

# Marketing Público y Marketing Universitario

La orientación de las universidades hacia la satisfacción de demandas de conocimiento de la sociedad\*

Ana Da Viá  
Fernando Arenas  
Anabel Fernández

## Resumen

La idea del marketing público se genera durante el siglo XX estableciendo un intercambio entre Estado y Sociedad. La Administración Pública diseña programas, bienes y servicios, como contraparte, los ciudadanos ofrecen apoyos mediante impuestos y costos de desplazamiento, tiempo y oportunidad. El marketing universitario, propone un intercambio entre las universidades y los alumnos para satisfacer las demandas de conocimiento y formación técnica-profesional. La problemática abordada en esta propuesta es la satisfacción de necesidades públicas a través del marketing público y, en este contexto, el marketing universitario y las demandas de conocimiento de la sociedad.

**Palabras claves:** Marketing público, Marketing universitario, Demandas de conocimiento.

Artículos

\*Título del Proyecto: "La relación de intercambios entre el Estado y los ciudadanos a través de las empresas prestadoras de servicios públicos desde los enfoques del marketing social, marketing público y marketing de servicios. Un análisis comparado entre Argentina, Brasil y Chile".

Cátedra: Técnicas de Marketing y Negociación para la Gestión Pública

Directora del Proyecto: Ana Da Viá

Integrantes: Ana Patricia Da Viá, Alejandra Beatriz Pandolfi, Fernando Arenas, Silvina Paola Villavicencio, Martín Ahumada, Juan Pablo Aldao, Eda Graciela Alessandra, Soledad Alessandra, Silvina Eliana Castro, Fabricio Citón, Silvana Cortez, Marisa Gabriela Díaz, Suzana Fernández Dos Santos, Vanesa L. Ríos Martínez, María Andrea Sáez.

Resolución de la convocatoria de Cátedra Investiga: Convocatoria 2012-2013, Res. de Orden de Mérito:323-12-CD.



## **Public Marketing and University Marketing. The orientation of universities towards the satisfaction of demand for knowledge from society**

### **Abstract**

The notion of public marketing arises in the 20th century and establishes an exchange between State and Society. The Public Administration designs programs, goods and services and, as a counterpart, citizens provide support through taxes and travel, time and opportunity costs. University Marketing proposes an exchange between universities and students in order to satisfy the demands for knowledge and for professional-technical training. The subject under consideration in this proposal is the satisfaction of public needs through public marketing and, within this context, the University marketing and the social demands for knowledge.

**Keywords:** Public marketing, University marketing, Knowledge demand.

## Introducción

En los últimos años se ha popularizado el término marketing y lo más frecuente es que se lo asocie con publicidad o persuasión. Hay una gran confusión respecto de su significado por dos razones principales: en primer lugar, no ha existido un criterio uniforme para traducirlo al castellano. Una segunda fuente de confusión surge por sus distintos alcances ya que puede considerarse como filosofía, ciencia o función administrativa (De la Fuente Sáez, 1998).

La idea del marketing público aparece en escena durante la última década del reciente y pasado siglo XX, a propósito de las transformaciones sufridas por el Estado en respuesta a la exigencia de una ciudadanía que demanda políticas, programas, bienes y servicios acordes a sus necesidades y que se brinden con crecientes niveles de calidad.

El marketing público, en esencia, propone un intercambio entre Estado - sociedad, donde a través de la Administración Pública se ofrezcan políticas, programas, bienes y servicios para satisfacer necesidades y demandas de los ciudadanos quienes, como contraparte, ofrecerán apoyos mediante impuestos y costos de desplazamiento, tiempo, oportunidad, esfuerzo personal y otros. Así, el marketing público recrea y reúne los conceptos de agenda pública, agenda de gobierno, políticas públicas, control de gestión, medición del desempeño, medición de la satisfacción de los usuarios, a fin de reforzar la legitimidad a través de una creciente eficacia, eficiencia, calidad y equidad.

En la misma línea de pensamiento se sostiene que es factible hablar de marketing universitario en el espacio de las políticas públicas en educación, como intercambio entre las universidades y los alumnos, para satisfacer las demandas de conocimiento y formación técnica y profesional, aplicando como herramientas las variables controlables que se ofrecen desde el enfoque del marketing público.

La problemática abordada en esta propuesta es la satisfacción de necesidades públicas a través de las herramientas del marketing público y, en este contexto, el marketing universitario y las demandas de conocimiento de la sociedad. Para ello, el objetivo principal es enunciar la teoría del marketing público y conocer las herramientas que ofrece para satisfacer eficientemente las necesidades públicas, con énfasis en las llamadas 7 P o Marketing Mix del marketing público: producto o servicio, precio, plaza, promoción, personal, presencia física y procesos o servucción.

## Procedimiento metodológico

A efectos de abordar la problemática planteada, que es la satisfacción de necesidades públicas a través de las herramientas del marketing público y, en este contexto, el marketing

universitario y las demandas de conocimiento de la sociedad, se definen dos unidades de análisis. La primera, compuesta por los públicos o clientes de las universidades, es decir, estudiantes matriculados que actualmente cursan una carrera de nivel superior universitario. Y la segunda, representada por funcionarios y autoridades universitarias con capacidad de decisión. En ambos casos, se trabajó sobre muestras no probabilísticas. Para conocer la percepción de los alumnos, se seleccionó una muestra de tipo casual (fueron entrevistados individualmente, en inmediateces a los principales accesos a cada universidad), compuesta por cien casos, de acuerdo al siguiente criterio:

- Universidad Juan Agustín Maza (privada): veinte casos,
- Universidad de Mendoza (privada): veinte casos,
- Universidad Nacional de Cuyo (pública): cuarenta casos y
- Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Mendoza (pública): veinte casos.

Las entrevistas fueron realizadas entre el 6 y el 14 de octubre de 2010.

