes estamos como mirando Latinoamérica y un poco la forma de gobierno que tienen esas sedes, por más que todas tienen su Consejo Académico y demás, está basado un poco en eso, ¿no?, o sea, a quiénes están mirando y a quiénes están como imitando, tomando de modelo. Entonces sí, capaz que tienen como una cuestión más de la imagen, de cómo se proyectan, son más "corporate", como decíamos antes, porque justamente su modelo son esas instituciones, o sea son esas universidades estadounidenses.

Leandro: Volviendo a lo de la fortaleza de la dirección...

Mariana: El Director un poco marca la agenda de FLACSO, un poco... también es el vínculo con muchos organismos.

Leandro: O sea, las áreas para vincularse con determinado organismo tienen que si o si pasar por la Dirección.

Mariana: Todos los convenios se firman a través de la Dirección, la Dirección generalmente facilita convenios, digamos, el Director puede tener una reunión con Banco Mundial y trae una cantidad de plata que se puede dirigir a distintos proyectos. Tiene como un peso, además es

el contacto directo con Cancillería y con Secretaria General y también el Director fue elegido por todos los Miembros del Consejo Académico, con el aval de Cancillería, el Consejo Académico propone un Director que Cancillería aprueba, entonces.

Leandro: ¿No pasa por Secretaria General?

Mariana: Claro, el mecanismo es este, Consejo Académico propone, Cancillería da su OK o no. Y de ahí va al Consejo Superior en Costa Rica.

Leandro: Cancillería no tiene ninguna representación dentro de FLACSO, a pesar de que da el ok para la Dirección, no tiene silla en el Consejo ni nada, ¿no?

Mariana: No, en el Consejo Académico no. Y después si Consejo Superior donde son todos los Representante de los países de Latinoamérica

Leandro: Esto está en el acuerdo firmado entre la FLACSO y el gobierno argentino. En definitiva, la Dirección, esto para confirmar, no puede imponer ninguna agenda, digamos ni académica ni nada a las distintas áreas, es de una libertad total.

Mariana: Propone y las áreas si quieren adscriben o no.

Leandro: Bueno, Mariana, te saqué ya mucho tiempo, te agradezco muchísimo por esta charla.

Mariana: Ah, no por favor, que te sirva, después contame.

Entrevista a Roberto Sanz

Egresado en 2017 de la Especialización en Psicoanálisis y Prácticas Socio-educativas (modalidad virtual).

Leandro: ¿Cuál es tu perfil profesional?

Roberto: Mi perfil profesional... oficialmente soy psicólogo, licenciado en psicología desde el año 1992, después estude dirección de psicoterapia durante 3 años en el hospital Borda, egresé como director de psicodrama y psicoterapia de grupo y después este me puse a trabajar en el INDEC, en el hospital Borda ya trabajaba como docente, fui docente de esa carrera también y después me puse a trabajar en el INDEC en capacitación y bueno fundamentalmente ahí fui capacitador, hice muchísimos cursos sobre cómo capacitar y metodología de transferencia en información o metodología pedagógica, estrategias de como transferir conocimientos como se construye conocimiento, creo que lo más importante que hice fue una diplomatura en gestión de conocimiento y una especialización en competencias laborales y finalmente lo último que hice fue una especialización en FLACSO que duro 2 años en Ciencias Sociales con mención en psicoanálisis y prácticas socio-educativas, así se llama la carrera.

Leandro: ¿Te acordás que área de FLACSO da esa especialización?

Roberto: Y no sé, supongo que el área de sociales, claro porque FLACSO tiene varias áreas. Yo me acuerdo haber ido una vez y pregunté dónde o quién me podía atender y me dijeron -"esto es investigación"-, me equivoqué de camino, caí en otra área...

Leandro: ¿Cómo conociste a la FLACSO argentina?

Roberto: A través de una oferta que me llego del INAP¹⁰ que estaba dirigida a profesionales que tenían un perfil similar al mío, tal vez mas dedicados a la docencia, más dentro de la estructura docente, cosa que yo no estoy dentro de la estructura docente, si bien me considero docente soy más un instructor de adultos en servicio.

Leandro: ¿Esa oferta que llego por el INAP ofrecía algún tipo de beca?

Roberto: Si, si, daba una beca completa.

Leandro: ¿Te parecía caro?

Roberto: No, no me parecía caro

Leandro: ¿Cómo ves las tarifas de FLACSO? no sé si además de tu especialización viste otra oferta, de otras áreas o de otras diplomaturas o especializaciones, maestrías...

Roberto: Mirá, para ser sincero, este... no vi otras tarifas que no estuvieran dentro de lo que yo me proponía cursar o estudiar, pero....calculo que no... que no es demasiado caro porque... digamos si vamos a hacer una comparación calidad del material y de los procedimientos y lo que pagás por mes, además del prestigio que tiene la institución que yo estuve averiguando, me parece que tiene bastante prestigio dentro del mercado de académico, dentro del ámbito académico y dentro del mercado laboral tiene bastante prestigio.

Leandro: ¿Cómo hiciste para averiguar eso? ¿hablaste con otros pares tuyos?

¹⁰ Instituto Nacional de la Administración Pública

Roberto: Claro, averigüé porque... bueno, mi pareja es socióloga docente de la Universidad Di Tella. Tengo muchos amigos que son científicos sociales, todos los ellos me dijeron que era buena.

Leandro: O sea que la gente que te lo recomendaba era gente de la academia.

Roberto: Si, de sociología en general, bueno son todos sociólogos los que me hablaron bien de FLACSO. Las personas que me hablaron bien de FLACSO eran sociólogos egresados de la UBA que es una institución bastante respetable y me dijeron que para ellos FLACSO era un buen lugar para hacer un posgrado, que tenía prestigio, no como otros lugares que tal vez no lo tengan tanto. Y bueno, la relación precio-oferta, era muy buena, yo que sé, mil pesos por mes para hacer una especialización no es nada hoy en día, considerando que hay otras universidades como El Salvador que cobra doce mil.

Leandro: ¿Cuándo elegiste empezar la especialización, no viste otras ofertas en otros lugares que sean comparables? para ver, digamos, que oferta había, ¿o decidiste ir a la FLACSO directamente?

Roberto: Si...

Leandro: ¿Buscaste alternativas?

Roberto: Bueno, yo estuve averiguando en la UBA para hacer una maestría. Según lo que estuve averiguando, aproximadamente por materia cursada cobran una suma así como mil quinientos pesos por materia, vos por ejemplo, para hacer una maestría de dos años, se supone que tenés que cursar por lo menos ocho materias por año, son 16 materias. Necesitas tiempo y el dinero para pagar 16 materias por año que si consideramos que por materia son más o menos mil quinientos pesos por mes, es mucho. Y eso que es la UBA que se supone que es un ámbito gratuito. De todas maneras, todo esto que te digo hay que agarrarlo con pinzas, porque no estoy muy seguro, es lo que averigüé en una charla que tuve con colegas, pero bueno...

Leandro: ¿Vos reemplazaste la idea de hacer una maestría por esta especialización que terminaste haciendo en la FLACSO Argentina?

Roberto: Si, totalmente, porque la UBA mas allá del dinero, porque el dinero no hubiese sido problema, porque yo soy egresado de la UBA y creo que a los egresados les hacen un descuento importante. Pero lo que pasa con FLACSO es que facilita mucho el ingreso de las personas a los posgrados, cosa que no lo hace la UBA.

Leandro: ¿Cómo es eso? ¿por qué los facilita?

Roberto: La UBA te exige una carta de recomendación de un profesional especialista o egresado de la maestría que vos vas a cursar, una entrevista con el director de la carrera y por supuesto una carta enviada al director de la carrera, una entrevista con el director de la carrera para ver cuál es tu perspectiva de por qué estás haciendo ese estudio de posgrado, etc. etc. Entonces a mí toda esta burocracia que además de eso encima tenés que pagar, porque no es gratuito, me pareció excesivamente obstaculizadora en la UBA. En cambio, FLACSO ofrece sus cursos y bueno, no pide más que presentes tu título de grado, tu documento de identidad, y nada más. Y que pagues las cuotas y entregues los trabajos, obvio. Entonces a mí esto me parece mucho más abierto y sencillo y este... accesible a todo el mundo, ¿no? Esas son las condiciones de regularidad y de aceptación de FLACSO y para alguien como yo que detesto la burocracia me parece perfecto, ¿entendés?

Leandro: ¿En qué modalidad hiciste la especialización?

Roberto: Era en la modalidad virtual.

Leandro: ¿La misma especialización se daba presencial también o sólo virtual?

Roberto: No, era solo virtual y la única instancia presencial era el coloquio final. A conocer a los docentes personalmente fui dos veces. También fui varias veces a hacer algún tipo de trámite, alguna cuestión administrativa. Y también fui invitado por los docentes a participar de jornadas no obligatorias que iban a realizar en FLACSO para conocernos.

Leandro: ¿Esas jornadas eran sólo para la gente de la especialización o eran abiertas?

Roberto: Eso la verdad es que no lo sé específicamente, pero nos invitaban, digamos a los que participábamos de la especialización y creo que también a los que ya habían egresado, para que conociéramos a los directores y tuviéramos una charla. En fin, pero no era obligatorio.

Leandro: ¿Cuándo fuiste a la sede, que te pareció?

Roberto: A mí me parece que te atienden muy bien, son muy educados. Te orientan bien a donde tenés que dirigirte para hacer un trámite o para hacer otra cosa. Yo me sentí muy bien, más allá de que, por ejemplo, como yo salí de una universidad pública, no estoy acostumbrado a tanto orden... En la UBA estudiar psicología, que es una carrera bastante concurrida, hay que hacer colas larguísimas para anotarte en una materia, después cuando vas al aula resulta que nadie tiene la lista, bueno... Pero acostumbrado a esa desprolijidad que tenía la UBA lo de FLACSO me pareció a mí por lo menos muy facilitador, en serio.

Leandro: ¿Cómo era el perfil de la gente que cursaba con vos?

Roberto: Yo noté que en general eran docentes los que hacían esa especialización, no tanto psicólogos. Había pocos, a pesar de que el tema que nos convocaba, si bien eran las practicas socio educativas la perspectiva era desde una mirada psicoanalítica pero bueno...

Leandro: ¿Cuántos eran cursando?

Roberto: ¿Cuántos compañeros? la verdad que no lo sé, yo calculo que alrededor de 20 o 25. Durante el diplomado, que era la primera parte de la especialización, eran más. Después durante la especialización fueron menos y finalmente tuve la sensación de que me iba quedando solo casi al final, porque finalmente en estos foros donde dialogamos todos, me encontré opinando solo, al final de la especialización, opinando y casi interviniendo solo.

Leandro: Que vos recuerdes, ¿viste alguna nota en medios gráficos o televisión relacionadas con la FLACSO Argentina?

Roberto: No, yo no recuerdo haber visto nada en medios gráficos, en televisión, algo relacionado con FLACSO.

Leandro: ¿Te acordás del isologo de la FLACSO? ¿Me lo podés describir?

Roberto: Si, América Latina, un logo de América Latina.

Leandro: ¿Qué te dice ese isologo?

Roberto: Sinceramente no. No me parece ni bien, ni mal, me parece correcto, pero no tengo opinión sobre el logo, sinceramente, que se yo, podría ser más amigable, más atractivo, me parece correcto, viste.

