
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

“Procesos de profesionalización de los graduados de Maestrías en
Administración de Empresas”. El caso del MBA de la UNL.

Santa Fé - Argentina, 28/02/2018.

Autor

Cra. Francisconi Alina María

Directora

Mg. Zamdomeni, Norma

Codirectora

Mg. Canale Sandra

Índice de Contenido

1. Índice de contenido	Pág. 1.
2. Agradecimientos y dedicatoria.....	Pág. 2.
3. Introducción.....	Pág. 4.
4. Capítulo 1. Marco de referencia.	Pág. 7.
5. Capítulo 2. Los posgrados en Argentina. El caso del MBA de la FCE UNL.....	Pág. 33.
6. Capítulo 3. Metodología.	Pág. 49.
7. Capítulo 4: Análisis de los datos relevados.	Pág. 61.
8. Conclusiones.	Pág. 95.
9. Referencias bibliográficas.	Pág. 102.
10. Anexo.	Pág. 106.

AGRADECIMIENTOS

A Norma y Sandra por su tiempo y enseñanzas.

A María Rosa por su apoyo y empuje.

Al equipo del MBA y del PROCIT por su colaboración permanente.

A las autoridades de la FCE y del MBA, ex autoridades del MBA y miembros del Consejo Consultivo por disposición y sus apreciaciones.

A los graduados que contestaron la encuesta y compartieron conmigo sus experiencias.

Dedicado a Roberto y a mis ahijadas Cecilia, Francesca y Lucía.

INTRODUCCION

Este Trabajo de Tesis se refiere al estudio de los procesos de profesionalización de los magíster en administración de empresas, considerando el caso de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE UNL).

Atento a la denominación comúnmente utilizada para referenciar las maestrías en Administración a lo largo de esta trabajo se utiliza la sigla MBA (en inglés: Master in Business Administration), excepto en el apartado que se refiere a la historia de la Maestría en Administración de Empresas de la FCE UNL donde se consigna la sigla MAE.

Este trabajo tiene su origen en una iniciativa personal que intenta analizar el modo en que las formaciones de posgrado contribuyen en los procesos de profesionalización, aportando no solo al crecimiento profesional, sino personal de quienes que optan por continuar sus estudios a nivel cuaternario.

Se focaliza el análisis en los procesos de profesionalización observando la situación laboral de los graduados en diversos momentos previamente pautados y las apreciaciones y percepciones personales en torno a la formación recibida. Se busca detectar que aspectos pueden ser entendidos o no como puntos de inflexión en sus carreras profesionales.

En tanto sus apreciaciones y percepciones, se pretende analizar si esas formaciones de posgrado son un aporte válido al momento de encarar un cambio de trabajo, de asumir desafíos y afrontar exigencias, tomar otros protagonismos u otros roles en sus trabajos.

Se intuye que así como las empresas van adaptándose a instancias del mercado y sus demandas y van ampliando sus fronteras pues advierten que hay mercados que exceden el doméstico, también los profesionales van transformándose y generando adaptaciones y cambios en los conocimientos adquiridos en su formación de grado, y por lo tanto en los servicios que éstos prestan. Un magíster en administración puede hacer gestión de negocios en empresas, pero también puede hacer gestión de negocios sobre los propios servicios profesionales.

El planteo de este Trabajo de Tesis propone pensar en el magister como un producto en sí mismo, reparando en los procesos de profesionalización y en las transformaciones que se dan a partir de determinadas formaciones.

En orden a lo expuesto y para circunscribir el universo al análisis se toman como referencia los graduados del MBA de la FCE de la UNL cuya titulación se produjo desde el 01/01/2010 al 31/12/2015; con el fin de contar con una cantidad de informantes acorde al trabajo propuesto, independientemente del año de su ingreso al programa de posgrado.