Por su parte, se entrevistó a autoridades y funcionarios universitarios, en base a una muestra de tipo intencional. En la mayoría de los casos, hubo un acercamiento previo por parte de miembros de nuestro equipo de trabajo para establecer un primer contacto, explicar la naturaleza de la investigación y coordinar un encuentro personal. Las entrevistas fueron efectuadas en las respectivas universidades, entre el jueves 7 de octubre y el viernes 5 de noviembre de 2010, de acuerdo a la siguiente distribución:

- Universidad Juan Agustín Maza: tres,
- Universidad de Mendoza: dos,
- Universidad Nacional de Cuyo: cinco y
- Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Mendoza: tres.

Al momento de las entrevistas, la totalidad de los informantes consultados se desempeñaban en cargos jerárquicos en alguna de las siguientes unidades: Secretaría del Rectorado, Coordinación General del CICUNC, Dirección de Prensa y Comunicación, Departamento de Desarrollos Web y Departamento de Televisión y Radio (UNCuyo); Secretaría de Gestión Universitaria, Dirección de Asuntos Estudiantiles y Dirección de Comunicación Social y Cultura (UTN); Secretaría Académica y Departamento de Comunicación y Diseño (Universidad de Mendoza); Vicerrectorado de Extensión Universitaria, Área de Comunicación Institucional y Área de Marketing (Universidad Juan Agustín Maza).

## Marco teórico y aportes conceptuales

### De la administración al marketing

La idea de marketing se inserta primeramente en la misma disciplina de la administración. Podemos definir a la administración como una disciplina cuyo objetivo es analizar las decisiones que la empresa toma para enfrentar las exigencias dinámicas de su contexto, elaborar estrategias de acción, resistir a las tensiones internas y lograr altos niveles de eficiencia (Arellano Cueva, 1999). Para cumplir con su objetivo, la disciplina de la administración se ha especializado de diversas maneras. Así, por ejemplo, han surgido las especialidades de finanzas, contabilidad, sistemas de producción y logística, sistemas de información organizacional, gestión de los recursos humanos y por supuesto también el marketing.

La evolución del marketing como ciencia de la gestión tuvo como un hito significativo las aportaciones realizadas por Kotler y Levy (1969) cuando en su artículo *Broadening the concept of marketing*, criticaban la visión del marketing como función propia de las empresas lucrativas, y la de Bagozzi (1975), en su artículo *Marketing as Exchange*, donde tras analizar las definiciones y conceptos más clásicos de marketing, a la luz de las aplicaciones que a nivel concreto se estaban realizando en todo tipo de empresas e instituciones, públicas y privadas, establece el intercambio como el elemento clave de la teoría general del marketing y en base al mismo se acuñó la que desde entonces se considera la definición conceptual del marketing como la ciencia del proceso de intercambio (Chias, 1998).

La American Marketing Association definió en 1985 el término marketing con la siguiente frase: "Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales" (Arellano Cueva, 1999:1). Es decir, incluye en la definición lo que se denomina las variables controlables, marketing mix o 4 P: producto, precio, plaza y promoción.

Una interpretación más profunda del marketing como elemento de relación entre la empresa y sus consumidores puede mostrar que la tarea del marketing dentro de la empresa se parece a la de un defensor de los intereses del público frente a los intereses empresariales. En efecto, los especialistas de marketing tienen como misión hacer que la empresa satisfaga adecuadamente las necesidades de los consumidores, por lo tanto los representa en el interior de la misma. Sin embargo, el especialista en marketing pertenece a la empresa y tiene también como interés preservar la salud de su fuente de trabajo. De esta manera, la ambivalencia de lealtades lo lleva a encontrar un compromiso entre ambas partes (Arellano Cueva, 1999).

## Los cambios en la gestión pública desde los noventa

El análisis de los procesos de innovación en la gestión pública de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) se remonta a 1992, una fecha en la que ocurrieron trascendentales acontecimientos políticos a ambos lados del Atlántico. En Europa occidental, el año comenzó con la firma del Tratado de la Unión Europea, más conocido como Tratado de Maastrich en atención a la ciudad neerlandesa donde los gobiernos de la Unión Europea se reunieron el 7 de febrero para firmar el histórico acuerdo. El compromiso de mayor impacto entre los que conformaban el documento era, sin duda, la construcción de una unión económica y monetaria, que supondría en torno al cambio de siglo la implantación de una moneda única. Para obtener tal fin, los países europeos se comprometían a respetar unos estrictos principios en sus políticas económicas y a realizar diversas reformas estructurales en los mercados y en el sector público. En Estados Unidos, 1992 fue año electoral. Bill Clinton obtuvo la nominación del Partido Demócrata para concurrir a las elecciones presidenciales y fue elegido presidente aquel otoño. Una de las prioridades que defendió en su campaña fue la reforma de la administración federal. Así, encomendó a su vicepresidente, Al Gore, la responsabilidad de actualizar las estructuras de gobierno federales. La Comisión Gore estableció en 1993 una serie de ambiciosos objetivos entre los que figuraban una importante reducción de empleados públicos y una flexibilización del funcionamiento de la administración, desregulando su trabajo y desburocratizando sus procedimientos. Al igual que en el caso europeo, se planteaba el horizonte del año 2000 como meta a la que llegar con unas estructuras públicas saneadas, ágiles y eficientes.

En América Latina, la verdadera aplicación del marketing comenzó en los años noventa, con la liberación de los mercados y la desaparición de la hiperinflación que obligaron a las empresas a competir mediante la calidad de sus productos, precios y distribución, tratando de satisfacer las necesidades de los consumidores mejor de lo que harían los nuevos competidores, especialmente los extranjeros. Fue entonces que las empresas latinoamericanas recurrieron al marketing, es decir, comenzaron a hacer investigaciones de mercados, a generar mejores productos, a cuidar sus marcas, a hacer más eficaces sus sistemas de distribución y a racionalizar la publicidad (Arellano Cueva, 1999).