Leandro: ¿A través de que vías te comunicabas con FLACSO? por ejemplo, ¿te comunicaste con gente de FLACSO a través de las redes sociales?

Roberto: Yo soy bastante reacio a la utilización de las redes sociales. Las utilizo porque sien-

to que si no me aílo mucho, es más, uno de los motivos por los cuales hice el curso, esta modalidad virtual fue porque quería de alguna manera tener contacto con una computadora y apropiarme un poco de la lógica de funcionamiento comunicacional que tiene una plataforma educativa como la de FLACSO, porque yo sé que eso es el futuro de la educación. Entonces como a mí la docencia me gusta y la educación me gusta, entonces no puedo quedarme afuera de las nuevas tecnologías que aportan a la educación, no puedo quedarme afuera de eso. La única comunicación que tenía con los otros participantes de la especialización era a través de los foros, de lo que escribía en los foros.

Leandro: ¿Y para cuestiones administrativas y demás, como hacías para comunicarte con FLACSO?

Roberto: Aquellas que podía resolver a través de la plataforma y de enviarles mails con, por ejemplo, documentos escaneados, lo resolvía así. Recibí mucha asistencia de Nadia Casullo, me acuerdo que era la encargada de todas estas cuestiones y ellos tienen bastante paciencia y tienen bastante buen trato, así que no tuve mayores problemas.

Leandro: ¿Qué diferencias encontrás entre la FLACSO y otras instituciones en las que cursaste? Vos ya mencionaste algo sobre la UBA...

Roberto: FLACSO es más amigable, es muy facilitador todo, está todo muy bien organizado, por lo menos para mi perspectiva. Otras instituciones son muy desprolijas, en general las instituciones públicas son, son desprolijas...

Leandro: ¿Y además de la UBA? ¿vos realizaste cursos en instituciones que no sean públicas?

Roberto: No, todo lo hice en instituciones públicas. Por ejemplo, bueno, la carrera de psicodrama lo hice en docencia e investigación del hospital Borda, que depende del gobierno de la ciudad. Después los otros cursos que mencioné los hice en el Instituto Nacional de Administración Pública.

Leandro: ¿Y en cuanto a lo académico? ¿Notás alguna diferencia entre lo que fue la formación que te daban en esas instituciones y la de FLACSO? por ejemplo, en la calidad de sus profesionales, el dictado de las clases, los materiales que ofrecían o te daban para leer...

Roberto: Para mí es todo un descubrimiento la modalidad virtual, los beneficios que tiene la modalidad virtual. Porque digamos antes de que existiese la modalidad virtual, las clases eran orales y te daban textos que tenías que ir a buscar a la biblioteca o a la fotocopidora y tenías que leerlos y etc. etc. La diferencia es que en el caso de la modalidad virtual, las palabras no se las lleva el viento como cuando vas a una clase presencial en una facultad, en la modalidad esta virtual el docente hace una pregunta y vos contestas y tanto el comentario del docente como el tuyo quedan en un registro, entonces una cosa es la comunicación oral y otra cosa es... la comunicación escrita. Entonces yo creo que, en la comunicación escrita, vos tenés que afinar bastante más tu pensamiento para no decir pavadas, en cambio en la comunicación oral, te podés permitir decir pavadas, o sea, total se olvidan las pavadas. Aparte, la comunicación oral va acompañada por la gestualidad, por la actitud corporal, por un montón de cosas.

Leandro: Eso corre tanto para el alumno como para el docente.

Roberto: Claro, corre para mí y para el docente. Como alumno te podés equivocar porque sos un alumno, ahora como docente bueno, ya es un poquito más delicado escribir cualquier cosa o decir cualquier cosa dentro de una plataforma virtual donde todo queda registrado.

Leandro: ¿Cómo fue la experiencia de cursada en la FLACSO?

Roberto: Me pareció muy interesante, la plataforma de FLACSO te da la posibilidad de acce-

der a contenidos, por ejemplo audiovisuales, cada dos o tres semanas, no me acuerdo, mandaban una película de un cine que yo si lo hubiese tenido que elegir por mi cuenta, por ahí no lo elijo. Por ejemplo, tuve que ver cine afgano, que para mí fue todo un descubrimiento, porque tiene una estética muy interesante. Estoy seguro que por mi cuenta no lo hubiese descubierto. Y después, los otros espacios, por ejemplo, el espacio del foro, los espacios de las clases, a veces grabadas en video, a mí me pareció muy rico todo eso.

Leandro: ¿Cómo era el trato con los docentes?

Roberto: Bueno, muy amable.

Leandro: ¿Tenían un trato personal con vos?

Roberto: Sí, siempre me respondían las consultas, tenían un trato individualizado conmigo. Encima yo soy una persona que participo mucho de los foros y de las producciones grupales, me gusta trabajar así, no me gusta trabajar solo. Lo que sucedió al final es que la mayoría desertó y me fui quedando solo, así que los profesores me prestaban más atención.

Leandro: ¿Había gente del interior del país o extranjeros?

Roberto: Sí, había gente de Latinoamérica o gente que argentina pero que vivía lejos.

Leandro: ¿Cómo era el trato con ellos?

Roberto: Igual que con cualquiera que estuviera acá en Bs.As. Yo me acuerdo cuando fui a rendir el examen final me encontré con una chica que era de Tandil, por ejemplo, que había venido especialmente para rendir ese examen.

Leandro: ¿Pudiste ver algo de la oferta general de FLACSO? de cursos, de la oferta académica además de la Especialización que hiciste.

Roberto: Sí, indagué sobre la oferta general de FLACSO porque, bueno, que se yo, estoy interesado en varios temas.

Leandro: ¿Pudiste encontrar algo sobre esos temas en la oferta de FLACSO?, digamos, cursos, especializaciones o maestrías que aborden esos temas.

Roberto: No, no lo pude encontrar.

Leandro: ¿Y qué es lo que viste? ¿qué viste que está ofertándose ahora? ¿algo de todo eso te llamó la atención?

Roberto: Cuando terminé la cursada, yo ingresé a la plataforma de FLACSO solo para ver cómo va el estado del trámite del título y ahí vi algo relacionado con, por ejemplo, como estructurar y organizar cursos virtuales a través de una plataforma virtual, algo que también me interesa, a mí me encanta diseñar cursos, pensar en estrategias pedagógicas, contenidos, contribución esperada, objetivos, entonces me interesa saber cómo utilizar una herramienta como la plataforma virtual para poder hacer una programación, para poder desarrollar una programación, eso para mí sería estupendo y algo de eso encontré en la oferta de FLACSO.

Leandro: Y sin atarlo tanto a lo que estás buscando actualmente, ¿qué te pareció en términos generales la oferta de la FLACSO Argentina? ¿te parece muy completa, abarcativa o, al contrario, muy de nicho?

Roberto: Bueno, la oferta de FLACSO es muy abarcativa, generalmente está dirigida a las Ciencias Sociales, a las personas que estudiamos Ciencias Sociales, pero a mí me hubiese gustado que hubiera una maestría en psicoanálisis, yo me hubiese anotado, pero bueno, no hay.

Leandro: Me quedé con una cosa que me decías, que durante la cursada los habían invitado a ir a FLACSO varias veces para conocerse con los profesores, con los directores y demás, ahora, ¿una vez que terminaste de cursar, te convocaron para algo?

Roberto: Si, me están mandando todo el tiempo noticias de cursos, inclusive cursos gratuitos, que me pueden llegar a interesar, en los cuales puedo llegar a participar, lo que pasa que... digamos por los intereses que en este momento tengo y por el trabajo que estoy haciendo, realmente no los puedo hacer. Pero bueno, ellos si me ofrecen todo el tiempo.

Leandro: ¿A través de que medio te llegan esas novedades?

Roberto: Vía mail.

Leandro: ¿Vos pediste que te manden las novedades? ¿O después de haber cursado quedaste registrado y ellos te agregaron a una lista de correo?

Roberto: Si, seguro, o sea, yo pienso que deben tener un registro de todos los alumnos que tienen y les mandan.

Leandro: Mientras estabas cursando, ¿también te mandaban ofertas como lo están haciendo ahora? ¿o esto empezó cuando egresaste?

Roberto: No, cuando egresé se intensificó. Mientras yo estaba cursando no recibía tantas novedades. Además, una cosa que ocurre es que de pronto uno por ahí no tiene tiempo cuando está cursando un posgrado de diversificarse tanto, o sea, más que nada cuando sos una persona que trabaja todo el día como yo, en un momento tenía dos trabajos, imagínate, entonces por eso también la modalidad virtual, es una modalidad que te permite acercarte a vos que sos un trabajador, que tenés dos laburos, te permite acercarte a la educación. Es una de las cosas piolas que tiene la modalidad virtual, ¿no? Entonces, sinceramente yo mucho tiempo para hacer otra cosa no tenía. Luego, cuando egresé, bueno, puede ser.

Estoy recibiendo todo el tiempo ofertas académicas de FLACSO, que bueno, yo no las tomo porque ahora tengo otros intereses. Me gustaría, por ejemplo, que tuviesen una maestría en psicoanálisis y también me gustaría que tuviera, por ejemplo, talleres de escritura de ficción, de escritura académica, eso sería piola, a mí me interesa eso ahora.

Leandro: ¿Les propusiste algo de esto a ellos? ¿cómo un consejo, un aporte?

Roberto: No, no les propuse.

Leandro: Roberto, ¿en algún momento FLACSO te ofreció una beca o algún tipo de descuento, facilidades en los pagos, etc.?

Roberto: No, a mí por lo menos no. Si me ofrecieron cursos gratuitos, eso sí.

Leandro: ¿Por fuera de lo que vos ya estabas haciendo?

Roberto: Si, una vez que me recibí, por ejemplo, me ofrecieron participar de algún curso gratuito que a mí me interesaba, que tenía que ver con esto de la construcción y de la organización y programación de cursos virtuales. Después lamentablemente no pude hacerlo.

Leandro: ¿Te acordás que área de FLACSO daba esos cursos?

Roberto: Sinceramente no, pero yo me imagino que tiene que ser Educación, o sea, me imagino, ¿no? Yo no conozco las distintas áreas de FLACSO.

Leandro: ¿No tenés ninguna idea de cómo se divide internamente la FLACSO Argentina?, ¿de cuáles son las unidades académicas, como ellos las llaman?

Roberto: Para mí FLACSO es la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, yo no conozco el organigrama de FLACSO, si tiene distintos departamentos, eso no sé.

Leandro: Pero cuando vos fuiste a averiguar por la especialización, o te fuiste a anotar, tuviste un contacto con el área donde ibas a cursar ¿No te acordás de nada de eso?

Roberto: No, o sea, cuando yo, las veces que he ido a FLACSO, ya te dije me sentí muy, muy informado, muy bien tratado, por ahí me perdí adentro, un poquito de ese laberinto de FLACSO, y llegue a donde tenía que ir. Cuando fui me dijeron -“Dobla acá a la izquierda, camina cincuenta metros, después subís una escalera y te vas a encontrar con una puerta”- bueno, ese tipo de cosas. Vos de pronto te perdés y te metés, por ejemplo, en un lugar donde no es, yo me acuerdo que estaba buscando el área para la tramitación del título y me metí en una oficina y una señora que estaba ahí me dijo, -“No, esto es investigación”- . Supongo que esa oficina era de un área que se dedica a la investigación.

