

**XLIX CONGRESO ARGENTINO DE
PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**MÁS ALLÁ DEL AULA: ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD-
EMPRESA PARA VINCULAR CONOCIMIENTO Y REALIDAD**

Categoría propuesta: Comunicación vinculada a la actividad
docente

Autoras

Liliana Meliné Tahtagian (Socia Adherente)

San Luis, agosto de 2026

ÍNDICE

Resumen	1
1. Introducción: la distancia que la enseñanza debe cuestionar	2
2. Objetivos y categoría propuesta	2
3. Marco conceptual: articulación, experiencia y pertinencia	2
3.1. Vinculación como relación recíproca	2
3.2. De la exposición al aprendizaje experiencial	3
3.3. Relevancia, empleabilidad y la función crítica de la universidad	3
4. Método: sistematización de una experiencia	3
4.1. Preguntas orientadoras y fuentes	3
4.2. Alcance y límites del análisis	3
5. Estructura flexible como laboratorio de vinculación	4
5.1. De los contactos a la capacidad institucional	4
5.2. Flexibilidad con criterios	4
6. De la vinculación institucional a la experiencia en el aula	5
6.1. Visitas a plantas	5
6.2. Empresarios en el aula: acercar la experiencia de gestión a los estudiantes..	5
7. La Jornada Académico-Empresarial como experiencia integradora	6
7.1. Propósito y participantes	6
7.2. Dinámica	6
7.3. La contribución específica de los Costos	6
7.4. Una arquitectura de voces complementarias	6
7.5. Costos como puente entre diagnóstico y decisión	7
7.6. Resultados observables y oportunidades de mejora	7
8. Aprendizajes de la experiencia	7
9. Propuesta: circuito de articulación para una docencia conectada con la realidad.	8
9.1. Indicadores para una evaluación futura	8
9.2. Protocolo mínimo para una experiencia replicable	8
9.3. Matriz de evaluación en cuatro niveles	9
9.4. Condiciones de sostenibilidad	9
10. Discusión: trascender el aula sin perder la universidad	10
10.1. Tensiones que deben ser gestionadas	10
10.2. La contribución específica a la enseñanza universitaria de Costos	10
11. Conclusiones	10
Bibliografía	11

Resumen

Más allá del aula: Articulación universidad-empresa para vincular conocimiento y realidad

Categoría propuesta: Comunicación vinculada a la actividad docente

Este trabajo surge de la preocupación que atraviesa nuestra práctica docente: la brecha entre el contenido universitario y los problemas que las organizaciones deben enfrentar en el día a día. Buscamos investigar qué decisiones institucionales y docentes contribuyen a convertir la conexión con las empresas en una experiencia de aprendizaje para los estudiantes de Costos y Gestión. Como forma de hacerlo, revisamos los registros y materiales de tres experiencias: la estructura de vinculación (233 reuniones con empresas, 149 convenios y más de 84 pasantías) desarrollada en la Universidad Provincial de Oficios, entrevistas a empresarios, visitas a diferentes empresas con alumnos y una Jornada Académico-Empresarial para estudiantes avanzados.

Revisar esas prácticas nos ayudó a formar un camino: escuchar al territorio, decidir qué problemas son pedagógicos, preparar la actividad, recordar lo que observamos en el aula y mantener la conexión. Acercarse a una empresa no significa trasladar sus necesidades a la universidad. Significa responder preguntas reales y ayudar a los estudiantes a darse cuenta de qué tratan los conceptos que estudian.

Palabras clave: vinculación universidad-empresa; formación conectada a la realidad; enseñanza de costos; aprendizaje experiencial; empleabilidad.

1. Introducción: la distancia que la enseñanza debe cuestionar

Enseñar Costos y Gestión nos presenta una situación bastante común. En nuestras aulas, trabajamos con datos ordenados, pautas definidas y problemas que tienen un cierre. En una organización, sin embargo, la información puede no aparecer a tiempo, puede estar incompleta o puede cumplir con diferentes criterios según el campo. También surgen urgencias, limitaciones de capacidad, conflictos de interés y decisiones que no pueden esperar. Un estudiante puede realizar bien un ejercicio y luego sentirse perdido sobre qué información necesita ante un problema que tiene en el futuro. Ese fue el punto de partida. Observamos que el contacto con las empresas podría ayudar a reducirlo.