Las transformaciones institucionales más significativas están ligadas a la gestión de los recursos públicos. La Administración Pública y su funcionamiento ya no se consideran un espacio apolítico en el cual el mandato democrático se transforma técnicamente, sino que, por el contrario, la mayor parte de los cambios institucionales a partir de los años ochenta se producen en su seno. El alcance de la intervención del Estado, el ahorro presupuestario, una nueva relación entre los ciudadanos y el Estado que garantice, por una parte, la calidad

del servicio público y, por otra, la participación ciudadana en los procesos administrativos son aspectos centrales en la agenda política del fin del siglo XX y con mayor profundidad desde comienzos de este siglo XXI. Ha de destacarse que esta evolución no es un hecho aislado producido en algún contexto determinado, sino que uno de sus rasgos característicos es su generalización, a través de diversas formas, en el conjunto de los países capitalistas avanzados. La ubicuidad del fenómeno no es fruto del azar, sino que responde a causas sustanciales (Olías de Lima Gete, 2001).

La Nueva Gestión Pública ha traído una nueva visión del usuario de los servicios públicos. La noción de cliente implica un cambio radical en las orientaciones de los servicios públicos.

Frente al usuario, la administración se presenta como poder. Define el bien colectivo, establece las prioridades y regula las condiciones de acceso. La consideración del ciudadano como un cliente implica trasmutar esta concepción. El cliente no es alguien sobre el que se ejerza autoridad sino, muy al contrario, alguien a quien se sirve. El cambio de concepto de usuario al de cliente significa convertir el servicio público, en el que el interés público se define a través de las normas del servicio y los criterios profesionales de los funcionarios, en servicio al público, donde cada ciudadano puede transmitir su propia visión de la prestación que recibe, de su utilidad y de sus preferencias.

La introducción del concepto de cliente, potencialmente innovador y renovador del servicio, no se ha hecho sin una cierta polémica acerca de las connotaciones instrumentales y mercantiles que su uso encierra. Los últimos desarrollos de la gestión pública han matizado la vertiente más individualista y disgregadora de esta noción subrayando los aspectos cívicos y de igualdad de derechos propios de la ciudadanía. En este sentido, elevar al antiguo usuario de los servicios públicos a la categoría de cliente es promocionarlo a actor y no simple receptor, de las actuaciones públicas. El intencionado paralelismo con el consumidor del mercado quiere subrayar algo más que el intercambio que se produce entre el proveedor y el receptor del servicio, es decir, mercancías por contribución a la financiación. Lo que la idea del cliente permite superar es la percepción imperfecta que el mercado público tiene de las preferencias de los ciudadanos. Convertir a los ciudadanos en clientes significa también dotarlos de relevancia y de poderes sobre los servicios que recibe, hecho que se conoce como *empowerment*. La utilización del término cliente se ha entendido también como un intento de democratización de los servicios públicos. Considerar a los ciudadanos como clientes abre la puerta a su participación en la toma de decisiones sobre la provisión del servicio.

Finalmente, la atención al cliente no se limita a la prestación puntual de un servicio. La prestación de un servicio debe verse como una oportunidad abierta para que la administración inicie una relación duradera con el ciudadano que permita el intercambio de puntos de vista o de expectativas mutuas. De la relación y el intercambio irá fluyendo un conjunto de iniciativas

que mejorarán el servicio y la satisfacción del ciudadano (Oliás de Lima Gete, 2001).

## Componentes de la Teoría del Marketing Público

La literatura profesional y académica sobre gestión pública que viene desarrollándose desde hace ya más de dos décadas, coincide en considerar ciertas técnicas, entendidas como un conjunto de ideas que operan a un nivel de abstracción mayor que el consejo sobre lo que debería hacerse o decirse al intentar influir en la conducta de otros. Se trata de marcos analíticos que:

- definen el problema central de la gestión política y que, implícita o explícitamente, establecen la orientación normativa de dichas tareas;
- desarrollan un conjunto de categorías que permiten diagnosticar la situación e identificar las piezas importantes del trabajo a realizar;
- ofrecen recomendaciones sobre cómo los directivos políticos deben proceder para conseguir la legitimidad y el apoyo para sus iniciativas.

Las técnicas de gestión pública a las que se hace referencia son (Moore, 1998): la promoción empresarial; la gestión del desarrollo de la política; la negociación; la deliberación pública; el aprendizaje social y el liderazgo; la comunicación estratégica; y el marketing público.

La administración a través de sus programas, bienes y servicios de carácter público proporciona a los ciudadanos servicios que satisfagan sus necesidades y que tengan valor para el ciudadano. A su vez, los ciudadanos proporcionan a la administración apoyo a través de impuestos, precios públicos, otros instrumentos financieros y aportando diversos tipos de costos como desplazamiento, oportunidad, esfuerzo personal (Bañón y Carrillo, 1997).

En base a todas las consideraciones anteriores, el marketing público puede ser definido como:

*...un conjunto de actividades cuyo objetivo es el diseño, implementación y control de programas destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios, personas naturales o jurídicas, de los servicios brindados por el sector público, mediante el diseño adecuado del servicio, de la plaza, de la promoción, del personal, de la presencia física, de los procesos y, eventualmente, de los precios (De la Fuente Sáez, 1998:6).*

En síntesis, la importancia del sector público en la economía y la sociedad justifica el desarrollo y aplicación del marketing en este sector. El marketing proporciona a la administración pública las siguientes grandes ventajas:

- Eficacia: producción de resultados. Obtención de los resultados esperados a través del



cumplimiento de los objetivos planteados. Es el grado en que una entidad pública, programa, proyecto, actividad o función consigue los objetivos establecidos en las políticas de gobierno, las metas operativas establecidas y otros logros o efectos previstos en la planificación ya sea ésta nacional, provincial o municipal.

- **Eficiencia:** mejora la relación recursos/impactos, maximizando los productos sobre los insumos. Es la relación entre la producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por el Estado a través de sus entidades o unidades económicas y los recursos utilizados o producidos para alcanzarlos.

- **Economía:** es el grado en que un organismo del Estado, programa, proyecto, actividad o función minimiza el costo de los recursos humanos, financieros y físicos adquiridos o utilizados, después de dar debida consideración a la cantidad y calidad adecuada, en la oportunidad debida y a los mejores precios (González-Malaxechevarría, 1995).