Se espera con el análisis de los procesos de profesionalización de los magíster de la FCE UNL, acercarse a aportes y comentarios de los graduados, en los siguientes aspectos:

- Por un lado se pretende indagar y conocer las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado, en atención a que las expectativas que los cursantes llevan al momento de iniciar una carrera influyen en la evaluación que hacen al finalizar de la formación recibida y su grado de satisfacción con el recorrido formativo realizado. En este punto se considera que las expectativas con las que se comienza una formación de posgrado y las razones que impulsan comenzar un MBA pueden ser variadas.
- Asimismo, conocer en qué medida el paso por las aulas de posgrado contribuyó en los procesos de profesionalización. Se considera que el abordaje de este análisis puede ser de utilidad para profundizar, perfeccionar o redireccionar los procesos de formación de los posgraduados en tanto son un aporte al mejoramiento de la expertise de los profesionales que se desarrollan en el medio.
- Por último y en línea a lo expresado anteriormente se espera poder recuperar las percepciones que los graduados tienen en cuanto a la valoración que hacen de la formación recibida, en relación al mejoramiento de su profesionalidad, rescatando los saberes, conocimientos y experiencias - que incorporados luego de cursada y aprobada la maestría - se reconocen como potenciadores de sus capacidades y talentos.

Estas percepciones son puestas en diálogo con las apreciaciones vertidas por las autoridades de la FCE y del MBA, ex autoridades del MBA y miembros del Consejo Consultivo, con los que se entabló un diálogo mediante entrevistas.

Con el propósito de simplificar la terminología en el desarrollo del presente trabajo se usará el término "graduado" considerando el estudiante que además de haber cursado el programa de maestría concluyó satisfactoriamente el Taller de Tesis, presentó, aprobó y defendió la Tesis, habiendo obtenido en consecuencia el título de "Magister". No se incluye en el término "graduado" al estudiante que no logró titularse. Se utiliza el término, "graduado" para referiré a ambos sexos.

El presente Trabajo de Tesis consta de cuatro capítulos. En ellos se aporta en primer término el marco de referencia, luego un detalle de los posgrados en Argentina con especial mención al MBA de la FCE de la UNL, seguido la explicación de la metodología utilizada y por último el detalle de los datos obtenidos del relevamiento.

Para finalizar a modo de Conclusión se expresan las consideraciones finales. Se lista la bibliografía consultada y el detalle de la normativa pertinente, el cuestionario implementado, el guión de las entrevistas y el resultado de las entrevistas realizadas.

CAPITULO 1

MARCO DE REFERENCIA

***“La educación contribuye al crecimiento del ingreso nacional e individual. Si bien la tierra fue la principal fuente de riqueza e ingreso en las sociedades agrarias, el capital y la maquinaria se convirtieron en algo importante en las sociedades industriales. En las sociedades de la información actuales, el conocimiento impulsa el crecimiento económico y el desarrollo. La educación superior es la fuente principal de ese conocimiento –su producción, difusión y absorción– en cualquier sociedad. Hoy, el crecimiento económico depende de la capacidad para producir bienes basados en el conocimiento. Sin embargo, el futuro de las economías del conocimiento depende más de su capacidad para producir conocimiento mediante la investigación y el desarrollo que en bienes basados en el conocimiento. Por tanto, estas economías asignan más valor y una mayor prioridad a la producción y distribución del conocimiento. Las instituciones de educación superior son una fuente importante del capital humano requerido para producir conocimiento.”*¹**

1.1. Introducción.

En el presente capítulo se presenta un análisis conceptual del proceso de profesionalización, sus distintas acepciones y consideraciones preexistentes al presente Trabajo de Tesis.

El análisis de este concepto permite ir visualizando otros aspectos que hacen al abordaje de la temática. En tal sentido es oportuno decir que la profesionalización puede ser entendida como *la construcción del profesional a partir de la formación* y que los estudios de posgrado *son una respuesta a las personas que desean profesionalizarse*.

En orden a ello se rescatan voces en cuanto al valor de la formación continua, concepto que ha quedado consolidado en los últimos años, tanto el ámbito académico como empresarial.