Nos interesaba que los conceptos nos ayudaran a leer situaciones concretas y que estas, a veces menos ordenadas que los estudios de caso, nos hicieran mirar nuestras propias formas de enseñar. El primer aprendizaje ocurrió en la Universidad Provincial de oficios donde las interacciones diarias con las empresas son muy comunes. La agilidad de la estructura nos permitió probar diferentes formatos, atender demandas y mantener contactos. Luego fuimos a una Universidad Nacional y tuvimos visitas a plantas, empresarios en clases y una Jornada Académico-Empresarial. No vamos a comparar instituciones ni presentar una como ejemplo para las otras. Nos interesa recuperar una vinculación que pueda adaptarse a una variedad de realidades universitarias.

2. Objetivos y categoría propuesta

El objetivo general es sistematizar una experiencia de articulación universidad-empresa, recuperando los aprendizajes surgidos de su implementación y su aporte a la enseñanza universitaria de Costos y Gestión.

Los objetivos específicos son:

- Reconocer las condiciones institucionales y organizacionales que favorecieron una vinculación sostenida con el sector productivo.
- Describir las experiencias desarrolladas a través de visitas a plantas, intervenciones de referentes empresariales en clase y jornadas de intercambio entre universidad y empresas.
- Reflexionar sobre el aporte de estas experiencias a la formación de los estudiantes, particularmente en la posibilidad de vincular los contenidos disciplinares con situaciones reales de trabajo.
- Identificar aprendizajes, alcances y desafíos surgidos de la experiencia de articulación desarrollada.

3. Marco conceptual: articulación, experiencia y pertinencia

3.1. Vinculación como relación recíproca

Cuando la enseñanza y la extensión se integran, los problemas del territorio pueden entrar al aula y el conocimiento universitario puede circular fuera de ella (Menéndez et al., 2013). Esto puede tener lugar en una visita, una charla, una práctica profesional, un caso aplicado o en una conversación con líderes de organizaciones. Pero no basta con reunir a estudiantes y empresarios. La empresa aporta restricciones, datos, dudas y decisiones tomadas bajo presión. La universidad proporciona categorías para analizarlos, método y tiempo que la gestión diaria a menudo carece. En este intercambio, ambas partes tienen algo que aportar y algo que revisar. Desde la universidad, compartimos herramientas, pero las preguntas que recibimos también renuevan nuestros ejemplos y destacan contenido que necesita más explicación.

3.2. De la exposición al aprendizaje experiencial

Observar una línea de producción es sorprendente por su tamaño y movimiento, pero el trabajo de la asignatura comienza cuando preguntamos qué se está costando, dónde se consumen los recursos, cómo se registran las pérdidas o qué sucede con la capacidad no utilizada. A veces la práctica no coincide con el modelo enseñado. Pero esa diferencia no lo convierte en un inconveniente, sino en una oportunidad para discutir por qué una herramienta es útil en ciertas situaciones y por qué no debe aplicarse automáticamente. Esto también desplaza al estudiante de estar abierto a la indagación a investigar en ello. Formular preguntas significativas, escuchar lenguajes profesionales, pedir evidencia de la recomendación y justificar una recomendación son desempeños que no solo se desarrollan mediante la repetición de ejercicios. La articulación crea un escenario auténtico, protegido por la mediación universitaria, que permite ensayar estas capacidades antes de la graduación.

3.3. Relevancia, empleabilidad y la función crítica de la universidad

La formación para la empleabilidad es más que capacitar para una vacante: es aprender a interpretar situaciones, trabajar con otras personas, comunicar resultados y tomar decisiones responsables en contextos cambiantes. La perspectiva empresarial es útil para revisar la enseñanza, pero no es la única voz que define lo que una universidad debe enseñar. La universidad puede convertir una escena que se desarrolla rápidamente en una empresa en un objeto de análisis. Podemos revisar una decisión, comparar alternativas y preguntar qué datos se utilizaron, qué consecuencias produjo o quién se vio afectado por ella. Esta mediación—seleccionar, contextualizar y crear condiciones para la comprensión—es una característica de la enseñanza (Litwin, 2008). La proximidad es esencial para conocer la realidad; la distancia crítica también es importante para no naturalizarla.