Leandro: Mi pregunta era si notabas que se hacía mucho hincapié en identificar el área de FLACSO Argentina que dictaba esa especialización o esos cursos, o si pasaban más desapercibidas dentro de lo que es la institución en general.

Roberto: Para mí pasa desapercibido porque vos por ejemplo entras a la plataforma, pones tu número de participante, tu contraseña y ya el sistema te identifica a vos como cursante de tal cosa y te lleva ahí directamente, no pasas por otras áreas, te lleva directamente ahí.

Leandro: ¿Y cuándo hacés trámites administrativos y demás? ¿No tuviste contacto con la gente del área que hizo esa oferta? vos me habías mencionado a Nadia, ¿puede ser?

Roberto: Nadia Casullo. Ella es la persona que se ocupa de informarte y de solucionararte las dificultades que vos puedas tener.

Leandro: ¿Ella es del equipo de la especialización?

Roberto: Si, creo que está dentro del equipo de la especialización en psicoanálisis y prácticas socio-educativas. Ella está como encargada de la administración del curso, o sea que vos tenés un problema para hacer un pago, por ejemplo, y le envías un mail a Nadia y bueno, ella te lo soluciona. Ella es la que soluciona los problemas, digamos administrativos, los problemas de los pagos, los problemas de la documentación de posgrado, eh... o la que te dice incluso a donde tenés que hacer clic para entrar y encontrar una cosa.

Leandro: FLACSO Argentina arma eventos, por ejemplo, mesas redondas, charlas y demás, ¿participaste alguna vez de alguno?

Roberto: No, sinceramente no. Porque no tuve tiempo de participar, por el tipo de actividades que tengo actualmente.

Leandro: ¿Te llegaban avisos de esas actividades?

Roberto: Si, todo el tiempo me llegaban. Pero te explico, yo tengo dos laburos, por un lado, soy fotógrafo y vendo mi trabajo como fotógrafo y artista plástico y por otro soy psicólogo y docente. Hay que aguantar el ritmo, y encima estudiar la especialización, así que no iba a ningún evento.

Leandro: Si yo te digo “FLACSO Argentina” ¿qué es lo primero que te viene a la cabeza?

Roberto: Costa Rica. Siempre me llamó la atención que tuviera una sucursal en argentina pero que la sede estuviera en Costa Rica, sí.

Leandro: Esa es la Secretaría General.

Roberto: Claro, entonces es como que hay una sede acá en la Argentina y bueno, todo va hacia Costa Rica, la validación de los títulos, los tramites, todo, así que mirá, rarísimamente, vos me decís “FLACSO Argentina” y lo primero que pienso es Costa Rica, no sé, es así.

Leandro: ¿Se notó la mirada latinoamericana, en lo que vos cursabas?

Roberto: ¿Si se notaba la mirada latinoamericana? un poco sí, yo recuerdo ahora en especial, a un compañero boliviano, que era psicólogo también y que... bueno de pronto yo creo que, que en Bolivia los psicólogos tienen una formación diferente, a los psicólogos argentinos. Yo, por ejemplo, si bien soy una persona respetuosa, bueno, soy una persona que discute mucho, ante declaraciones dogmáticas de nuestros docentes, bueno, yo las cuestionaba, no porque fueran ni verdad, ni mentira, ni qué se yo, simplemente las cuestionaba porque me parece que es una manera de apropiarse de conocimiento. Este “cuestionar lo que los docentes nos dicen” es una manera de aprender y bueno, yo notaba que esta forma de aprender, que es el cuestionamiento a lo dogmático o a los principios docentes, yo creo que de alguna manera se está perdiendo. En la UBA de los años ochenta, esto era como algo de todos los días, porque claro, veníamos de un periodo de autoritarismo de diez años y de exilio de un montón de intelectuales en Europa, argentinos. Y cuando de pronto aparece la democracia y se abre nuevamente la Universidad a todo el mundo y se abre también la frontera de la Argentina para todos los intelectuales que estaban en el exterior, ese período era de mucho debate y de mucha discusión teórica que yo creo que es lo que más enriquece y de falta de reverencia hacia lo dogmático ¿no?, entonces este yo creo que eso es eso lo que necesita una facultad para funcionar. La cuestión es que no encontré mucho de esto, mucho de este debate, en FLACSO. Es más, yo creo que era uno de los pocos que, proponía un debate con esto. Pero bueno, yo soy una persona muy cuestionadora, viste, así como soy muy estudioso también soy una persona que no acepta esta cuestión dogmática. Pero esa forma de apropiarse del conocimiento, eso no lo vi mucho en FLACSO.

Leandro: Roberto, muchas gracias por tu tiempo.

Roberto: De nada, espero que te sirva.

Entrevista a Verónica Budich

Egresada en 2016 del Diploma superior en Desarrollo Local, Territorial y Economía Social (modalidad presencial) y actualmente cursa la Maestría en Género y Políticas Públicas (modalidad virtual).

Leandro: ¿Qué perfil profesional tenés?

Verónica: Yo soy licenciada en Sociología de la UBA y terminé una diplomatura en FLACSO de Desarrollo Local y Economía Social. Ahora estoy cursando la maestría en Género y Políticas Públicas.

Leandro: ¿De qué área de la FLACSO es la diplomatura y la maestría? ¿te acordás?

Verónica: No, el área de dependencia no. O sea, la maestría de género sí, es de digamos el proyecto..., la maestría es el proyecto Género y Políticas Públicas, ¿no? es uno de los proyectos de ese programa, Desarrollo Local no me acuerdo si es Administración Pública, no me acuerdo.

Leandro: ¿En qué modalidades cursaste?

Verónica: La diplomatura de Desarrollo Local fue presencial, con tantas horas de cursada semanal... con presentaciones de trabajos prácticos y monografía final por materia, y la actual es totalmente virtual, o sea que la maestría de Género es totalmente virtual.

Leandro: ¿Cómo conociste la FLACSO?

Verónica: Supongo que por Internet. Yo estoy siempre por ahí buscando... a FLACSO lo conozco hace muchos años, como institución hace muchísimos años, creo que siempre busqué ofertas académicas, digamos, era un ámbito reconocido con mucho prestigio.

Leandro: ¿Lo que estás cursando ahora tiene que ver con una buena experiencia que tuviste en la cursada anterior?

Verónica: No, son independientes, la verdad que no, porque la cursada anterior no tenía nada que ver con esta, la experiencia anterior fue buena, en algunos casos desapareja, presencial...

Leandro: ¿Despareja en qué sentido?

Verónica: Que por ahí había a veces intervenciones de docentes menos interesantes, también tiene que ver con los intereses de cada uno de nosotros, de los que cursan, algunos me parecieron muy buenos, me aportaron muchísimas cuestiones conceptuales nuevas y otros no movían, no provocaban, ese tipo de cuestiones que a veces en los presenciales es lo que se juega, ¿no?

Leandro: ¿Tuviste contacto con la FLACSO Argentina o alguna área de FLACSO a través, por ejemplo, de redes sociales?

Verónica: No.

Leandro: ¿Cómo fue tu intercambio con ellos, cuando estabas por ejemplo preguntando sobre la maestría?

Verónica: Yo directamente me acerqué, hablé con el secretario académico, me informó, yo ya

había mirado igual las materias, pero digamos fui a pedir como un asesoramiento, porque yo nunca había cursado virtual.

Leandro: O sea, fuiste hasta la sede.

Verónica: En el caso de maestría, sí. Aunque sea toda virtual, igual voy eventualmente a la sede cuando tengo que resolver alguna cuestión de pago, o sea administrativa, nada más.

Leandro: ¿Cursaste también en otras casas de estudio? teniendo en cuenta las cursadas hechas allí y las cursadas que hiciste en FLACSO, ¿Qué diferencia encontrás entre ellas?

Verónica: ¿Comparando la cursada virtual?

Leandro: No necesariamente, digo, en general.

Verónica: La de Desarrollo Local, la verdad que la experiencia fue de un año, con una serie de materias, que bueno, con esta cuestión de que por ahí era a mi gusto desaparejas algunas de las exposiciones. En términos generales la evaluo como muy buena, la verdad que a mí me dió una visión general del tema, hice un trabajo de campo que me resulto súper interesante, la verdad que una evaluación realmente positiva.

Después, si comparo la modalidad o los contenidos, en realidad no puedo comparar porque en todo caso puedo comparar la modalidad virtual con la modalidad presencial, que tienen muchísimas diferencias, pero creo que ahí hay una cuestión también generacional de que a veces cuesta apropiarse de la modalidad virtual ¿no?, te sentís siempre muy afuera y creo tiene que ver con la generación. Después, si comparo por ejemplo la temática, la maestría sobre género que estoy haciendo ahora virtual comparada con la misma modalidad que es virtual en la CEPAL, hice dos cursos de género, uno de violencia contra la mujer y otros indicadores de género. La de CEPAL era muy fácil, una modalidad muy fácil de manejar, realmente era muy intensa, era mucho más corta, unos pocos meses. Muy corta, muy fácil, muy directa, verdaderamente eso con la de FLACSO no sucede, es que tenés muchas entradas, tenés que participar en foros, con el tutor, tenés que participar de chats, llega un momento en que genera tanto agobio que dudás, de seguirla... Y la organización de la bibliográfica también, la de FLACSO me pareció que es larguísima, es un exceso de bibliografía, entonces no te generaba una cuestión fluida en la lectura, porque no llegas a capitalizar en ese tiempo, no podés seleccionar y es como una sensación de demasiadas lecturas diferentes, sin categorizar, entonces complica un poco.

Leandro: Me dijiste hace un rato que FLACSO era una institución de mucho prestigio. ¿Cómo llegaste a eso? ¿Vos hiciste una investigación sobre si estaba bueno cursar ahí, si valía la pena?

Verónica: En realidad, muchos de los profesionales que integran el staff académico de las distintas cuestiones que ofrece FLACSO a muchos los conozco, digamos, tienen como una trayectoria interesante. Me parece que son sólidos, uno puede o no estar de acuerdo ideológicamente, FLACSO tiene un perfil que es muy definido ideológicamente y muy visible además.

Leandro: ¿Cuál es ese perfil?

Verónica: Me parece que es una institución progresista entre comillas.

Leandro: ¿por qué entre comillas?

Verónica: Porque a veces me parece que es progresista como de centro izquierda y a veces se hace, ambiguo desde la posición que FLACSO plantea, o sea, que estrategias políticas sobre militancia, o de intervención o de práctica propone. O sea, es más fácil conocer teóricamente la posición y de ahí a la práctica me parece que se hace como un abismo muy grande.

Leandro: ¿Dónde lo notas todo eso?

Verónica: Lo noto en el perfil de bibliografía, el perfil de los docentes, en el perfil de las autoridades de las carreras. A veces veo como una disociación, una contraposición política ideológica y eso mismo llevado a la práctica. Yo digo que a veces en el discurso progresista, uno sabe que es lo que quiere, pero por ahí lo que no sabe es el cómo y paradójicamente a veces el cómo es lo que uno necesita para ver que aplicaciones reales puede tener tu cuestión ideológica, hasta en la vida cotidiana, desde la vida cotidiana, en todas las dimensiones, la vida cotidiana, familiar, colectiva, nacional, que se yo.