- **Efectividad:** es la suma de eficacia y eficiencia con el agregado de que ambas se alcancen teniendo en cuenta la demanda o las necesidades a satisfacer.

- **Calidad:** satisfacción de las expectativas de beneficio de los ciudadanos clientes.

- **Equidad:** criterios para asignar cantidades de servicio a los distintos segmentos de mercado.

Por otra parte es un poderoso instrumento para mejorar la legitimidad de la administración pública (Bañón y Carrillo, 1997).

## El marketing público en el sector público

Una empresa que alcanza los resultados esperados no es aquella que desarrolla un producto poco atractivo y después aplica técnicas de marketing para venderlo, sino aquella que usa técnicas de marketing para descubrir los atributos específicos que los consumidores prefieren en un determinado producto. De esta manera, puede diseñar un producto que satisface los deseos de los consumidores. En este sentido, el marketing se convierte en un instrumento para sondear las tendencias de las necesidades de los consumidores dándoles importancia en el proceso de diseño y producción (Moore, 1998). Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con una oferta de marketing, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que no se limita a productos físicos sino también incluye servicios, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Grandes empresas con fines de lucro como Procter & Gamble, Sony, IBM y Marriot han utilizado herramientas de marketing y de la misma forma lo han hecho organizaciones no lucrativas como universidades, hospitales, museos, orquestas sinfónicas e incluso Iglesias (Kotler y Gari, 2007).



Si aplicamos la concepción del marketing al sector público, podemos decir que consiste en determinar los atributos de la actividad gubernamental que quienes pagan por el producto consideran relevantes; es decir, los ciudadanos y sus representantes políticos, que consumen un conjunto de propiedades de las actividades organizativas. Así pues, al intentar vender sus organizaciones o su gestión, deberán primero descubrir lo que sus públicos valoran y esperan para entonces producirlo. En lugar de reducirlo, aumentará de esta manera el grado en que los gestores públicos rinden cuentas.

La gestión pública es la función clave que los directivos públicos deben realizar para ser eficaces en sus puestos en nombre de la sociedad, sabiendo que también es una tarea difícil y éticamente sensible. La gestión pública es necesaria porque los directivos públicos comparten con otros funcionarios y con los ciudadanos la responsabilidad de decidir lo que es valioso producir con recursos públicos y de producir lo que se ha acordado. Deben interactuar con personas sobre las cuales no tienen autoridad directa, para determinar los objetivos de sus organizaciones y disponer de los medios para llevarlos a cabo. Hoy se han desarrollado diferentes técnicas que, con promotores y detractores, constituyen herramientas útiles para directivos: gestión de la política, negociación, deliberación pública, aprendizaje social y marketing público, que se encuentran disponibles como mecanismos de fortalecimiento de la legitimidad pública (Moore, 1998).

#### A. Los intercambios públicos

Partiendo de la administración como oferente y de las demandas públicas, el autor Josep Chias (1998) propone los siguientes intercambios públicos:

- El intercambio monetario: todo aquello que el público paga (impuestos) o recibe (pensiones, seguros, becas, ayudas) en valores monetarios.
- El intercambio de servicios: el Estado actúa como prestador de servicios (salud, educación, seguridad, justicia) de utilidad para los públicos destinatarios. Por su parte, los públicos aportan como contraprestaciones directas a estos servicios sus costos de participación que pueden ser:

o Monetarios: pago de impuestos, tasas o el precio directamente vinculado al servicio.

o No monetarios: son aquellos que en marketing de servicios se denominan:

- De accesibilidad: espacial, temporal y mental.
- De participación: en el proceso de prestación o productivo.

o Otros intercambios de servicios: “administración receptiva”, simplificación normativa y de trámites, mejora del punto de contacto o atención al público, gestión de calidad.

- El intercambio del diálogo público: es el intercambio de la comunicación pública. La contrapartida de los públicos es su participación en el proceso de definición de políticas o de diseño de los servicios públicos. Esta participación puede ser indirecta, a través del sistema

electoral, o directa, como grupo de presión, movimientos de defensa o de su incorporación en el proceso de diseño de las políticas/programas de servicio público (Chias, 1998).

#### B. Competencia y monopolios

La competencia puede establecerse entre los distintos concesionarios de servicios públicos. La situación más común es la de monopolios, aunque sigue existiendo una finalidad política y social de responder a la demanda de servicios de interés general que no es la misma para las distintas alternativas de gobierno.

#### C. Precios y costos de accesibilidad

Los precios pueden ser directos, cuando responden a una decisión política e indirectos cuando se establecen a través de la recaudación tributaria. En realidad, es más apropiado hablar de costos de accesibilidad por parte de los usuarios hacia los servicios públicos.

## Las variables controlables del marketing público

La mezcla de marketing para la toma de decisiones en una empresa, como ya se indicó, hace referencia a cuatro variables controlables: producto, plaza, precio y promoción. Esta mezcla es la más utilizada en el marketing privado o de bienes, sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios, y por ende, para el marketing público:

- La mezcla original del marketing se preparó para las industrias manufactureras, por lo tanto, los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, tecnología utilizada y tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

- Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos.

- Existe una amplia evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing público ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios y combina siete elementos: producto/servicio, precio, plaza, promoción, personal, presencia física y proceso (Hernández Bravo, 1993).

Las 7 P, entonces, son las variables controlables del marketing público, cuya adecuada combinación permite satisfacer las necesidades de los usuarios de servicios, a saber:

(P1) Producto o servicio: producto es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores. El concepto de producto no se refiere únicamente a un bien físico o tangible, sino que puede ser también un elemento intangible. Dentro de este grupo podemos situar las ideas, las organizaciones y los servicios. Además, es notorio que las empresas comerciales o mercantiles no son las únicas que crean productos. Otras organizaciones como los partidos políticos, los gobiernos, las escuelas y las iglesias son también generadoras de productos (Arellano Cueva, 1999).