La educación experiencial ayuda a los estudiantes a conectar el contenido académico con situaciones reales y reflexiones (Camilloni, 2013). Desde esta perspectiva, el aprendizaje ocurre cuando la experiencia se transforma en un objeto de observación y análisis. Una visita a una planta puede ser un recorrido ilustrativo, o puede ser una oportunidad para observar procesos, restricciones de capacidad generadoras de costos, puntos de control y decisiones de gestión. De manera similar, escuchar a un empresario puede ser solo anecdótico o, por sí mismo, generar preguntas, hipótesis y análisis técnico.

4. Método: sistematización de una experiencia

4.1. Preguntas orientadoras y fuentes

Para organizar la experiencia, nos hicimos tres preguntas: ¿qué nos permitió mantener el contacto con las empresas? ¿Qué podría transferirse a la enseñanza? ¿Y qué es necesario para que una actividad de vinculación no sea solo una buena experiencia? Estas preguntas se utilizaron para ayudarnos a revisar registros de gestión, materiales de enseñanza y documentos del día sin pensar que hay un valor en todos ellos. Las fuentes fueron la evidencia acumulada de la estructura de vinculación, la fundación y el programa de la Jornada Académico-Empresarial, contenidos y secuencia, los materiales utilizados en la presentación de Costos y la reconstrucción reflexiva de visitas empresariales e intervenciones en clases. La lectura temática se realizó para identificar recurrencias: escuchar demandas, agilidad de respuesta, selección de interlocutores, traducción curricular, preparación de estudiantes, interacción y continuidad.

4.2. Alcance y límites del análisis

Los números muestran un trabajo sostenido, pero no hablan por sí mismos. Algunas reuniones abrieron proyectos, mientras que otras fueron solo conversaciones. Del mismo modo, firmar un acuerdo no garantiza que se tomarán medidas. En este

trabajo, utilizamos cifras para dar cuenta de la capacidad de contacto construida con el sector productivo. No las presentamos como prueba de impacto educativo. Para esta sistematización inicial no contamos con mediciones antes y después de las actividades ni con un seguimiento a largo plazo con los participantes.

Podemos reconstruir decisiones, señalar lo que aprendemos y proponer un camino a seguir. Sin embargo, no podemos atribuir cambios en la empleabilidad o el desempeño profesional a estas acciones. Esto fue importante para evitar sacar conclusiones que fueran más amplias de lo que la evidencia parece ser.

Elegimos la sistematización cualitativa y descriptiva porque queríamos entender el recorrido, no medir un efecto causal. La unidad de análisis fue el cambio de un hábito institucional y la importancia de la vinculación.

Como esta es una comunicación de experiencia, no pretendemos generalizar estadísticamente, sino encontrar aprendizajes, condiciones y una propuesta replicable.

5. Estructura flexible como laboratorio de vinculación

5.1. De los contactos a la capacidad institucional

Las 233 reuniones fueron espacios de escucha. En varias conversaciones reaparecieron dificultades para cubrir puestos, demandas de habilidades que no son solo técnicas sino también tecnológicas, manejo de IA y habilidades blandas. Cuando estas preocupaciones se registran y comparten dentro de la institución, dejan de ser comentarios aislados. Comienzan a convertirse en un mapa del área que también podría desafiar los contenidos y propuestas de enseñanza. Los 149 acuerdos fueron una base formal para esta relación, pero la práctica sugiere algo bastante evidente: firmar no es activar. Fue necesario mantener el contacto, encontrar a la persona adecuada dentro de cada organización, responder a tiempo y lograr que todos estuvieran de acuerdo en algo. Las más de 84 pasantías son ejemplos de uno de los resultados de este trabajo.

Para muchos estudiantes, fueron experiencias de primera mano en el entorno laboral, pero lo que aprendieron aún está por examinarse sistemáticamente. De este recorrido encontramos cinco capacidades transferibles a otras universidades: mapear la red productiva; crear un punto de entrada claro para las empresas; traducir demandas en propuestas académicamente apropiadas; emparejar áreas internas con responsabilidades; y mantener la retroalimentación actualizada después de cualquier acción.

5.2. Flexibilidad con Criterios

La flexibilidad y dinamismo fueron determinantes. Esta experiencia en una universidad provincial de oficios mostró el valor de una estructura orientada hacia la respuesta rápida y el contacto territorial. La flexibilidad consistía en responder a las demandas, reunir a los actores, negociar acuerdos y transformar conversaciones en instrumentos concretos sin un gran esfuerzo administrativo en términos de tener que escalar cada iniciativa. 233 reuniones 149 acuerdos Más de 84 pasantías. Indicadores de alcance reportados por la estructura de vinculación.