Leandro: ¿Vos pensás que mucha gente elige cursar o no cursar en FLACSO basándose en el perfil ideológico de la institución?

Verónica: Yo creo que hay gente que elige FLACSO por esta posición ideológica, ¿sí?

Leandro: ¿Podemos decir que es una fortaleza?

Verónica: En términos de elección académica, sí. En términos de, bueno, de cómo articular eso, con la realidad es... se hace a veces un puente como demasiado largo. Yo lo vi en Desarrollo Local un poco menos que en género. Es un perfil de ideología de los sectores medios de Bs.As. que salen de la UBA, y de los estudiantes latinoamericanos.

Leandro: ¿Había muchos estudiantes latinoamericanos en las cursadas que tuviste?

Verónica: Si, había bastante, en la virtual sobre todo. Yo creo que el 35% deben ser de fuera de Argentina y en el presencial también había un 25% o por ahí 30%.

Leandro: ¿Era gente que estaba viviendo acá o venía especialmente?

Verónica: Era diferente, algunos venían, hacían todo junto, otros se instalaban y después buscaban para estudiar, algunos se instalaban, buscaban algún trabajo que les permita manejar el regreso, pero... y con un perfil, por lo menos lo que paso en Desarrollo Local, de muchas dificultades para poder seguir la propuesta académica.

Leandro: ¿Por problemas en su formación?

Verónica: Me imagino que dependería de que Universidad de origen provienen, creo que debe depender de eso, pero me sorprendió, porque bueno, en general no aprobaban los trabajos prácticos, que realmente eran muy fáciles, teníamos muchas herramientas para poder hacerlos bien.

Leandro: ¿Y había algún tipo de seguimiento especial para ellos?

Verónica: Si, la verdad que el secretario académico acompañó mucho a la gente extranjera en esa maestría.

Leandro: ¿Cómo te parecen las tarifas de FLACSO?

Verónica: Mirá, yo digo con FLACSO dos cosas, una respecto a las tarifas que cuando yo pedí, un porcentaje de beca, no tuve demasiadas dificultades y me la otorgaron muy rápido, cuando me tuve que dar de baja de un seminario, porque, por una cuestión de tiempo no lo podía cursar y ya había pasado la mitad del seminario, nunca tuve problemas, me dieron de baja a los pagos, o sea la verdad que, en términos administrativos, que yo creo es lo que me estas preguntando, nunca tuve problemas.

Leandro: ¿Vos tuviste que pedir la beca porque se te hacía difícil poder pagar la maestría, digamos, es muy alta la cuota o es simplemente para poder aprovechar la oportunidad?

Verónica: No, la cuota no me parece que sea muy alta, no. Comparándola con, no sé, el Di

Tella o incluso creo que debe estar al nivel de las maestrías de Ciencias Económicas, digamos.

Leandro: O sea que para el nivel que tiene, es muy accesible.

Verónica: Si, si es muy accesible, sí.

Leandro: ¿Cuántos eran más o menos en la diplomatura y cuántos en la maestría?

Verónica: La maestría, la digital, tiene muchas comisiones, debe tener un promedio de 15 personas por comisión. Y en la presencial éramos también un promedio de 30 personas, mucha gente fue dejando en el camino. En la virtual es difícil saber, o sea te das cuenta que siempre participan los mismos, ¿no? que a veces también se hace muy pesado.

Leandro: ¿Terminaron muy pocos de cursar?

Verónica: No sé, porque cuando uno termina de cursar, después para hacer el trabajo monográfico tenés bastante tiempo, y hay un trabajo de campo y demás, así que perdí un poco de contacto. Sé que con alguna gente que tuve contacto, no habían terminado la monografía, no la pudieron terminar, o sea, lo que pasa muchas veces me parece en los ámbitos de posgrado, y en el grado también, es que hay muchas dificultades metodológicas para construir una investigación, para ordenar una investigación cuando tenés que hacer campo, por ejemplo, o tenés que organizar multibibliografía, es dificultoso eso.

Leandro: ¿Qué cuestiones relacionadas a la calidad ves en FLACSO?

Verónica: Bueno, las cuestiones edilicias mejoraron, porque antes cuando entrabas por Ayacucho era un desastre, ahora entrando por Tucumán es un lugar lindo completamente, ¿no? facilita el espacio. En términos edilicios creo que es muy cómodo, en términos académicos creo que siempre tiene algo. Cada maestría tiene algún, o sea, es difícil que uno no conozca, por lo menos el 25% de los docentes, o sea, con eso digo yo que asegura más o menos de mejorar el nivel con el que vos entrás, FLACSO tiene un porcentaje de docentes buenos, muy reconocidos, con muchos escritos, vos podés buscar sus documentos.

Leandro: Además de la beca que te otorgaron, ¿te ofrecieron algún otro tipo de beneficio?

Verónica: En términos económicos además del 25% de la beca me desdoblaron el pago, la verdad que tuve todos los beneficios, verdaderamente sí. Nunca tuve problemas y además una cosa que yo veo en FLACSO es que encontrás en general como una cuestión, una respuesta tranquila, relajada, entonces lo tuyo deja de ser un problema para ser un intercambio, se resuelve al instante, ¿viste?

Leandro: La atención vos notás que es como personalizada, o sea, ven tu caso en particular, te prestan atención.

Verónica: Yo siempre fui un caso particular, pero bueno, yo que estoy a 5 estaciones de subte, o sea también está la gente que viene de otros países, para este virtual... La verdad que el secretario académico, Alejandro Casalis, la verdad que participaba casi de la totalidad de las clases además, o sea, él dio algunas clases pero al final tuvo una presencia muy activa, nos resolvió todo tipo de problemas, desde cuestiones, si teníamos algún inconveniente con la bibliografía, si queríamos profundizar en algún autor que no conocías, me pareció súper interesante, todo el acompañamiento de esa diplomatura fue buenísimo, desde lo institucional, muy bueno, yo quede agradecidísima e hice un agradecimiento también, fue muy bueno realmente.

Leandro: ¿Hacés otras actividades en FLACSO? Por ejemplo, participar en eventos...

Verónica: Yo, estoy en el programa CIEE, donde recibís un estudiante de Estados Unidos, de intercambio. Es la segunda vez que lo hago, tuve una chica de Nueva York, de la Universidad

de Pensilvania pero residente en Nueva York, estuvo dos meses. Ahora tengo una chica que está cuatro meses que es de la Universidad de Ohio. Es una experiencia, todo ese programa es maravilloso.

Leandro: ¿Cómo llegaste a ese programa?

Verónica: La verdad que ahí llegué, primero por una necesidad económica, que fue la verdad lo que me motivó, porque bueno, hay que decidir vivir con una persona que no es parte de la familia y además la idea es que vos le brindes un hogar ¿no? Llegué primero por una necesidad económica y segundo porque lo está haciendo una prima mía, hace unos años. Entonces, bueno, ella me hizo la presentación con la coordinadora y como que facilitó el trámite, vinieron a ver mi casa, pero ya sabían que era una familia de confianza, que la piba iba a estar bien, yo cumplía con los requisitos, de seguridad, viste, estoy a dos cuadras de dos avenidas, en barrio, etc.

Leandro: ¿Viste últimamente, en programas de televisión o en radio, intervenciones de gente de FLACSO en, por ejemplo, en paneles de expertos invitados?

Verónica: Esta semana lo vi a Filmus por ejemplo, Filmus está en FLACSO ¿no?

Leandro: Fue Director de la Sede Argentina. ¿Y qué te parecen esas intervenciones?

Verónica: La verdad que no vi demasiada gente, te puedo decir que habré visto a cuatro personas más o menos, en general me parecieron siempre muy buenas, sí, me parecieron sólidas, o sea, Filmus es un tipo que lo veo sólido. Después, no me acuerdo el nombre ahora, creo que, García Delgado¹¹, que cada vez que lo escucho paro, porque me encanta escucharlo, me parece que es buenísimo, muy inteligente, sabe mucho de gestión, sabe mucho de políticas públicas, articula la realidad, la puede mirar a lo largo del tiempo, tiene una mirada buenísima.

Leandro: En esas intervenciones, ¿ellos se identificaban como gente de FLACSO?

Verónica: En cierto grado sí, creo que si no me equivoco Filmus sigue siendo director de la maestría que supuestamente estaría articulada con la diplomatura que estoy haciendo.

Leandro: Además de la maestría que vos estuviste cursando, ¿pudiste darle una mirada a la oferta ampliada de la FLACSO? Vos viste que en la página aparecen todas sus diplomaturas y demás oferta.

Verónica: Sí. No este año, pero cuando estaba viendo la posibilidad de hacer una maestría, ahí fue cuando terminé la diplomatura, estaba pensando si seguía o no a nivel maestría y demás, en ese momento sí estuve mirando.

Leandro: ¿Qué te parece esa oferta en general? ¿Te parece, por ejemplo, muy de nicho o al contrario, muy abarcativa?

Verónica: Dentro del ámbito de las Ciencias Sociales me parece bien, o sea, en realidad, hay un eje muy asociado a FLACSO que tiene que ver con la educación, me parece que hay como una oferta importante y además prestigiosa en educación ¿no?, cuando vos estas en la UBA y hablás de educación, FLACSO es una referencia, no solamente en el profesorado o en las cátedras, siempre FLACSO fue una referencia en el ámbito de la educación, entonces cuando uno piensa en términos de salud, por ahí no pensás directamente en FLACSO. Después bueno, Género, Políticas Públicas, todo eso, sí. Ya tiene un espacio FLACSO, la verdad que ya lo tiene.

¹¹ Daniel García Delgado, Director del Área de Estado y Políticas Públicas de FLACSO Argentina.

Leandro: ¿Qué otras instituciones dictan una oferta alternativa a la de FLACSO, que vos conozcas?

Verónica: Hay muchas maestrías en la UBA, que para los docentes son gratuitas y eso facilita. Para los docentes de la Universidad quiero decir. Digamos, el camino se les facilita en su propia institución, me parece que ese es un tema, o sea el tema económico creo que condiciona la posibilidad de lo que uno va a hacer, si, y además la UBA genera mucho ámbito de pertenencia, si vos tenés la posibilidad de hacerlo ahí y además conoces las reglas de juego es probable que sigas tu carrera ahí.

Leandro: ¿Y además de la UBA? digamos, ampliándolo al ámbito privado.

Verónica: Bueno, en todo el ámbito de la salud, bueno, está lo que ofrece la Favaloro y en términos sociales la Di Tella. Yo en general tiendo a mirar mucho las facultades de sociales y económicas, por eso pensé en la Di Tella, porque tengo, mucha gente conocida. Después, en general tendí a mirar la UBA, o sea, por ahí mi mirada fue un poco de ventana chica también ¿no? porque siempre estoy muy ocupada, o sea, no me iba a ir muy lejos, no iba correr demasiado. Y después las universidades de las provincias, las que están radicadas territorialmente en las provincias, pero como todas tienen sede en CABA, o sea hoy se desterritorializaron mucho, vos por ahí cursas en Lomas de Zamora, pero estas en el micro centro, ¿entendés? Por ahí tenés la Universidad de Avellaneda y estás a la vuelta de tu trabajo, o sea eso creo que incidió mucho para que permitan a otras Universidades Nacionales tener un ingreso, con los posgrados, entonces se tuvieron que asentar en lugares no necesariamente de mayor necesidad, valga la redundancia, si no donde hay mayor densidad de población.