(P2) Precio: en términos amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Kotler y Gari, 2007). En el marketing público a menudo no existe un precio por el servicio brindado sino el pago de ciertos impuestos establecidos por ley. Los servicios están subvencionados por estos impuestos porque en general se trata de bienes públicos puros. Estos se caracterizan por la no rivalidad en el consumo (la participación de un usuario más en los beneficios del consumo no reduce los beneficios obtenidos por el resto) y la no exclusión en el acceso al servicio (el usuario que no paga, igual accede al servicio). Por ejemplo: defensa nacional, salud pública, alumbrado público. Por tanto, se ofrecen gratuitamente o con precios inferiores a su costo porque es imposible o demasiado costoso cargar un precio (Bañón y Carrillo, 1997).

(P3) Plaza o puntos de atención al público: se refiere al lugar físico de prestación de los servicios y su distribución en el espacio. Hay tres alternativas de plaza o redes de prestación de servicios:

- Directa: sin intermediarios.
- Indirecta: a través de otra institución pública. Por ejemplo: cobro de servicios a través de un banco estatal o a través de empresas privadas; distribución del PIN (clave de identificación personal para el uso de la tarjeta magnética) a través de OCA (correo privado).
- Mixta: a través tanto de instituciones privadas como públicas. Por ejemplo: educación. La red de prestación puede tener, a su vez, tres tipos de intensidad:
  - Intensiva: numerosos puntos de prestación para ofrecer el servicio de forma muy cercana al usuario.
  - Selectiva: ubicación de puntos de prestación solo en ciertos sectores porque sabe que el público está dispuesto a recorrer una cierta distancia para recibir el servicio.
  - Exclusiva: un solo punto de prestación. En este caso se minimizan costos y se maximiza el control.

(P4) Promoción: recordemos que la promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado el producto o la organización que lo vende, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del

receptor. En el marketing público implica el establecimiento de un sistema de comunicación que facilite los intercambios entre la administración y los ciudadanos. El objetivo es transmitir información respecto al servicio, precio, puntos de atención y segmentos a los que se dirige (Bañón y Carrillo, 1997).

Existen los siguientes métodos promocionales: publicidad, publicidad gratuita, ventas personales, relaciones públicas, merchandising, marketing directo, promoción de ventas.

(P5) Personal: el personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a sus clientes. El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, especialmente en aquellas circunstancias que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la institución en base al comportamiento y actitudes de su personal.

(P6) Presencia física: los clientes o usuarios se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de la presencia o evidencia física que incluye edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos (Hernández Bravo, 1993).

(P7) Procesos o servucción: para dar una respuesta al usuario puede plantearse un servicio en forma artesanal, de tal manera que previa identificación y comprensión de las necesidades de cada usuario la institución, caracterizada por una gran flexibilidad, adapta toda su actuación para desarrollar la respuesta a medida. Sin embargo, este enfoque ha sido descartado por todas las organizaciones privadas y públicas, por las dificultades de gestión y los altos costos que implica su desarrollo. Tradicionalmente la Administración Pública definió, bajo criterios de procedimiento interno y legal, una respuesta válida para todos que exigía un esfuerzo importante de adaptación del público. Puede denominarse a este enfoque la respuesta única.

La servucción parte del reconocimiento de un público objetivo prioritario, que toma como referencia y, sobre sus expectativas y necesidades, se establece el proceso de prestación a desarrollar aceptando que es la respuesta preestablecida, sobre la cual, con pequeñas correcciones de ajuste de cada individuo, podrá la institución dar la solución individual. Las características del servicio público y la flexibilidad organizativa para la prestación del servicio determinarán el número de respuestas preestablecidas a preparar.

La servucción está muy relacionada con la segmentación. Preestablecer la respuesta a lo homogéneo y gestionar la excepción de lo heterogéneo será la tarea productiva de la administración y, muy especialmente, de su personal en contacto con el público.

El modelo general para el diseño de la servucción desarrollado por Eiglier y Langeard (1989) cuenta con:

- 3 inputs: usuario, personal en contacto y soportes físicos (infraestructuras, equipamientos, productos y documentos).

- 1 output: el servicio a obtener (Chias, 1998).

## El marketing universitario

Los cambios que se están produciendo a nivel mundial desde los años noventa, tales como la globalización de la economía, la tendencia hacia el incremento de la competencia por parte de las empresas y la búsqueda de la excelencia organizativa, han incorporado la lógica del marketing a la formación y más en concreto a la educación ofrecida en las universidades.

Los estudiantes y otros miembros de interés de las universidades, actualmente, buscan la mejor opción en el mercado de la educación; así pues, en el caso hipotético de que una universidad no cumpla sus promesas, se puede recurrir a los servicios ofrecidos por otra. De esto se deduce que uno de los temas críticos a abordar y a profundizar en este tipo de instituciones, como medio para incrementar su competitividad, es la orientación al usuario, en tanto también se trata de un servicio.

Debido al nacimiento de este mercado universitario y a las demandas de la nueva economía global, los gestores en el sector universitario están buscando nuevos caminos para dirigir y mejorar la calidad de la enseñanza superior. Para ello, deben conocer la valoración de la calidad del servicio que se presta y sumergirse en un proceso de mejora continua que les permita estar siempre abiertos a nuevas maneras de trabajar, más adecuadas y acordes con los tiempos que corren. Algunos autores como Bemowski (1991) ya reconocen explícitamente la obligación ineludible por parte de las instituciones académicas de aplicar un sistema de Gestión de la Calidad Total como medio para sobrevivir en un futuro.

En el caso de las universidades, el objeto de análisis es el estudiante. Por lo tanto, es de esos estudiantes de los que requeriremos un conocimiento de sus necesidades y del nivel de calidad percibido en la prestación de los servicios como punto de partida en un proceso de formulación e implantación de la Gestión de la Calidad Total.

A las características genéricas de los servicios deben añadirse las propias de la universidad pública como servicios públicos administrativos, a saber, diversidad de servicios prestados, interés público, finalidad no lucrativa e independencia relativa frente al mercado. Esto hace que la medición de la calidad en la universidad presente una problemática específica. No obstante, se debería seguir entendiendo a esta institución como una entidad prestadora de servicios orientados hacia el mercado, atendiendo y anticipándose a las necesidades de los clientes, por dos motivos esenciales: el interés colectivo debe observar a su vez los principios de continuidad y de adaptación y el prominente surgimiento de un mercado educativo.