Todo esto se combinó con esfuerzos de inserción laboral y contactos regulares con empresas de diferentes sectores. Pero el aspecto más valioso no fue la suma de actividades. Las conversaciones nos enseñaron cómo las organizaciones describen sus procesos, qué capacidades desean y qué desafíos enfrentan al llevar a los jóvenes a la mesa. Este conocimiento del territorio abrió oportunidades para enriquecer la enseñanza en otra universidad, con una historia y estructura diferente.

6. De la Vinculación Institucional a la Experiencia en el Aula

6.1. Visitas a Plantas

La visita a la planta fue algo que los casos escritos no siempre logran: permitió dimensionar el proceso. Los estudiantes presenciaron el proceso de materiales, el tiempo, los controles, las restricciones físicas y la coordinación entre áreas. Los conceptos comunes de la asignatura - objeto de costo, centros de costo, capacidad, desperdicio, inventarios y costos indirectos - no quedaron solo como palabras del programa sino que llegaron a ser reconocidos como situaciones de la vida real. La salida, sin preparación, podría haber sido un muy buen recorrido. Por eso trabajamos en tres etapas: preguntas antes de ir, observación y conversación durante la visita y análisis al regresar. La conversación posterior fue muy rica. Algunas preguntas que no se habían planteado durante la preparación de la actividad surgieron cuando los estudiantes intentaron explicar con categorías de Cost lo que vieron.

6.2. Empresarios en el aula: acercar la experiencia de gestión a los estudiantes

Una de las experiencias desarrolladas en el marco de la articulación universidad-empresa fue la participación de empresarios y responsables de gestión en las clases de Costos. La propuesta consistió en generar espacios de conversación con los estudiantes, en los que los invitados pudieran relatar cómo funciona su organización, cuáles son las principales dificultades que enfrentan y de qué manera toman decisiones vinculadas con costos, precios, capacidad, presupuestos, rentabilidad y gestión.

El valor de estos encuentros estuvo, principalmente, en acercar al aula situaciones que difícilmente pueden reproducirse en un ejercicio tradicional. Los empresarios no llegaban para desarrollar un contenido teórico ni para reemplazar la explicación docente, sino para compartir experiencias concretas: decisiones que habían tenido que tomar, problemas que no habían podido anticipar, información con la que contaban —o que muchas veces les faltaba— y consecuencias de determinadas elecciones.

Para los estudiantes, escuchar estos relatos permitió reconocer que los conceptos trabajados en la asignatura aparecen en las organizaciones de una manera menos ordenada que en los casos académicos. Una empresa no necesariamente plantea que tiene un problema de contribución marginal, capacidad ociosa o estructura de costos. Puede expresar, por ejemplo, que “un producto dejó de ser rentable”, que “no alcanza la capacidad de producción”, que “se vende mucho pero no queda dinero” o que “no saben qué producto conviene impulsar”. A partir de esas expresiones comenzaba el trabajo de vincular el relato empresarial con las herramientas conceptuales desarrolladas en la materia.

Las entrevistas también permitieron que los estudiantes formularan preguntas directamente a quienes gestionan organizaciones. Esto generó intercambios diferentes de los que habitualmente se producen dentro del aula, porque las respuestas no siempre eran únicas ni coincidían necesariamente con aquello que los estudiantes esperaban encontrar desde la teoría.

En ese punto, la intervención docente resultó fundamental. El relato del empresario aportaba la experiencia concreta; la tarea de la cátedra era ayudar a contextualizarla, relacionarla con los contenidos y analizarla críticamente. No se buscó presentar las decisiones empresariales como ejemplos de una única manera correcta de gestionar, sino utilizarlas como situaciones reales sobre las cuales pensar, preguntar y discutir.

Esta experiencia permitió comprobar que la presencia del sector productivo en el aula puede complementar de manera significativa la formación disciplinar. Los contenidos continuaron siendo el punto de partida, pero adquirieron otra dimensión cuando los

estudiantes pudieron reconocerlos detrás de problemas y decisiones efectivamente atravesados por una organización.