¹ Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Carta informativa: Educación superior y desarrollo Vol. XXV, N° 1, Enero-Marzo de 2007 Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001928/192899s.pdf>. Fecha de consulta: 13/04/2017

Por otra parte y en tanto la formación a nivel de posgrados transcurre en la mayoría de los casos mientras los profesionales trabajan, es ineludible que se intercepten el mundo académico y el mundo del trabajo.

En tal sentido se puede moldear la idea de que los estudios de posgrado tienen no solo el desafío de ser ofertas académicas de excelencia, sino también ser espacios donde el profesional pueda tomar herramientas para potenciar su desempeño laboral.

Por último se concluye con la presentación sintética de algunos estudios existentes sobre seguimientos de egresados, en particular en programas de posgrado. Se ponen de relieve algunas particularidades y hallazgos que se consideran aportes valiosos a este Trabajo de Tesis.

1.2. Los procesos de profesionalización.

Al referirse a la profesionalización, es interesante citar a Wittorski (2008) quien da a esta palabra la condición de "potentemente polisémica"². En tal sentido y en atención a esta característica - pluralidad de significados para esta expresión lingüística - distingue tres acepciones.³

- Por un lado profesionalización puede referirse a la constitución de profesiones (*La professionnalisation comme constitution des professions*), es decir la profesionalización en tanto profesión.
- Por otra parte puede utilizarse para referirse al movimiento individual en contextos de trabajo flexibles y la institucionalización de la actividad (*La professionnalisation : «mise en mouvement»des individus dans des contextes de travail flexibles et... institutionnalisation de l'activité*). En este caso se usa el término en tanto profesionalización-eficacia de trabajo)
- Por último puede recurrirse a esta palabra para explicar la construcción de un profesional por la formación (*la professionnalisation comme «fabrication» d'un professionnel par la formation et quête d'une légitimité plus grande des offres et*

² Oviedo, Lucas; Benítez, Natalia y Ceballos Acasuso, Marta. Relación posgrado-profesionalización en la formación de ingenieros químicos y electromecánicos de la Facultad Regional Resistencia (UTN). N° ISBN: 978-950-42-0142-7. (2012) http://www.frre.utn.edu.ar/secyt/paginas/view/item/ii_jornadas_de_investigacion_en_ingenieria_del_nea_y_paises_limitrofes

³ Richard Wittorski, « La professionnalisation », *Savoirs* 2008/2 (n° 17), p. 9-36. DOI 10.3917/savo.017.0009. Páginas 12 a 14.

pratiques de formation), es decir profesionalización en relación a *profesionalización-formación*.

De estas dos últimas acepciones se rescatan dos palabras: *movimiento* y *construcción*, en tanto llevan a moldear la idea de "proceso" y a reflexionar que la profesionalización no es un momento, sino un movimiento constante, una construcción que transcurre en un espacio social.

Asimismo, también se rescatan otros dos términos: *trabajo* y *formación*, con lo cual se advierte que el proceso de profesionalización enlaza el mundo del trabajo y el mundo académico, en virtud de lo expuesto por Wittorski (2008).

Oviedo y otros (2012) también hacen referencia a estas dos acepciones marcando que las mismas suceden en un contexto social específico, remarcando que "*los dos últimos niveles mencionados se inscriben en un contexto social particular que está signado por convergencias entre trabajo y formación*".

Esta convergencia entre trabajo y formación inscripta en un contexto social concreto, ha llevado a definir un nuevo tipo de profesional. Un profesional versátil, autónomo, flexible a los cambios, gestor de sus propios espacios, responsable de su desarrollo. Se trata entonces de un profesional que es autor de su "profesionalidad", constructor de su "proceso de profesionalización".