Leandro: ¿Cómo era el porcentaje de hombres y mujeres en las cursadas que hiciste?

Verónica: En la de Género es muy despareja, había muchas mujeres, y en la de diplomatura presencial también había más mujeres, en las dos había más mujeres. En la de género el sesgo es fuerte. No necesariamente debiera ser, porque en realidad es un tema social de investigación, la relación de género, pero bueno, todavía se sigue dando. Y en la presencial también, de la gente que fue dejando en el camino, también fueron más hombres que mujeres.

Leandro: ¿Participaste de algún evento organizado por la FLACSO?

Verónica: No, ninguno.

Leandro: ¿Tampoco como parte de lo que estuviste cursando? ¿En ningún momento te invitaron a participar en algún evento?

Verónica: Si, me invitaron a participar, seminarios alternativos, optativos, si, charlas. Cuando me invitaban, en realidad, yo no podía, por una cuestión de tiempo, no podía.

Leandro: ¿Te llega por correo electrónico la oferta de FLACSO Argentina?

Verónica: No.

Leandro: ¿Ningún boletín, nada?

Verónica: No. Me llega de la CEA-CEPAL, de FLACSO no me llega nada, no. Mi intercambio con FLACSO en términos de mails, es con lo administrativo, pagué, no pagué, dividime la cuota, nada más. O directamente voy para allá. Pero normalmente lo tramito siempre primero por mail.

Leandro: Así que no te llega nada...

Verónica: No, no me llegan. Ahora me estoy enterando más de lo que pasa porque con el tema del alojamiento, voy más seguido a la Sede, ¿entendés?

Leandro: Una vez que terminaste la cursada, ¿te volvieron a convocar desde FLACSO para, por ejemplo, hacer alguna actividad?

Verónica: No, yo quedé desvinculada, fuera del agradecimiento que hice por el acompañamiento en la cursada, que tuvo realmente mucha presencia, quedé desvinculada. Una vez que presenté mi monografía y tuve la devolución, tuvimos una charla buena, pero, no sé, quede desvinculada... Pero sabes que ahora que me decís, la maestría de Políticas Públicas, sí me mandan todos los años algo. Me mandan para participar en eventos, y me mandan las últimas vacantes para las maestrías y demás. Igual yo no la voy hacer porque estoy ahora en otro lugar de trabajo.

Leandro: ¿Solamente te mandan de la maestría?

Verónica: Solamente de esa maestría, sí. Después mi contacto virtual es la cursada y lo administrativo, nada más.

Leandro: ¿Nada en redes sociales?

Verónica: No. Es más, creo que nunca entré a FLACSO en redes sociales, en el Facebook, Twitter. La verdad que en general la comunicación es por mail.

Leandro: ¿Te acordás del logo de la FLACSO Argentina?

Verónica: Si, por ahí, no me detuve especialmente en el logo pero, si, lo tengo identificado, si lo veo lo reconozco, sí.

Leandro: ¿Viste los volantes que están en la recepción? ¿te llama la atención cuando los ves?

Verónica: No, ahora no, en general, no levanto, no me llevo el papel. Si algo me llama la atención entro por Google, entro a la página digamos, pero tiendo a no llevar papeles, en general.

Leandro: ¿Qué te parece la página web de la FLACSO Argentina?

Verónica: No sé, o sea, color neutro, no tiene nada de particular, no me parece muy creativa tampoco.

Leandro: ¿Encontraste la información que fuiste a buscar en la página? ¿Te parece fácil para navegar?

Verónica: No, a veces no me resulto fácil. Pero tampoco es demasiado difícil. En general, siempre estoy buscando cosas puntuales y de alguna u otra manera fui llegando. Y la plataforma de la maestría, al principio me costó

Leandro: ¿La plataforma? ¿vos decís el campus de FLACSO virtual?

Verónica: Lo que es la maestría, claro. Al principio costó, porque era mucha exigencia y además me parece que tiene un exceso, realmente un exceso de elementos tecnológicos que no te suman ni te restan, o sea, te restan tiempo. O sea, tenés un lugar para colgar fotos, tenés esto para otra cosa y estás cuarenta minutos, tres días, ocho días tratando de entender, porque no te pega la foto, porque no copia, y entonces hay toda la comunicación tiene que ver con todo el mundo diciendo –“no puedo, no llego, no se ve, la puse pero no estoy segura, confirmarme”-, una pérdida de tiempo con toda la herramienta digital en esa maestría que es tremenda, o sea, es usar mucha herramienta que no aporta nada y que además no la vas a usar seguramente más después, que no suman nada verdaderamente, eso es un desperdicio de tiempo tremendo.

Leandro: ¿Qué fortalezas podés identificar vos en la FLACSO?

Verónica: La verdad, yo por ahí soy crítica, muy puntual en algunas cuestiones, pero de todas

maneras la reconozco como una institución de prestigio, realmente, de prestigio académico, ¿no? Creo que es reconocida en América Latina, hay mucha gente de afuera que viene especialmente habiendo preseleccionado a FLACSO, en lo digital no sé, pero en el presencial se veía muy fuertemente eso, o sea, tiene una presencia en los países latinoamericanos. Y no sé, creo que tiene algunos docentes muy puntuales que, me parece que uno valora mucho cuando vas a elegir una institución, una carrera, una diplomatura, un posgrado.

Leandro: ¿Que debilidades le ves?

Verónica: ¿Que debilidades? Me parece que a veces tiene un discurso político que en un punto yo lo identifico con una clase media acomodada, cómoda, de laboratorio, ¿no? con poco terreno, eso es lo que veo como crítica, o sea me parece un discurso que hoy yo a veces prefiero no tenerlo si lo tengo disociado en la práctica cotidiana.

Por ahí yo estoy muy prejuiciosa respecto a las cuestiones políticas, en este momento. Yo creo valorar más lo académico y en todo caso, y también creo que para el perfil de mucha gente que veo por la maestría, me parece que es un discurso que les interesa, o sea, lo veo muy -“vamos todos juntos, vamos todos para el mismo lado”-, entonces, viste, es hermoso pero es, no sé, teórico total, me parece que a veces, se mezclan las dimensiones en términos de posibilidades y disponibilidad.

Leandro: ¿Cuál te parece que es el público que elige FLACSO, en cuanto a sus características generales?

Verónica: Me parece que es sector medio, con discurso progresista de centro izquierda. Creo que hay militantes y no militantes, activistas y no activistas, creo que es independiente de la práctica. Pero básicamente me parece de sectores medios, no solamente por el precio, si no por los hábitos, todos los accesos, es lo que supone, estar en una facultad.

Leandro: ¿Qué edad promedio?

Verónica: Para mí, creo que está entre treinta y cuarenta, si entre treinta y cuarenta.

Leandro: ¿Qué te parece la oferta, en general, de la FLACSO Argentina?

Verónica: Me parece que la oferta para los que venimos del ámbito de las Ciencias Sociales es muy buena, la oferta es buena, porque tiene toda el área de educación, políticas públicas, organización, economía social, género, o sea, me parece que hay un abanico que es interesante.

Leandro: Cuando estuviste investigando para empezar a cursar, ¿vos preguntaste a colegas conocidos si habían cursado en FLACSO Argentina o que les parecía la institución?

Verónica: Si, igual hice un googleo por mucha otras, entre a USAM, entre a la UBA, la verdad que, estuve entrando a muchas y fue una selección.

Leandro: ¿Y qué te decidió por la FLACSO?

Verónica: En general, el desarrollo de las materias, muchas veces los docentes, y bueno también, reconozco que también, a mí se me facilitaba cuando fue presencial, yo tenía a mi hijo más chico, muy chico y era de camino en subte y si tenía que viajar más seguramente no lo hacía, no claro, se facilita, y el precio me parecía accesible.

Leandro: ¿Cómo te ves de acá hasta que termines tu cursada?

Verónica: Con mucho esfuerzo, me parece que con mucho esfuerzo. Por la edad que yo tengo ahora quisiera poder hacerla con un poco de placer, o sea, poder profundizar menos, menos lecturas. Y me veo, la verdad que me veo, si me canso lo puedo dejar también, no sé, en realidad a esta altura de mi vida es una elección, igual tener una maestría me sirve, pero tam-

bién, digamos la realidad es que estoy muchas horas trabajando, doy clases, hago muchas otras cosas y también el tiempo se me hace muy cortito, a veces, no quiero estar los fines de semana con la maestría, tengo muchos problemas familiares así que los fines de semana no los cuento para estudiar por ejemplo, entonces se hace difícil, pero igual lo intento, lo voy a intentar. FLACSO tiene una ventaja muy grande, es la organización de las maestrías con diplomaturas previas, lo que te permite tener un posgrado, no te lleva tantos años como la maestría, eso está muy bueno, eso fue una modalidad que tuve en cuenta, un título intermedio, yo si quiero Género lo termino a fin de año, bueno me queda un seminario pero, puedo hacer los seminarios y no hacer la maestría y saco una diplomatura, tengo una certificación de posgrado igual, eso lo tuve muy en cuenta, que me permitiera salirme si quiero y no irme sin nada. Eso es buenísimo, buenísimo.

Leandro: Si, es una modalidad muy buena que tiene la FLACSO.

Verónica: Si, es buenísimo para mí, en las dos fue un tema bastante importante, no fue determinante, porque lo determinante es el contenido de lo que vas a estudiar, ¿no?, pero lo real es que tenés en cuenta un montón de cuestiones que tienen que ver con la posibilidad de hacerlo, modalidad a la distancia, la posibilidad de que lo dejes, de haber invertido tiempo, dinero y esfuerzo, entonces me parece que sí, que es muy bueno eso, me parece es un valor agregado de FLACSO, la verdad que sí.

Leandro: Verónica, muchas gracias.

Verónica: De nada, después contame como te fue.

Entrevista a Pilar Basile

Responsable de la oficina de Informes desde 2015.

Leandro: La idea era pasar por varios temas, pero estaba bueno lo que me estabas comentando recién.

Pilar: Te decía que yo cuando entré, previamente, antes digamos había un puesto que se llamaba *Informes Académicos* que tenía una jefa, Renata Marinelli, que estaba a cargo de la Comunicación Institucional. Era como la jefa de *Comunicación Institucional* y había otra chica en la misma oficina, Paula Buratovich, que después ella se fue a Educación. Ahora, cuando Quevedo asumió como Director, fue renovando un poco el personal y Renata se fue. Y entonces el puesto ese quedó sin jefa y Paula, que era la empleada de Informes quedó.