De esta manera, la entrevista con empresarios se convirtió en una instancia de acercamiento entre dos espacios que muchas veces transitan por separado: el aula y la realidad de las organizaciones. Para los estudiantes significó la posibilidad de comenzar a escuchar, preguntar e interpretar problemas en el lenguaje en que probablemente los encontrarán en su futuro ejercicio profesional.

7. La Jornada Académico-Empresarial como experiencia integradora

7.1. Propósito y participantes

La Jornada Académico-Empresarial se llevó a cabo el 22 de mayo de 2026. Queríamos que fuera mucho más que solo una serie de conferencias desde el principio. Nos enfocamos en los estudiantes de último año de Contaduría Pública y Licenciatura en Administración, pero también nos dirigimos a estudiantes de otros campos y empresas de la región. La pregunta que informó el diseño fue cómo poner en diálogo la lectura académica del contexto con la experiencia cotidiana de quienes toman decisiones todos los días en las organizaciones. Los ponentes fueron elegidos sobre esa base. Tuvimos profesores de universidades del país, expertos, un ejecutivo y empresario, profesores de Costos y líderes de la industria local. El desafío no era tener dos bloques: teoría por un lado, historias de negocios por el otro, sino tener una conversación donde cada intervención aportara diferentes perspectivas sobre problemas comunes.

7.2. Dinámica

La actividad tuvo tres presentaciones temáticas, un descanso para networking, un panel empresarial y un espacio de preguntas abiertas. Los temas principales fueron la realidad económica, las finanzas y la gestión estratégica, los costos en el nuevo escenario productivo y los problemas de recursos humanos. El panel incluyó representantes de una empresa siderúrgica, un grupo empresarial regional y una planta de alimentos. Momento Función pedagógica. Presentaciones Proporcionar marcos para interpretar el contexto, las finanzas, la estrategia y los costos. Networking Abrir las líneas de comunicación y relación entre los estudiantes, profesores y empresas. Panel empresarial. Opiniones sobre personas, producción, gestión y competencias demandadas. Preguntas abiertas. Las inquietudes de los participantes se convierten en un diálogo entre experiencia y conocimiento. El significado del día y la estructura del momento.

7.3. La contribución específica de los Costos

7.4. Una arquitectura de voces complementarias

El día tuvo un hilo conductor. Comenzó con una lectura del contexto económico y su impacto en la competitividad; luego la perspectiva financiera y estratégica; luego la presentación de Costos mostró herramientas para actuar sobre variables internas; y el panel empresarial incorporó los desafíos de producción, personas y competencias. Así, el recorrido fue del contexto a la organización y de los conceptos a las decisiones concretas. La variedad de antecedentes de los ponentes—profesores de diferentes universidades, especialistas, ejecutivos y representantes de empresas industriales—cambió los marcos interpretativos. Para los estudiantes a punto de graduarse, escuchar desacuerdos y matices fue tan importante como recibir respuestas. La formación profesional implica aprender a integrar información parcial de actores con diferentes roles y lenguajes. El descanso para networking fue mucho más valioso de lo que anticipamos. Algunos estudiantes aprovecharon ese momento para presentarse y hacer preguntas que no habrían hecho frente a toda la audiencia.

Empresas, profesores y futuros graduados pudieron intercambiar experiencias e información en un ámbito común.

7.5. Costos como puente entre diagnóstico y decisión

Para la presentación de Costos, elegimos comenzar con una pregunta clara: “¿Cuánto ganó tu empresa el mes pasado?” La respuesta no fue tan clara como parecía; A partir de ahí introdujimos la idea de “mirar hacia adentro”: mientras la PYME no tiene realmente control sobre las condiciones económicas, puede mejorar la información que tiene para tomar decisiones. No queríamos distraernos con obstáculos externos, sino saber qué margen de acción quedaba en la organización. La comparación entre decidir a ciegas y decidir con información se basó en cuatro herramientas: comportamiento de costos, punto de equilibrio, contribución marginal y presupuesto. La secuencia vinculó

conceptos clásicos con preguntas empresariales: cuánto vender para no perder, qué aporta realmente cada producto, capacidad ociosa y qué problemas se pueden anticipar.

Quienes conocen sus números deciden, y quienes no responden—la disciplina fue una herramienta para ampliar las alternativas de decisión.