Se retoma aquí el concepto de profesionalidad de Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros (2009), que definen a la profesionalidad: "*como la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia en la acción, comprometiendo también la valoración social de las profesiones y de quienes las realizan*".⁴

De lo expuesto puede advertirse que el profesional en su proceso de profesionalización tendrá diversos aportes. En primer lugar de su formación en el ámbito laboral, en segundo lugar de su formación en los ámbitos educativos formales, y en tercer lugar del contexto en el que desarrolla su profesión, los que pueden pensarse como otros saberes de los que se apropia por la interacción con otras personas. Cabe señalar que el orden antes

⁴ Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros: "¿ Qué buscan los graduados al realizar una formación de posgrado?". *RAES. Revista Argentina de Educación Superior*, 1(1). *RAES / Año 1 / Número 1 / Noviembre 2009*

expuesto no implica preeminencia de uno sobre otros, sino que se detallan de este modo al solo efecto de mencionarlos ordenadamente.

Champy-Remoussenard, P. (2008) hace referencia a que la conexión o intersección entre el lugar de trabajo y el mundo de la educación y la formación, es lógica y coherente con los procesos actuales de profesionalización e introduce el concepto de "*espacio de profesionalización*" como "*un espacio del desarrollo de competencias*"⁵

Se advierte entonces que cada "proceso de profesionalización" tendrá características particulares, de acuerdo a la impronta que cada profesional va dando a sus espacios de formación y espacios laborales. En estos ámbitos tal como expresa la autora mencionada se localiza la idea de profesionalización y su éxito social.

1.3. El valor de la formación continua.

Como se ha expuesto en el apartado anterior, la palabra "profesionalización" puede utilizarse para explicar la construcción de un profesional por la formación. Esta construcción se da de modo gradual y permanente, en tanto las exigencias del mercado.

El conocimiento es un capital para los profesionales y el mercado demanda hoy profesionales cada vez más formados. El posgrado es una de las formas de diferenciarse, y la formación continua es el modo de respuesta al mercado que demanda más conocimiento.

En los últimos años la formación continua es un valor que ha quedado consolidado no sólo en el ámbito académico sino también en el empresarial. Son numerosas las voces que expresan que la formación continua es necesaria no solo para el ejercicio de una profesión, sino también para la ejecución de diversas tareas en el quehacer económico de un país.

El desafío de la educación continua, objeto de numerosos congresos internacionales entre universitarios y pedagogos, es un desafío más que debe encararse en nuestro país y requiere analizar los procesos de aprendizaje continuo que se dan en el sistema a lo largo de la vida de los profesionales. Una de las razones por las que los profesionales acceden

⁵Champy-Remoussenard, P. (2008). Incontournable professionnalisation. *Savoirs*, (2), 51-61.

a formas de educación continua es expresada por Vessuri, H. (1993), al mencionar que el interés se da en tanto hay un *"mercado profesional más exigente"*⁶

El desarrollo económico de las sociedades en la llamada "era del conocimiento" nos interpela a perfeccionar los recursos humanos, a los que también se ha dado en llamar en los últimos años "capital humano"⁷. El uso de estas palabras tiene su origen en el intento de poner énfasis al concepto de que las personas forman parte sustancial de la organización.

En tal sentido las personas no son un recurso más comparable a los recursos materiales, naturales, tecnológicos. Se busca dar una idea de cambio reconociendo el verdadero lugar de las personas como impulsoras y promotoras de los procesos organizacionales.

Concluida la segunda guerra mundial, se comenzó a dar importancia al capital humano, entendiendo que éste aporta de manera significativa a la riqueza nacional, motivo por el cual ha sido analizado por muchos economistas (Vessuri, H. 1993).

Antaño podía pensarse que la riqueza de una nación eran sus recursos naturales, en cuanto una nación era más rica si tenía abundantes recursos del suelo, metales, marítimos. En la actualidad se advierte que si bien los recursos naturales son una fuente de riqueza, las naciones son más prósperas cuando son capaces de desarrollar capacidades tales como la tendencia a la innovación, a la investigación, de modo que a través de nuevas tecnologías se aporte a la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos. Vessuri hace referencia a que *"la era actual está marcada por un rápido cambio en el centro de gravedad de las principales fuentes de valor agregado"*.