El puesto de Informes se supone que nuclea ciertas cosas de Comunicación y ciertas cuestiones como atención al público o de asesoramiento de alumnos, en el mismo espacio. Entonces, bueno, Paula se quedó sin jefa digamos y empezó como a hacerse cargo de ciertas tareas sola y muchas también se dejaron de hacer. Por ejemplo, yo sé que antes FLACSO tenía como toda una política de publicar publicidad en distintos medios, como *Le Monde*, y en otros diarios y se hacía como de manera institucional, se nucleaban todas las áreas y se ponían de acuerdo. Ahora sé que si quieren hacer publicidad tienen que hacerlo por su cuenta digamos. Y sé que Renata y Paula tenían un montón de contactos de diarios, medios, etc. y también tenían como una vía mucho más directa cuando llamaban de alguna radio o querían hablar con un investigador, tenían como más sistematizado me parece como contactarse con esa persona, como arreglar una entrevista.

La historia fue así, Renata dejó de trabajar en FLACSO, Paula se quedó sin jefa y bueno, no sé cómo habrá sido esa transición, pero sé que ella se empezó a hacer cargo de cuestiones que antes no manejaba.

Leandro: Que las manejaba Renata.

Pilar: Claro. Y después, a los pocos meses ella consiguió un puesto en el área de Educación y el puesto de Informes quedó vacío. Ella renunció, digamos avisó como con un mes de anticipación que no iba a estar más en Informes y ahí es cuando me tomaron a mí.

Pero cuando me tomaron a mí el puesto había estado vacío como por un mes porque se ve que tardaron en buscar reemplazo. Entonces cuando yo entré Paula me explicó lo que pudo en el poco tiempo que tuvimos ese día porque después ella tuvo que ir a trabajar a su nuevo lugar y yo me quedé sola en la oficina viendo cómo manejarme. Y entonces empecé a hacer, medio por instinto y en función de lo que iban pidiendo las áreas, pero nunca tuve una directiva clara de cómo manejar las cosas. Entonces, bueno, se fueron haciendo las cosas... pero también por otro lado todo lo que tenía que ver con vínculos o convenios o lo que sea con otras instituciones que no se si eso lo manejaba Renata, se supone que lo empezó a manejar Mariana Kopp a través de Dirección. Yo la verdad es que no se bien lo que ellos hacen respecto a eso.

Y también lo que pasó los últimos dos años o año y medio es que el área de FLACSO Virtual, que está a cargo del campus virtual de FLACSO, creció bastante y Estefanía empezó a hacerse cargo de las redes del área de FLACSO Virtual. Y también ellos empezaron a cubrir más

espacio... por ejemplo, antes acá el puesto de Informes cubría cuando había eventos, congresos, etc. o conferencias o charlas. Informes iba y sacaba fotos, mandaba los mails, armaba las carpetas, o también sé que mandaban a distintas instituciones carpetas con folletería y con... no sé, explicando que era FLACSO o que oferta académica tenía, más que nada eso. También por ejemplo todos estos *flyers*¹², etc. la financia cada una de las áreas y los diseña cada una de las áreas, pero antes me parece que había como un control más estricto de qué *flyers* había, cuáles faltaban, que formato tenían, se ponían más de acuerdo en que información tenía que tener, que se yo.

Y ahora hubo como una especie de vacío también en eso y los últimos meses, no sé hace cuanto se empezó a armar como una especie de Manual de estilo que lo hicieron a través de la Dirección. Y bueno, y después yo empecé en mi puesto. Cuando entré era contestar consultas de alumnos sobre cuestiones de inscripción, de oferta académica, etc. y después por ejemplo es todo el tiempo como ir recibiendo información de las áreas que es lo que quieren publicar en la página, que es lo que quieren destacar, que es lo que quieren difundir por las redes, que es lo que quieren mandar por el Boletín Institucional, que es lo que quieren mandar por listas de difusión de ellos. Y también, independientemente de la difusión de actividades o de oferta académica, no sé, por ejemplo, si tienen que mandar un mail diciendo que tal día FLACSO a las 5 de la tarde cierra por equis motivo, lo mando yo, por ejemplo, tengo una lista de coordinadores de áreas y de empleados de FLACSO y me lo dan a mí, o sea esa lista tienen acceso pocas personas y bueno se supone..., muchas veces cuando hay que mandar un mensaje más o menos me explican que es lo que dice o me mandan el formato ya definido y muchas veces medio que lo tengo que armar yo. Eso se va manejando, según quién me lo pide, etc., que es lo que quiere decir. Pero bueno trato de que tenga un registro más o menos formal y más o menos homogéneo porque también muchas veces me pasa que me mandan algún texto que está como muy informal o medio mal escrito, bueno...

Leandro: Lo acomodás, te mandan el texto en bruto y vos lo vas arreglando.

Pilar: Si, y bueno eso antes en Informes estaba mucho más a cargo, mucho más pendiente de eso.

La página Web la va actualizando Paula Poce¹³. Ella se supone que las distintas secretarías o áreas de FLACSO le van mandando la información y la gente de Informes editaba esa información para que tenga más o menos el mismo formato, que se yo, que no tenga ningún error, etc. Eso yo lo sigo haciendo igual, cuando me mandan alguna información yo las chequeo y voy chequeando como regularmente la página, que no haya información desactualizada, que no haya cursos que tienen inscripción abierta que está cerrada, cosas así. La oficina de Informes estaba antes en Ayacucho, un poco más aislada y en realidad separada de la recepción. Ahora armaron un espacio acá¹⁴ y yo estoy literalmente en la recepción, entonces la realidad es que tengo menos tiempo y menos privacidad y menos todo y tengo que estar más a cargo de otras cuestiones. Entonces de a poco como que fui, sigo haciéndome cargo de esas cuestiones, pero ahora medio que dejo que Paula me las pida, no es que estoy pendiente de eso, también.

Y también no hay digamos, de Dirección no solicitan tampoco ...no están muy pendientes de la comunicación me parece, nunca lo estuvieron. Bah, o por lo menos esa es mi impresión. Medio que fue algo que se fue dando, pero nunca me bajaron línea de, nada.

¹² Volantes

¹³ Webmaster de la FLACSO Argentina

¹⁴ En la recepción de la calle Tucumán.

Leandro: ¿Vos cuando empezaste en Informes ya estaba Quevedo como Director?

Pilar: Sí.

Leandro: ¿El Manual de estilo, eso surgió de ahí?

Pilar: Sí surgió de ahí.

Leandro: ¿El manual cuando lo hicieron, este año?

Pilar: Lo empezaron a hacer el año pasado y todavía la versión definitiva no la entregaron. De hecho, justo la semana pasada una secretaria de un área me lo pidió porque quieren mandar a hacer unos volantes y le mandé el borrador supuestamente que se supone que tiene algunas cuestiones que todavía tenían que corregir.

En un momento te decía que el área de FLACSO Virtual fue creciendo mucho... a ver, yo estoy a cargo del Facebook de FLACSO, por ejemplo, ahí el año pasado hubo una capacitación... el año pasado o el anterior, no me acuerdo, hubo 10 clases más o menos, 8 clases que se ofrecieron cursos de Facebook.

Leandro: ¿Y quién los daba? ¿Quién los dictaba?

Pilar: Llamaron a una empresa los de FLACSO Virtual y FLACSO Virtual invitó a varias personas, a varias secretarías de área y a mí me invitaron porque yo estoy a cargo del Facebook de FLACSO y bueno, y ahí estuvimos viendo que formato darle al Facebook. Yo igual ya venía, yo, a ver...eh, seguí con el formato que tenía Paula, según lo que pude ver, que era más o menos una publicación por día, a lo sumo dos, tratar de ser bastante formal, conciso, que siempre tengan todas las publicaciones de oferta académica tengan más o menos el mismo formato, tratar de combinar videos con oferta académica, con noticias, etc. que ninguna publicación no tenga imagen, eh que más...más que nada eso, siempre que linkea a la página de FLACSO, que no haya ninguna publicación que no linkee a ningún lado, bueno, estar pendiente de ir contestando los comentarios a las preguntas bastante seguido. Bueno, y de hecho el Facebook de FLACSO también fue teniendo cada vez más seguidores. Ahora tiene un montón, tiene creo que como 50.000 y en Twitter también tiene bastantes. En Twitter también hago una o dos publicaciones por día, pero todavía tampoco es que le doy tanta importancia al Twitter como si al Facebook. Porque de hecho el Facebook, todas las áreas me lo dicen cuando me piden que difunda alguna oferta académica.

Leandro: Te piden que salga por el Facebook institucional.

Pilar: Sí, pero siempre me dicen que realmente funciona mucho la difusión por Facebook, se inscribe mucha gente y también eso, siempre, a ver, me van pidiendo cuando abren inscripciones o lo que sea siempre es en comunicación con Paula para que vaya actualizando la información y conmigo para buscar difundirlo, para ver si hay que editar un poco el texto o el formato o lo que sea de lo que se va a subir a la página Web, pero también hay épocas del año en las que hay muy pocas novedades y ahí medio que con Paula las tenemos que buscar (risas) o tenemos que perseguir un poco a las áreas a ver si quieren difundir tal cosa, si tienen alguna imagen, si... no sé, encontramos alguna noticia de un investigador que participó en algún evento, o lo que sea. Eso.

Y el área de FLACSO Virtual también, digamos, ellos tienen su Facebook y su Twitter que en realidad se difunde más o menos lo mismo que en el institucional y de hecho a veces ellos comparten publicaciones o yo comparto de ellos, pero también ellos están muy activos con el tema del streaming, como grabar en tiempo real ciertas conferencias.

Leandro: Que es parte de lo que ellos hacen con los Webinar.

Pilar: Claro.

Leandro: Usan esa misma tecnología para los eventos.

Pilar: Exacto, sí.

Leandro: ¿Vos que perfil, o que formación tenés?

Pilar: Yo soy estudiante de Filosofía en la UBA. Cuando yo ingresé a FLACSO no tenía ninguna formación en Comunicación estrictamente.

Leandro: ¿Ya estabas en la carrera cuando ingresaste acá?

Pilar: Si. Ahora yo tengo 26 años. Entré cuando tenía 24. No, a ver, entré en 2015, a principios, o sea yo hace dos años y medio más o menos que estoy. Sí, tenía 24 recién cumplidos porque ingresé el 15 de marzo más o menos del 2015. Y no había trabajado en Comunicación en ninguna institución. Siempre di clases particulares, trabajé de administrativa en una farmacia, digamos no, nada que ver

Leandro: O sea, nunca relacionado con la comunicación en general y tampoco con la comunicación institucional, community manager, nada de ese estilo.

Pilar: Nada de todo eso. Si igual, a ver, me pareció tampoco que si bien fue algo difícil al principio, más que nada porque nadie me formó o nadie me guió, también me pareció bastante intuitivo todo, digamos. Es como ir manejándome, pero si digamos, nunca me formaron (risas). Ni nunca me formé a mí misma previamente tampoco.

Leandro: O sea que fue sobre la marcha, a partir de los pedidos que fueron surgiendo, las charlas con compañeros...

Pilar: Exacto. A ver, yo le iba haciendo preguntas a Paula cuando me surgían pero tampoco le estaba muy encima porque me daba cuenta que ella estaba con otro trabajo, cubriendo otra área. También me da la sensación, esto es algo personal, pero que...no sé si se fue bien, en buenas condiciones de ese puesto digamos. Porque tengo entendido que ella avisó con anticipación que iba a dejar ese puesto y que necesitaban que ella capacite a alguien o ayude a la persona que iba a ingresar. Ella se ofrecía, que se yo, pero se ve que eso se demoró, y después cuando me tomaron a mí, ella hacía un mes que había dejado ese puesto y bueno, y ya estaba en otro trabajo nuevo digamos.