7.6. Resultados observables y oportunidades de mejora

El mayor logro del día fue que actores que típicamente se encuentran con poca frecuencia lo hicieron en un solo espacio: estudiantes a punto de graduarse, profesores, especialistas y representantes de empresas, en total 180 personas. Preguntas, contactos e intercambios conectaron temas del programa con decisiones regionales. Aún no tenemos suficiente evidencia para hablar de impacto. Podemos decir, sí, se ha abierto una conversación y hay formas concretas de continuarla. Para futuras ediciones, nos gustaría incluir una breve evaluación en tres puntos: expectativas al final de la inscripción, aprendizaje y acciones tomadas tres meses después.

Tuvimos que saber qué conceptos eran importantes, dejar de lado desarrollos que consumen más tiempo en clase y proporcionar algunos ejemplos concretos a una audiencia mixta. Esta elección nos demostró que comunicar costos fuera del aula no significa que se pierda el rigor; solo significa que necesitamos pensar en el orden, el lenguaje y la cantidad de información que damos por sentada. Esta diferencia trajo de vuelta una pregunta. Quizás en algunos ejercicios, pasamos demasiado tiempo resolviendo el cálculo y muy poco tiempo discutiendo la decisión que estamos tomando.

8. Aprendizajes de la experiencia

La sistematización nos permite reconocer seis aprendizajes:

1. El vínculo comienza con la escucha y no con la oferta. Las reuniones de negocios son una buena fuente de problemas relevantes para enseñar.
2. La flexibilidad organizativa hace que la distancia entre una idea y una experiencia real sea menos.
3. El contacto no garantiza el aprendizaje. Cada visita, charla o panel debe tener objetivos, preguntas previas y un momento posterior de elaboración conceptual.
4. Las voces de las diferentes personas contribuyen al análisis. Profesores, ejecutivos, producción y gerentes de recursos humanos arrojan luz sobre diferentes partes del mismo problema.

5. Los estudiantes avanzados son usuarios estratégicos del aprendizaje: pueden reunir conceptos y formular preguntas profesionales, y construir redes después de la graduación.

6. Y la continuidad convierte eventos en políticas. El verdadero resultado de un día son las actividades, contactos y cambios pedagógicos que permite después.

No tomamos ninguna forma universal para medir el aprendizaje y no seguimos a los estudiantes después de las actividades. Por esta razón, la asistencia, los acuerdos y las pasantías no pueden constituir la evidencia del desarrollo de nuevas competencias o mejor inserción. Esto no invalida el trabajo realizado; indica una tarea pendiente pero sirve como marco para futuras ediciones.

9. Propuesta: circuito de articulación para una docencia conectada con la realidad

Se propone un circuito de cinco momentos, adaptable a distintas cátedras y universidades:

Etapas	Pregunta	Acción
1	Escucha territorial	Relevar problemas, competencias y decisiones mediante reuniones con empresas y actores profesionales.
2	Traducción pedagógica	Seleccionar aquello que puede convertirse en caso, pregunta, visita o intervención vinculada al programa.
3	Experiencia situada	Desarrollar la actividad con consignas claras, roles y condiciones de participación.
4	Reflexión académica	Contrastar lo observado con conceptos, métodos, supuestos, límites y alternativas.
5	Continuidad y evaluación	Registrar aprendizajes, devolver valor a la empresa, acordar próximos pasos y medir resultados.

Circuito propuesto para integrar vinculación y enseñanza.

El circuito no requiere comenzar con un programa de gran escala. Una cátedra puede trabajar con una empresa, una unidad del programa y una pregunta bien elegida. Lo difícil no suele ser organizar el primer encuentro, sino reservar tiempo para prepararlo, analizarlo después y mantener el contacto. Sin esos pasos, la actividad puede ser recordada con entusiasmo, pero deja pocas huellas en la enseñanza.

9.1. Indicadores para una evaluación futura

- Actividad: empresas contactadas, diversidad sectorial, estudiantes participantes y continuidad de los vínculos.
- Aprendizaje: capacidad de identificar problemas, utilizar categorías de costos, formular preguntas y justificar decisiones antes y después de la experiencia.
- Reciprocidad: utilidad percibida por las empresas y devoluciones producidas por estudiantes o docentes.
- Trayectoria: prácticas, pasantías, proyectos, trabajos finales o inserciones originadas o fortalecidas por los vínculos.
- Institucionalización: incorporación de las actividades al cronograma, asignación de responsables y acuerdos entre áreas.