Al momento de determinar la calidad de un servicio público administrativo es necesario basarse no sólo en indicadores objetivos (elemento formal), como se ha venido analizando

tradicionalmente, sino también subjetivos (análisis de la calidad percibida por el cliente). La eficacia de las administraciones públicas es un término complejo que posee, al menos, dos dimensiones: la interna y la externa. Además de los tradicionales mecanismos de medición de eficacia interna (coste de recursos utilizados para alcanzar cierta calidad percibida), un enfoque integrador de la productividad requiere una medición externa de la misma, que refleje la satisfacción del cliente y la calidad percibida (eficacia externa). Esta consideración de la calidad de servicio está basada en las expectativas subjetivas del cliente, las cuales constituyen una de las claves para comprender el nuevo modelo de gestión denominado calidad de servicios. Por otro lado, la cuestión de cómo se forman las expectativas es vital para la prestación de un servicio de calidad. Uno de los factores identificados como determinantes en la formación de las expectativas ha sido la experiencia adquirida en la prestación de ese servicio por parte de los clientes. Otro de los elementos identificados como determinantes en la prestación de un servicio, y que por tanto influirá en el nivel de su calidad, es el grado de implicación de los clientes. Los estudiantes no solo son usuarios del servicio, sino que también participan de forma activa en su producción. Diversos estudios han analizado las dimensiones de la participación, intentando entender el ansia de unos o la pasividad de otros en los momentos de la verdad, es decir, aquella circunstancia en que el usuario toma contacto con la organización prestadora del servicio y adopta una determinada percepción; entre otras, podemos destacar el control de la situación del servicio, el tiempo transcurrido en la prestación, el esfuerzo (intelectual o físico) o el riesgo percibido (Camisón Zornoza, 1999).

Desde la universidad, dentro del servicio educativo que se ofrece, se incluye una serie de productos que las identifican y distinguen: la docencia, la investigación, el conocimiento, la transferencia, el pensamiento, la creación, las múltiples iniciativas que crecientemente se despliegan en las universidades. Así, actualmente se observan algunas acciones desde la universidad pública hacia la aplicación de técnicas de marketing para actuar frente a la competencia y con el objetivo de atraer potenciales estudiantes.

La universidad, como cualquier organización o empresa que tiene necesidad de competir para ofrecer un producto de calidad, necesita contemplar los siguientes aspectos: la revolución tecnológica, la globalización, la competitividad, la mejora continua y el capital intelectual. Esto atañe tanto a la propia organización como a los profesionales que trabajan en ella y no solo a los profesores sino al staff de apoyo y jerarquía administrativa y académica (Carmelo y Calvo, 2013).

El marketing universitario, como tal, ha sido abordado por una mínima cantidad de autores. Para nuestra investigación, fue muy orientadora la tesis doctoral de Miguel Carmelo, de 2007, quien se dedicó especialmente a los conceptos y herramientas de marketing aplicados a la Educación Superior, en este caso, de España.

Miguel Carmelo toma como referencia la definición de Kotler (1986), quien considera que el marketing es la orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores. De esta manera, la justificación de la necesidad de desarrollar un marketing universitario está basada en cuatro razones:

- primera, por su carácter de orientación administrativa. Aquí se ubica al marketing en una dimensión organizacional total, más allá de lo que puede ser la publicidad y los métodos promocionales, que es como se ha interpretado comúnmente;
- segunda, porque busca establecer la determinación y la satisfacción de necesidades y deseos como tarea fundamental de la organización, lo cual implica un seguimiento sistemático del entorno para la identificación de esas necesidades y deseos, y procesos constantes de adaptación organizacional para la satisfacción de las necesidades y deseos identificados;
- la tercera, por el concepto de mercados meta que considera una restricción a la capacidad de cualquier organización para satisfacer todas las necesidades y deseos vinculados con su actividad y establece la necesidad de definir una orientación organizacional hacia determinados grupos o sectores;
- la cuarta, por el reconocimiento de condiciones de competencia de productos y servicios, es decir, la consideración de que los productos y servicios que ofrece una organización no son únicos y que sólo constituyen una opción entre varias opciones (Carmelo, 2007).

A los fines de esta investigación, y siguiendo la línea de la teoría del marketing público, se define el marketing universitario como el conjunto de actividades cuyo objetivo es el diseño, implementación y control de programas destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios, personas naturales o jurídicas, de los servicios de educación superior brindados por las universidades, mediante el diseño adecuado del servicio, de la plaza, de la promoción, del personal, de la presencia física, de los procesos y, eventualmente, de los precios, siendo clave en esta declaración la presencia del marketing mix que integra siete variables controlables.

## **Presentación y discusión de los datos obtenidos en el trabajo de campo**

La teoría del marketing público aplicado a instituciones de educación superior ha permitido realizar un análisis de los aspectos relevantes desde el punto de vista de los usuarios del servicio. En nuestra investigación se escogieron como unidades de análisis tanto universidades públicas como privadas, ya que al tratarse de la prestación del servicio educación, las 7 P o variables controlables pueden analizarse en ambos ámbitos.



El objetivo del presente trabajo ha sido abordar el enfoque del marketing universitario desde una doble perspectiva. Por un lado, se propuso analizar —a partir de entrevistas con funcionarios y autoridades académicas— si las organizaciones seleccionadas manifiestan una orientación hacia el marketing. Por su parte, se pretendió determinar en qué medida esta orientación (en caso de existir) produce efectos concretos en cuanto a la percepción que de los servicios recibidos poseen sus clientes, es decir, los estudiantes que actualmente cursan algunas de las carreras que se dictan en dichas universidades. En esta línea, en el primer capítulo se hace referencia a dos grandes dimensiones del marketing: como filosofía y como función empresarial. En cuanto a la primera, la minoría de las universidades manifiesta abiertamente poseer una orientación centrada en el cliente (satisfacer los deseos y necesidades de nuestros estudiantes de forma rentable). En otros casos, los objetivos propuestos priorizan diversos elementos internos de la organización tales como la maximización de la eficiencia en la prestación de los servicios, la ampliación y diversificación de la oferta actual de servicios y la capacitación y motivación de los recursos humanos con los que cuenta la institución.