Leandro: O sea que durante un mes en Informes, en las redes institucionales y demás espacios estuvo todo totalmente parado.

Pilar: Si

Leandro: Te hago una consulta: Vos mencionabas el caso de FLACSO Virtual, pero muchas áreas tienen sus propios perfiles en redes sociales, e inclusive sus propias páginas Web.

Pilar: Si.

Leandro: ¿Vos sabés cómo se maneja eso?

Pilar: Está a cargo de cada una de las áreas. Los perfiles los crearon ellos... lo que sí está nucleado con FLACSO es que cuando ellos quieren hacer publicaciones pagas en Facebook, se usa la tarjeta institucional, no sé si se llama institucional.

Leandro: Si, o corporativa.

Pilar: ¡Corporativa! cierto. La tarjeta corporativa, y para eso se crea un perfil de Facebook al que todos tienen acceso a partir del cual hacen las publicaciones pagas, y después desde

administración van viendo que proyecto lo subió, de hecho yo lo tengo que chequear en realidad, que pongan el número de proyecto cuando hacen las publicaciones. Pero está a cargo de cada una de las áreas, de hecho hay algunas áreas que todavía no tienen Facebook y en general tampoco tienen tantos seguidores, o sea, el Facebook que más seguidores tiene es el de FLACSO Institucional. Yo trato de ir viendo que es lo que ellos van subiendo para ver si hay material o contenido que nos sirva para el Facebook o para la página de FLACSO, si es información que no nos pasaron y para compartirlo. Igual ahí hay una comunicación, porque si ellos quieren que comparta algo especialmente me lo avisan o viceversa digamos. Y las páginas web también. Tampoco hay tantas áreas que tienen páginas web. A ver está el de Educación, los dos Programas de Educación separados también. Digamos, uno que los nuclea a los dos y los dos separados. Está el de Bioética, Políticas Públicas, ¿qué más?... Antropología no tiene, Economía no tiene, eh... Programas Sociales no tiene. Bueno...

Leandro: Yo las estuve recorriendo y el contenido que tienen las páginas y los perfiles en redes sociales normalmente son muy similares o los mismos, que van circulando por todos esos medios al mismo tiempo. En cuanto tiene una novedad aparece en la página Web, aparece en el perfil, lo replican en otros perfiles. Por ejemplo en el Facebook institucional, etc.

Pilar: Si, en general sí, pero también hay muchas publicaciones de los Facebook de las áreas que son muy personales de ellos, o mismo son notas de interés para...no sé, en Educación sobre educación, sobre algún investigador o en Comunicación también se ve mucho de eso. Suben notas...

Leandro: Notas periodísticas.

Pilar: Si, notas o artículos que no necesariamente tienen que ver con FLACSO o con su oferta académica...

Leandro: O sea que lo comparten porque suponen que es de interés para la gente que los sigue.

Pilar: Exacto, sí. Que es algo que en el Facebook de FLACSO no se hace por ejemplo. Cuando se comparten notas o artículos es porque algún investigador de FLACSO escribió sobre eso. Escribió en la nota, digo.

Leandro: Esas si se comparten, cuando son profesionales de FLACSO que escriben algo, lo que sea, eso sí se comparte en el institucional.

Pilar: Si.

Leandro: Entonces digamos, no hay una política así, general, ni escrita ni no escrita, sobre cómo se manejan todos estos puntos de difusión que tiene FLACSO Argentina en simultáneo. Ni siquiera el institucional, lo que pasa es que vos tenés más o menos, la idea general de cómo manejarlo, lo hacés siempre de la misma manera y todos saben que lo hacés así.

Pilar: Si. Si ahora, con el Manual de estilo sé que se está como intentando, por ejemplo, que visualmente los diseños de los volantes, sean más o menos similares, que todos tengan el logo de FLACSO, que sea el logo actual por ejemplo.

Leandro: ¿Cómo ves que es la adopción de eso? ¿Ya lo están haciendo?

Pilar: Si, se fue implementando bastante. Si porque de hecho, ya te digo, el Manual todavía no está el definitivo y con el borrador ya de hecho si vos te fijás por ejemplo estos tienen el mismo formato, ¿ves? De a poco se fue incorporando. Cada vez se hicieron más similares. También a veces pasa mucho que a Paula y a mí nos mandan quizás áreas, porque también hay eso, hay áreas que tienen más ingresos y que invierten más en la cuestión de estilo o de difusión, etc.

Hay áreas que muy de vez en cuando hacen algún *flyer* con la oferta académica, etc. y muchas veces pasa que son *flyers* que se nota que hicieron como al pasar y que, como que está como medio... (risas) armado con lo que tuvieron, viste, bueno. Y a veces muy cada tanto nos pasa que nos mandan algo que es impublicable y bueno, les decimos –“fijate si podés poner otra imagen”-, o mismo a veces nos pasa que nos mandan algo que no tiene ningún logo de FLACSO y se lo agregamos, por ejemplo.

Leandro: ¿Eso, cuando vos decís “nos mandan” es para publicar dónde?

Pilar: En el Facebook.

Leandro: Pero puede ser porque ellos esperan que vos hagas eso, entonces no lo hacen porque saben que vos lo vas a poner o no lo hacen porque no lo tienen ni siquiera en cuenta.

Pilar: No lo tienen en cuenta porque no tienen, me parece, como mucho registro de eso, de los medios como para difundir...

Leandro: Te entiendo. Entonces se notan diferencias entre las distintas áreas y ¿quién está a cargo de todo eso?, porque supongo que es la misma persona que te pide las cosas y demás. ¿Quiénes son los que normalmente en las áreas están a cargo de la parte comunicacional? ¿Los que te mandan las cosas para publicar, los que hacen esos *flyers* o carteles?

Pilar: Siempre son las secretarías, que son las mismas personas que están a cargo de la inscripción de alumnos, de la gestión de los alumnos. Digamos, son las mismas personas siempre... salvo por ejemplo, a ver, en Educación, como es un área muy grande hay un montón de secretarías particulares de cada uno de los posgrados y ellas me van mandando los *flyers* de sus posgrados.

Leandro: ¿Además de Facebook y Twitter, hay alguna red social más en la que esté FLACSO institucionalmente?

Pilar: Sé que está LinkedIn, pero cuando entré digamos no estaba activo eso.

Leandro: ¿Y ahora?

Pilar: Y ahora tampoco. Nadie me decía muy bien qué hacer con eso y tampoco me pareció que había tanto movimiento ahí entonces nunca me ocupé de eso. Lo debería hacer igual, pero... Y bueno y Youtube, pero Youtube no es una red social en realidad, ¡Bah! no sé qué es (risas)

Leandro: Ahí en Youtube, por ejemplo, lo que pude ver que son más fuertes es FLACSO Virtual, donde cuelgan muchas de las conferencias y de los eventos que ellos ya graban o hacen un stream. Y el otro perfil grande es el institucional. ¿Ese también lo manejas vos?

Pilar: Si, el institucional, sí.

Leandro: ¿Y ahí normalmente los materiales audiovisuales y eso, también los hacen las áreas y te los pasan para subir a ese perfil?

Pilar: Si, el material nunca lo hago yo o Paula, digamos. Siempre los subimos solamente. A veces pasa que nos mandan un video que no tiene ninguna carátula de FLACSO o lo que sea y sé que Paula lo agrega. Pero es lo único que hace.

Leandro: ¿Y los videos de la página Web institucional?

Pilar: Son los mismos videos que también Paula los sube. Si vos te fijás en la página de FLACSO a la derecha hay un espacio que dice “audiovisuales”.

Leandro: Son links a los videos que aparecen en el canal.

Pilar: Si

Leandro: Además de las redes sociales y la página, ¿alguna vía de comunicación más? Vos habías mencionado los Boletines.

Pilar: Si, el Boletín. El Boletín se manda una vez por mes, no sé si te llegaban a vos.

Leandro: Si.

Pilar: Eso, el formato del Boletín no sé bien quien lo armó. Yo cuando entré ya estaba armado y Paula en realidad... Paula se encarga de toda la cuestión técnica. Y bueno, viste, tiene un sector de formación, el calendario, nuevas publicaciones, etc.

Leandro: Sigue bastante el mismo estilo de la página Web.

Pilar: Si, bueno, y para el Boletín, una vez por mes mando un mail diciendo que todas las novedades que quieran incluir en el Boletín tienen hasta tal plazo para enviarlas. La mayor parte de las veces me las mandan después o no me lo mandan, bueno, igual hay algunas personas que sí, que lo mandan bien responsablemente, pero en general el contenido del Boletín lo armamos con Paula, digamos. Ahora, igual ella está mucho más a cargo del Boletín.

Yo cuando entré estaba mucho más pendiente, pero ahora realmente no tengo tanto tiempo. Entonces... toda la parte de formación, es simplemente fijarse que estén actualizadas las inscripciones, entonces se carga directamente desde ahí. Y si algún área quiere que salga alguna noticia destacada se destaca. Paula trata de que no es que resalten algunas áreas más que otras, pero en general igual eso pasa porque de por sí hay áreas que no generan contenido u otras que al contrario, por ejemplo, el área de Políticas Públicas genera contenido todo el tiempo.

Leandro: ¿Cuándo vos decís “genera contenido” ¿qué tipo de contenido?

Pilar: Genera, a ver, nuevas publicaciones, eventos, congresos, noticias sobre algún investigador que obtuvo una mención, que se yo, digamos. Está mucho más pendiente de eso. Después hay áreas, no sé, por ejemplo Cambio Climático, Planificación Participativa y Gestión Asociada, Programas Sociales también, Agrarias, son áreas que nunca tienen noticias.

Leandro: ¿Y en ese caso que hacen ustedes?, ¿Lo dejan así o...?

Pilar: Si tratamos que si aparece algo para que..., lo que pasa es que en realidad esa información la tenemos que buscar en Google pero tampoco existe y entonces no hay mucho para hacer.

Leandro: Entonces, no hay ninguna política que englobe todo esto y dé lineamientos generales, como por ejemplo, toda cosa que se publique tiene que mandarse una copia a informes...

Pilar: No, no, para nada.

Leandro: Vos me decías que tratabas de responder a los mensajes que deja la gente en las redes, ¿Cómo es el tono que vos utilizas al contestarle a la gente?

Pilar: En realidad bastante formal, siempre es como, bueno, muy cordial y muy formal digamos.

Leandro: Vos normalmente, relacionado con eso, el tipo de respuesta ante una pregunta de un tema específico, por ejemplo, si hacés una publicación de algo que viene de otra área, ¿vos que hacés?, ¿Lo mandás, lo redireccionás a que hable con la gente del área? ¿o le das vos directamente la respuesta?

Pilar: Si lo puedo responder yo, lo respondo, pero muchas veces, no lo puedo responder, entonces en ese caso, si hay algún mail de contacto les dejo el mail de contacto, y si, y si no

estoy segura de si esa información y si esa respuesta efectivamente existe, porque a veces la gente pregunta cosas muy raras, primero llamo a la secretaria por teléfono y le pregunto -"che me están diciendo esto, eh, le mando tu mail o cómo van a hacer"- y en ese caso respondo lo que me dice la secretaria.