9.2. Protocolo mínimo para una experiencia replicable

El circuito puede comenzar con una escala acotada: una unidad del programa, una empresa y un grupo de estudiantes. Primero se formula una pregunta curricular —por

ejemplo, cómo se gestiona la capacidad en un proceso real— y se selecciona la organización por su potencial pedagógico, no solo por disponibilidad. Luego se acuerdan propósito, participantes, tiempos, temas posibles, restricciones de seguridad y confidencialidad y forma de devolución.

La cátedra prepara una consigna que explicita qué observar, qué conceptos utilizar y qué producto se elaborará. La empresa designa un interlocutor que comprenda el objetivo. Después de la actividad, se reserva tiempo de clase para análisis y se comparte una devolución. Finalmente se registra qué funcionó, qué ajustes se requieren y si existe interés en continuar. Este protocolo reduce la dependencia de vínculos personales y permite que otros docentes repliquen la experiencia.

9.3. Matriz de evaluación en cuatro niveles

En un primer nivel se evalúa la actividad: participación, diversidad, cumplimiento de la secuencia y satisfacción. En un segundo nivel se analiza aprendizaje mediante producciones comparables antes y después: calidad de preguntas, reconocimiento de variables de costo, argumentación y uso de evidencia. El tercer nivel observa transferencia: aplicación posterior en casos, trabajos finales, pasantías o decisiones empresariales. El cuarto considera institucionalización: continuidad de la articulación, incorporación al cronograma y existencia de responsables y recursos.

La combinación evita dos reduccionismos. Medir solo satisfacción puede mostrar entusiasmo sin aprendizaje; medir únicamente convenios puede mostrar formalización sin actividad. Una evaluación equilibrada relaciona alcance, calidad pedagógica, reciprocidad y continuidad. En etapas iniciales bastan instrumentos sencillos: rúbrica de producciones, encuesta breve, registro de acuerdos y entrevista de seguimiento a una muestra de participantes.

9.4. Condiciones de sostenibilidad

La sostenibilidad requiere reconocimiento institucional del tiempo destinado a vincular. Contactar empresas, preparar visitas, coordinar invitados y realizar devoluciones son tareas docentes y de gestión que deben integrarse a la planificación. También resulta necesario distribuir responsabilidades para que la continuidad no dependa de una única persona. Una base actualizada de organizaciones, un calendario anual y formatos breves de acuerdos y evaluación pueden disminuir la carga operativa.

Otro requisito es la reciprocidad. Las organizaciones permanecen vinculadas cuando comprenden el propósito, reciben un trato responsable y reconocen algún valor: acceso a conocimiento, contacto con futuros profesionales, reflexión sobre problemas o participación en redes. Para la universidad, la relación debe aportar aprendizaje, preguntas de investigación o extensión y oportunidades coherentes con su misión. Cuando el beneficio es unilateral, el vínculo tiende a agotarse.

10. Discusión: trascender el aula sin perder la universidad

10.1. Tensiones que deben ser gestionadas

La relación entre universidades y empresas no está libre de fricciones. Los calendarios académicos rara vez coinciden con las urgencias de una organización; la apertura necesaria para aprender puede encontrarse con información reservada; y la voluntad de responder puede superar el tiempo disponible de los docentes. También puede ocurrir que una empresa pida un perfil para una necesidad inmediata mientras la universidad sostiene una formación de largo plazo. En cada actividad tuvimos que reconocer esas diferencias y acordar un alcance posible.

También debe cuidarse la igualdad de acceso. Si las mejores experiencias dependen de contactos informales o alcanzan solo a grupos pequeños, pueden profundizar diferencias entre estudiantes. La planificación curricular, la rotación de oportunidades y

la producción de materiales que recuperen lo observado ayudan a ampliar el beneficio. Del lado empresarial, conviene diversificar sectores y tamaños para evitar que una única lógica organizacional sea presentada como representación del mundo productivo.

10.2. La contribución específica a la enseñanza universitaria de Costos

Costos es una oportunidad especialmente fértil para este trabajo porque se trata de producción, marketing, personas, finanzas y estrategia. Sin embargo, esa riqueza se pierde cuando te enfocas solo en el cálculo. El encuentro con organizaciones trae de nuevo al primer plano la pregunta que da sentido a la información: ¿quién debe decidir, sobre qué asunto, en qué plazo y bajo qué restricciones? Cuando observan una planta o escuchan a una PYME, se encuentran con datos incompletos, criterios debatibles y objetivos en tensión. Llegan a entender que diseñar información de costos requiere comprender procesos y hablar con diferentes áreas.