En términos operativos, es decir, a nivel funcional, las universidades desarrollan determinadas acciones destinadas a asegurar las relaciones y estrechar vínculos entre la institución y sus estudiantes. Lo curioso es que, en la mayoría de los casos, estas actividades no se encuentran agrupadas en un área responsable de su diseño, implementación y control, sino más bien dispersas. De las instituciones analizadas, unas poseen, dentro de su estructura organizativa interna, un área de marketing / publicidad mientras otras únicamente cuentan con áreas de Control de la Calidad del Servicio.

En general, se observó que no hay diferencias considerables entre las respuestas que otorgaron los alumnos de las distintas sedes universitarias y sus autoridades. Entonces, se vislumbró a través de la investigación realizada, el paradigma de la educación superior que plantean sus actores. Se conocen cuáles son sus intereses y demandas acerca de la obtención y prestación del servicio. También se encuentran contradicciones y coherencias, propias de las personas que componen todo sistema.

Si bien no se ha indagado en los aspectos teóricos acerca de la educación superior, sus cambios y desafíos, que podrían aportar expertos en este tema, sí puede conocerse cómo lo viven sus protagonistas, cómo se incorporan al sistema, cómo lo atraviesan y cuáles son sus inquietudes y necesidades. Esta visión obtenida responde a la aplicación de la teoría del marketing público que ha sido de utilidad para un primer análisis acerca de cómo se presta un servicio considerando como eje las 7 P o variables controlables.

El servicio ofrecido (P1) es la educación universitaria y la elección entre una institución pública o privada implica una decisión que incorpora como insumos las titulaciones, los planes de estudio, los contenidos prácticos, así como la duración de las carreras. Sin embargo, este

punto no aparece como determinante.

La variable precio (P2) sí aparece como determinante y es la diferencia esencial entre público o privado. En la mayoría de las universidades privadas los alumnos están satisfechos con los servicios que reciben de la institución, aunque les parece excesiva la cuota que pagan en relación a esos mismos servicios. Además, recomendarían la universidad a potenciales estudiantes, por lo tanto si bien influye el precio de la cuota a la hora de elegir la universidad, otros factores disminuyen la relación negativa entre precio pagado/servicio obtenido.

Respecto de la variable plaza (P3), sin duda la cercanía al lugar es un factor de peso, si bien esta situación varía en cada caso particular.

Las estrategias de promoción (P4) son utilizadas con disímiles fines y resultados. La mayor parte de sus esfuerzos parecen estar concentrados solo en dos de sus herramientas: la promoción o publicidad y, en el caso de las privadas, las ventas. En cierto sentido, quizás sea éste el modo natural de acercarse al marketing desde posturas que siempre han sido un poco reticentes al mismo. Si bien es cierto que las universidades poco a poco están reconociendo la importancia de configurarse como marcas dentro del mercado, aún se encuentran lejos de hacer un uso eficiente, eficaz y sistematizado de esta estrategia.

Como en todo servicio, el personal (P5) aparece como variable clave. En las universidades se diferencia el personal docente y el personal de apoyo académico, aunque para los futuros ingresantes es primordial la imagen y la posterior interacción con el personal docente. Asimismo, es una variable que puede presentarse un tanto desatendida, pues a través del trabajo de campo y los informes de CONEAU se advierte que no todas las universidades priorizan el desarrollo del recurso humano.

La llamada presencia física (P6) ofrece opiniones diversas entre autoridades universitarias y alumnos. Si bien no resulta determinante para la elección de la universidad, sí marcará en parte la opinión sobre la percepción del servicio.

Finalmente, la llamada servucción (P7) o procesos para la prestación del servicio, nos indica que los aspectos edilicios y tecnológicos así como, en general, los aspectos contemplados en las restantes variables controlables, caracterizan a la servucción, comprendiendo un apartado especial todo lo que refiere a gestión de trámites.

## Conclusiones

La concepción original del marketing enfatiza al extremo la orientación hacia la venta de productos. Los cambios en los mercados locales y mundiales, especialmente durante el pasado siglo XX, moderaron el enfoque con la noción de intercambios, transacciones que pueden establecerse no sólo entre particulares, entre oferentes y demandantes, sino también entre

los gobiernos y los ciudadanos. Así, en la década de los '90 comienza a gestarse la noción de marketing público como intercambio entre Estado y ciudadanos, donde el Estado satisface necesidades públicas a cambio de apoyo y recursos.

El marketing público puede utilizarse para analizar distintas organizaciones prestadoras de servicios desde la óptica del usuario o beneficiario, para conocer cómo es percibido y qué se le demanda a la organización. Se plantea entonces, la posibilidad de utilizarlo como una herramienta para diagnosticar el estado actual del organismo y a partir de allí, orientar la profundización del análisis de acuerdo a líneas estratégicas que se establezcan e incorporando en él al actor externo. De esta forma puede legitimarse el accionar de la organización y adaptar su evolución trabajando junto con el usuario.

Actualmente, vivimos inmersos en un escenario de feroz competencia donde las organizaciones se disputan los favores de un consumidor exigente y sobreinformado que dispone de múltiples opciones para cada tipo de producto y servicio. Los aportes del marketing del siglo XX y su difusión en estos primeros años del siglo XXI, ubican al usuario en el centro de la escena. El usuario actual está más informado y consciente de sus derechos, por lo cual es más exigente y demandante.

En conjunto y respecto del nivel de sensibilidad que las universidades manifiestan frente a su público, las instituciones son, en algunos casos, percibidas por sus clientes como organizaciones que excepcionalmente se preocupan por conocer los deseos, necesidades y expectativas de sus alumnos, mientras que en otros casos, son percibidas mayoritariamente como organizaciones que no solo se preocupan constantemente por conocer sus deseos, necesidades y expectativas sino que, además, tienen en cuenta dicha información para mejorar los servicios. En este sentido, se puede observar una marcada relación entre la ausencia o el desconocimiento generalizado por parte de los estudiantes acerca de mecanismos y canales de comunicación disponibles en su universidad y la percepción que tienen de la misma en términos de apertura.