Leandro: ¿Cómo se maneja la retroalimentación de lo que pasa en las redes? ¿También vos lo vas mandando a las distintas áreas?

Pilar: No, a ver, depende de que es lo que te digan, hay veces que te dicen cosas que son incontestables y si no sé bien que responder, también llamo a la secretaria y le digo -"che, me están diciendo esto, que decís que le responda"-.

Leandro: ¿Tenés idea de la llegada que tiene el boletín? ¿A cuántos correos se manda?

Pilar: No me acuerdo, pero como diez y siete mil personas, por ahí, más o menos.

Leandro: ¿Hay áreas que tengan sus propios boletines?

Pilar: Hay áreas que tienen sus propios boletines, si, no sé bien que lista de difusión usan, pero por ejemplo Políticas Públicas tiene su propio boletín.

Leandro: ¿Vos participás en, por ejemplo, el armado de los eventos que hacen en las distintas áreas y demás?

Pilar: No, los eventos los arman ellos. A mí me piden si hay que difundirlos, si lo podemos difundir y yo en todo caso me fijo, bueno, que esté bien la información, que haya un mail de contacto, si se tienen que inscribir o no, si es en una entidad gratuita o no, aclararlo. Igual también como estoy en la recepción muchas veces, voy a abrirles el aula y me fijo que esté todo bien y que funcione todo y que se yo, como también estoy a cargo de eso, de conectar el proyector y si tienen que usar audio o pendrive o que se yo.

Leandro: ¿Qué tipo de eventos realiza la FLACSO Argentina?

Pilar: En general son o charlas, que viene algún investigador, a hablar sobre determinado tema, presentaciones de libros, ese tipo de cosas.

Leandro: ¿Hay algún diseñador que esté ya pautado institucionalmente que se encarga de la gráfica o cada cual elige el suyo?

Pilar: Cada cual elige el suyo, sí.

Leandro: ¿Las cosas que se hacen para redes sociales también se diseñan?, ¿O las vas armando vos?

Pilar: ¿Los volantes, las imágenes o el texto?

Leandro: No, hablaba en los posteos de redes, viste que se acompañan por imágenes y demás.

Pilar: Las áreas me envían la imagen y el texto. El posteo siempre linkea a una parte de la página web de FLACSO, uso el texto de ahí que en general es información o que manda la secretaria o que le pedimos que mande y en general o lo adapta Paula, o lo adapto yo, o quizás viene el formato que ya está bien.

Leandro: Y muchas veces esa imagen que vos decís se replica en el *flyer*, aparece en el Facebook...

Pilar: Si, totalmente, sí.

Leandro: ¿A qué público intentan llegar desde redes? ¿Hay algo definido sobre eso?

Pilar: Eh, no sé. Yo no hago publicaciones pagas viste, y que las publicaciones pagas pueden filtrar a qué tipo de público querés llegar, eso lo hacen las secretarías de cada área y depende de cada una de ellas. Pero en redes siempre es público que esté en posibilidades de hacer posgrado, o sea, salvo los eventos que son gratuitos y a los que puede venir cualquier persona digamos, después el resto es en general gente que ya tiene una carrera universitaria o terciaria, hay muchos docentes, porque el área de educación es muy grande también, eh, pero sí, egresados o a punto de egresar, de distintas universidades, carreras de Ciencias Sociales, que se yo.

Leandro: ¿Y público extranjero?

Pilar: Y público extranjero sí, porque hay muchos alumnos que son de distintos países de Latinoamérica sobre todo, igual los que son... de cursos virtuales, por ejemplo el área de Desarrollo Humano toda la oferta es virtual y tiene un montón de alumnos por toda Latinoamérica, y vienen una vez por año o dos a un evento que se organiza, son justo jornadas de tres días, que organiza el posgrado, y también hay muchas áreas que tiene alumnos de otros países de Latinoamérica que vienen a cursar acá presencialmente y que se instalan en Argentina, por ejemplo Relaciones Internacionales, Políticas Públicas, Ciencias Políticas, Sociología.

Leandro: ¿Cómo es la estructura académica de FLACSO Argentina? ¿Podríamos hacerlo como de lo más grande a lo más pequeño? área, programa, proyecto, una cosa así, uno adentro de otro...

Pilar: En realidad, área y programa. El proyecto en realidad es más que nada una organización administrativa económica, digamos, no tiene que ver con lo académico, digamos, las cosas tienen número de proyecto por una cuestión financiera, yo no sé bien cómo funciona, pero sé que hay áreas que tienen varios proyectos...

Leandro: Entonces la estructura, por lo menos académica de FLACSO es *Áreas y Programas* y la estructura administrativa es *Áreas y Proyectos*.

Pilar: Sí, o proyectos directamente, no te sabría decir bien eso como funciona.

Leandro: ¿Informes perteneces a alguna área en particular?

Pilar: Se llama P15 mi proyecto, porque toda la cuestión estructural de FLACSO, todos los empleados que, qué se yo, Recepción, Bedelía, Administración, Recursos Humanos, Limpieza, Secretaría Académica, Dirección, son todas partes del P15, es como el núcleo, eh, que en realidad el P15 es la única área que no genera ingresos, sino que recibe todos los ingresos del resto de las áreas, porque las otras áreas son las que ofrecen la oferta académica y a partir de ahí, de esa forma, ingresa la plata, y no sé bien cómo funciona la administración financiera, pero es así, el P15 es el único proyecto como, que no, es como el núcleo como administrativo estructural de FLACSO.

Leandro: ¿Y vos en el sector de informes estás sola? ¿No dependes de nadie?, digamos, ¿No se replicó la estructura que había con Renata y Paula?

Pilar: No, no.

Leandro: Mariana Kopp me comentó que se cambió el nombre de una oficina, porque antes era Comunicación Institucional y ahora es Relaciones Institucionales, ¿no?

Pilar: Sí, sí.

Leandro: ¿Cómo es la comunicación interna, acá en la FLACSO?

Pilar: Ehm, a ver, hay dos listas de mails, una es *Áreas y Proyectos* se llama, que tiene todos

los secretarios y coordinadores de Áreas y Proyectos, y después otra que se llama Comunicación Interna, que en realidad tiene absolutamente todos los empleados de FLACSO, desde jefes de área, secretarios, coordinadores.

Leandro: O sea todos los que están en la primera lista más el resto.

Pilar: Mas el resto, exactamente, y en realidad no hay tampoco una política clara sobre eso, digamos, yo soy en general la que envía los mails, pero también a veces se envían desde Dirección y es algo como que se va formando entre Dirección, yo, Mariana Kopp... Muchas veces también soy yo la que digo -"che habría que avisar esto"- o mismo a veces las personas me dicen -"por qué no mandamos un mail que diga que la escalera del segundo piso está bloqueada"- ponele, que se yo, entonces llamo a Dirección y digo -"¿me están diciendo que se puede mandar un mail, te parece bien?" y si dicen que sí, listo, lo hago.

Leandro: ¿Además de ese mailing, hay alguna otra herramienta que se use para Comunicación Institucional?

Pilar: La Intranet... Yo no sé bien cómo funciona, las áreas la usan como para pedir cosas a Nahuel, que está a cargo de los útiles y el Consejo Académico sube las actas del Consejo ahí, eh, pero yo no sé bien cómo funciona, yo no lo uso.

Leandro: ¿Entonces no hay un espacio de comunicación entre empleados de FLACSO más efectivo que el mailing?

Pilar: No. Lo que hay también por otro lado es un grupo de trabajadores de FLACSO, pero que eso no es institucional digamos, lo armamos los trabajadores, de hecho yo soy delegada, pero también eso está poco nucleado, porque lo que pasa mucho en FLACSO es que hay áreas muy pequeñas, con secretarías que vienen muy pocas horas por semana y que tienen muy poco contacto con el resto, que prácticamente no conocen a nadie, o que vienen acá a Tucumán y nunca fueron al otro lado, a Ayacucho, digamos, o que conocen la mitad del edificio, entonces si hay un mail de trabajadores de FLACSO que en general está dirigido a todas las secretarías y secretarios y no a jefes de área, porque en realidad hablamos más de cuestiones laborales y de pedidos de aumento de sueldos, paritarias, etc. y esos son mails particulares y lo armamos entre nosotros, y también creamos un grupo de Facebook de trabajadores de FLACSO, donde compartimos información más informalmente.

Leandro: Ah, bueno, ese espacio existe.

Pilar: Existe sí, pero seremos cincuenta ponele y que, ya te digo, es para trabajadores, no para coordinadores de área, por ejemplo.

Leandro: Y eso no es institucional, es algo que hicieron ustedes por afuera, digamos, se maneja externamente.

Pilar: No es institucional, es algo que hicimos, sí. Pero por ejemplo también lo que pasó con lo de Santiago Maldonado por ejemplo, veíamos que la Institución no se pronunciaba, no se pronunciaba y un par de compañeras empezaron a decir -"bueno, por qué no armamos algo nosotros"- y se empezó a armar en el grupo de Facebook y por mail y dijimos que, bueno, tal día nos encontramos en el auditorio y nos sacamos una foto y un par de personas dijeron que invitemos también a los coordinadores de área para que sea algo más institucional, por más que no salió de la Dirección, lo podemos armar nosotros y transformarlo en algo institucional, y bueno invitamos a todo FLACSO, digamos, que quisieran venir y de hecho en la foto estamos todos, o sea, hasta Quevedo está y es algo que en realidad salió de los trabajadores y que después la Institución lo apoyó y se pronunciaron públicamente.

Leandro: Vos me diste un perfil general cuando hablábamos de redes sociales, ¿Cómo describirías a la gente que viene a FLACSO o está interesada en FLACSO?

Pilar: Gente de, veinticinco años para arriba, en general clase media, o clase media alta, en general son o personas que acaban de terminar su carrera y están haciendo algún posgrado o personas que ya están, ya vienen de una trayectoria académica más larga y que están más formados.

Leandro: Y el público internacional del que hablaste en algún momento, ¿se da mucho por lo del virtual o es mucha la gente que viene acá presencialmente a quedarse en la Argentina o del interior del país también?

Pilar: Del interior viene gente, hay mucha gente que es del área de Educación que hace cursos virtuales, y son de distintas partes del país y vienen una vez por año a hacer el Coloquio Final y listo, a rendirlo y después el resto de los alumnos virtuales no te sabría decir porque yo como nunca estuve como secretaria en ninguna área, no sé bien que perfil tienen. Y también otra cosa, yo trabajo a la mañana en FLACSO, no se a la tarde como es, porque por ejemplo a la tarde dan clases de Ciencias Políticas, Agrarias, de Economía, yo no veo esos alumnos, yo los que veo son los alumnos de Relaciones Internacionales, de Políticas Públicas, a veces de Psicología Cognitiva, y eso, y los sábados veo a algunos de Agraria y algunos de Comunicación y Cultura.

Leandro: Bueno, Pilar, ¡Muchas gracias por este tiempo!

Pilar: De nada, ¡espero que te sirva!



FLACSO
ARGENTINA

**Facultad
Latinoamericana de
Ciencias Sociales**

Sede Argentina.

Alumno: De Miguel, Leandro

DNI: 31574731

E-mail: demiguel.leandro@gmail.com

Tutor: Ontiveros, Diego