El aula es el lugar al que volvemos para organizar lo que hemos visto, discutir explicaciones y probar otras opciones. La empresa proporciona una realidad con presiones, plazos y datos imperfectos; la universidad presenta conceptos y tiempo para pensar. La relación funciona cuando ninguna de las partes pierde su identidad. Para los estudiantes de Costos y Gestión, este vaivén es donde descubren que la información no está del todo lista para ser utilizada. Se deben establecer criterios, comprender procesos, examinar registros y cuestionar el propósito de los datos. Aprender a hacer estas preguntas es tan importante como saber cómo se realiza el cálculo. La experiencia también señala que la viabilidad implica habilidades relacionales: identificar interlocutores, cumplir compromisos, traducir lenguajes, programar y devolver valor. Estas son tareas menos visibles que un acuerdo, pero son las que sostienen la confianza.

Por lo tanto, el vínculo necesita reconocimiento institucional y no puede ser impulsado por sus propios esfuerzos para siempre.

11. Conclusiones

Esta experiencia nos dejó una convicción: la articulación con el sector productivo amplía y completa la formación de los estudiantes. El recorrido realizado —233 reuniones, 149 acuerdos y más de 84 pasantías— nos permitió conocer de cerca cómo trabajan las organizaciones, qué problemas enfrentan y qué esperan de los futuros profesionales. Ese aprendizaje también volvió al aula, a través de visitas a plantas, invitados del sector empresarial y espacios de encuentro entre la universidad y las empresas.

No todas las actividades tuvieron el mismo impacto ni todas funcionaron de la manera esperada. Sin embargo, cada una aportó una mirada distinta y nos ayudó a revisar nuestras propias prácticas docentes. También nos permitió confirmar que el conocimiento disciplinar es indispensable, pero que no siempre resulta suficiente para actuar frente a una situación real.

Como docentes de Costos, nos preocupa que un estudiante pueda resolver correctamente un ejercicio y, al mismo tiempo, no sepa cómo comenzar cuando el problema no viene ordenado. En una organización real deberá observar procesos, conversar con diferentes sectores, interpretar datos incompletos, hacer preguntas, identificar el verdadero problema y sostener una recomendación.

Por eso, entendemos que acercar a los estudiantes al mundo productivo no reemplaza la formación teórica, sino que la completa. Les permite comprender para qué sirven los conceptos aprendidos y cómo utilizarlos cuando las respuestas no son evidentes, en definitiva la vinculación contribuye a reducir la distancia entre lo que se aprende en el aula y lo que después se exige en el trabajo. La formación universitaria se enriquece

cuando el conocimiento disciplinar se conecta con experiencias, organizaciones y problemas reales, siempre con mediación y reflexión docente.

Más que presentar un modelo cerrado, este relato busca compartir una experiencia docente que nos permitió enseñar de otra manera. La articulación con las empresas hizo que los contenidos adquirieran un sentido más concreto y que los estudiantes pudieran acercarse, antes de graduarse, a los desafíos que encontrarán en su ejercicio profesional.

Bibliografía

- Abate, S. M. y Orellano, V. (2015). Notas sobre el currículum universitario, prácticas profesionales y conocimiento en uso. *Trayectorias Universitarias*, 1(1). Universidad Nacional de La Plata.
- Camilloni, A. (2013). La inclusión de la educación experiencial en el currículum universitario. G. Menéndez et al., *Integración de la enseñanza y la extensión: otra forma de enseñar y aprender* (pp. 11–21). Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Consejo Interuniversitario Nacional (CIN). (2012). Plan Estratégico 2012–2015 de la Red Nacional de Extensión Universitaria. Acuerdo Plenario No. 811/12.
- Litwin, E. (2008). *El oficio de enseñar: condiciones y contextos*. Buenos Aires: Paidós.
- Menéndez, G. et al. (2013). *Integración de la enseñanza y la extensión: otra forma de enseñar y aprender*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.
- Menéndez, G. y Tarabella, L. (2016). Aprendizaje experiencial: una práctica de innovación que se está fortaleciendo en la Universidad Nacional del Litoral. +E: *Revista de Extensión Universitaria*, 6(6), 96–103.