Finalmente, se sostiene que las organizaciones que prestan servicios públicos, ya se trate de organismos estatales, de la sociedad civil o del sector privado, deberían incorporar al sistema de control de gestión, la evaluación de su desempeño, buscando conocer el impacto en efectividad de sus acciones sobre los usuarios, sin dejar de trabajar en la eficacia y eficiencia. El espacio de la educación superior, con las universidades como protagonistas prestadoras del servicio, no escapan a esta conveniencia y, desde el enfoque del marketing público, sin duda, pueden extraerse experiencias positivas conformando lo que desde hace unos años se caracteriza como marketing universitario.

Fecha de recepción: 14 de diciembre de 2013  
 Fecha de aceptación: 16 de noviembre de 2014

## Bibliografía

- ALBRECHT, Karl (1998). *Servicio al cliente interno; cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia; trad. Irene Cudich de Silberleib*. España: Paidós.
- ARELLANO CUEVA, Rolando (1999). *Marketing; enfoque América Latina*. México: McGraw-Hill.
- BAÑON, Rafael y CARRILLO, Ernesto (comps.) (1997). *La nueva Administración Pública*. España: Alianza.
- BEMOWSKI, Karen (1991). Restoring the Pillars of Higher Education. In *Quality Progress*, Vol. 24, pp. 37-42.
- BAGOZZI, Richard (1975). *Marketing as Exchange*. En *Journal of Marketing*. Vol. 35. American Marketing Association.
- CAMISÓN ZORNOZA, Cesar y otros (1999). Hacia modelos de calidad del servicio orientados al cliente en las universidades públicas: el caso de la Universitat Jaume I (Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, Nº 2, pp. 69-92).
- CARMELO, Miguel y CALVO, Sergio (2010). Branding universitario; marcando la diferencia; ed. 1. Delta.
- CARMELO, Miguel y CALVO, Sergio (sf). Branding universitario; marcando la diferencia (dossier). Recuperado el 30 de setiembre de 2013 de [www.uem.es/myfiles/pageposts/Dossier%20Branding%20Universitario.pdf](http://www.uem.es/myfiles/pageposts/Dossier%20Branding%20Universitario.pdf)
- CARMELO, Miguel (2007). *Marketing universitario: conceptos y herramientas de marketing aplicadas a la Educación Superior en España*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid-Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid.
- CHIAS, Josep (1998). *Marketing público; por un gobierno y una administración al servicio del público*. Madrid: McGraw-Hill.
- DA VIA, Ana (2009). El marketing público como herramienta de intercambio entre Estado y Sociedad. En *Nuevo Espacio Público*. Revista de Gobierno y Políticas Públicas Nº 2/3. Diciembre. Río Negro: Instituto Provincial de Administración Pública.
- DA VIA, Ana (2010). *Marketing Público; documentos de Cátedra*. Universidad Nacional de Cuyo-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- DE LA FUENTE SÁEZ, Jaime (1998). *Marketing Público: un análisis comparativo con el Marketing Privado*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- FULQUET, Gastón (2007). El Proyecto Educativo para el MERCOSUR y los Debates en torno a la Internacionalización de la Educación Superior. CAEI-Centro Argentino de Estudios Internacionales, SA.
- GONZÁLEZ-MALAXECHEVARRÍA, Angel (1995). *Visión futurista de la auditoría pública como instrumento de la comunicación con la sociedad civil; de la auditoría integrada a la auditoría global: examen de los objetivos de la información nacional producida por el Estado moderno*. Conferencia Magistral, Buenos Aires.

- HERNANDEZ BRAVO, Juan (1993). *Marketing de servicios*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral; The Balanced Scorecard*. España: Gestión 2000.
- KOTLER, Philip (1986). *The Principles of Marketing*. Prentice-Hall: Englewood.
- KOTLER, Philip y GARY, Armstrong (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- KOTLER, Philip y LEVY, Sidney (1969). Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*, N°33, Enero.
- LEY NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR N°24521, sancionada el 20 de julio de 1995, promulgada el 7 de agosto de 1995 (Decreto 268/95) y publicada el 10 de agosto de 1995 (Boletín Oficial N°28.204).
- MOORE, M. H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*; trad. Xavier Castanyer Folch; ed. 1. Barcelona: Paidós.
- OLIAS DE LIMA GETE, Blanca (coordinadora) (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid: Pearson Educación.
- Universidad Juan Agustín Maza: [www.umaza.edu.ar](http://www.umaza.edu.ar)
- Universidad Nacional de Cuyo: [www.uncuyo.edu.ar](http://www.uncuyo.edu.ar)
- Portal de las universidades argentinas: [www.universia.com.ar](http://www.universia.com.ar)
- Universidad Nacional de Lanús: [www.unla.edu.ar](http://www.unla.edu.ar)

## Páginas web consultadas

- Consejo Interuniversitario Nacional: [www.cin.edu.ar](http://www.cin.edu.ar)
- CONEAU: [www.coneau.edu.ar](http://www.coneau.edu.ar)
- Consejo de Rectores de Universidades Privadas: [www.crup.org.ar](http://www.crup.org.ar)
- Facultad Regional Mendoza, Universidad Tecnológica Nacional: [www.frm.utn.edu.ar](http://www.frm.utn.edu.ar)
- Ministerio de Educación, Ciencia y Técnica: [www.me.gov.ar](http://www.me.gov.ar)
- Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación de la Nación: [www.me.gov.ar/spu/](http://www.me.gov.ar/spu/)
- Universidad del Este: [www.ude.edu.ar](http://www.ude.edu.ar)
- Universidad Europea de Madrid: [www.uem.es](http://www.uem.es)
- Universidad de Mendoza: [www.um.edu.ar](http://www.um.edu.ar)