En orden a lo expuesto para las naciones será de crucial importancia el desarrollo de la "materia gris", del capital humano, el que requiere modelos educativos que propicien la adquisición de capacidades a nivel personal y profesional. Se requerirá entonces articular sinérgicamente el mundo académico con el mundo del trabajo, a fin de potenciar a través de esta vinculación espacios formales de aprendizaje con espacios informales de aprendizaje.

⁶ Vessuri, H. (1993). Desafíos de la educación superior en relación con la formación y la investigación ante los procesos económicos actuales y los nuevos desarrollos tecnológicos.

⁷ Alles, Marta Alicia. (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. 1era edición. Editorial Granica. Buenos aires, Argentina. Pág. 17.

1.4. El mundo académico y el mundo del trabajo.

Las instituciones educativas buscan a través de diversos programas articular el devenir académico con el mundo del trabajo. También las empresas hoy se esfuerzan en mantener niveles constantes y crecientes de capacitación para sus empleados. Así, superar la dicotomía mundo académico-mundo del trabajo es un desafío tanto para las instituciones educativas como para las organizaciones.

Desde ambos lados se busca salvar la ruptura entre el mundo de la educación y el mundo de la empresa o productivo. Puede advertirse además que de la vinculación y acción cooperativa entre estos dos universos se logra favorecer a ambos actores, potenciando el intercambio de la información, el desarrollo de investigación, la aplicación del conocimiento, la excelencia de los graduados y la mejora de la performance productiva.

Es pertinente retomar y resaltar lo expresado por Liebowicz, J. (2000), quien entiende que la vinculación educación-trabajo "*es de capital importancia para fortalecer la capacidad de aprender de forma continua*".⁸

El desarrollo del capital humano requiere por tanto no solo de la iniciativa de las instituciones educativas y de las organizaciones, sino de la iniciativa particular de cada persona para profundizar sus procesos formativos y hacerlos permanentes y continuos a lo largo del tiempo.

Esto lleva a que convivan los tiempos del trabajo con los tiempos de la formación. Ya no se trata de concluir los estudios para comenzar a desarrollarse en el mundo del trabajo. Expone Liebowicz, J. (2000) que esta dicotomía debe ser superada. Hoy, por el contrario, ambas actividades se entremezclan y se complementan. Esta superposición puede ser de difícil abordaje para algunos, mas debería ser comprendida como un gran desafío. Ya no se aprende para toda la vida, se aprende día a día. Podemos decir que día a día desaprendemos para emprender el camino de aprender nuevamente.

Hay diversos modos y estadios de aprendizaje. En este escrito nos enfocaremos en el aprendizaje que se da en las organizaciones formales de enseñanza y a nivel de

⁸ Liebowicz, J. (2000). Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua (Vol. 9). Oficina Internacional del Trabajo/CINTERFOR. Pág. 42.

posgrado. Cabe destacar que en línea a lo expuesto y en pos de aumentar la riqueza, los países fueron desarrollando diversos espacios de educación.

1.5. El rol de los posgrados en los procesos de profesionalización.

Como se expuso precedentemente los estudios de posgrado pueden entenderse como una respuesta a las personas que desean profesionalizarse. Diversas pueden ser las razones por las que un profesional se acerque a cursar estudios de posgrado. Tomarlas en consideración invita a pensar a *prima facie* en motivadores o motores que movilizan a los graduados a formarse a nivel cuaternario.

Al solo modo enunciativo, se pueden mencionar como motivadores o motores: las ansias de perfeccionamiento en aspectos técnicos y/o de gestión, la ambición por mejorar sus cuadros de profesionalización, las inquietudes de acceder a nuevos espacios y saberes o el desarrollo de nuevos negocios, la necesidad de ampliar la red de contactos, la obtención de prestigio profesional.

En trabajos preliminares a éste Fernández Berdaguer, L. (2014) sostiene que *"las razones para realizar estudios de posgrado, entre quienes se orientan a una trayectoria profesional, refieren por una parte que la necesidad de actualización y profundización en conocimientos de diversas áreas relacionadas a las innovaciones tecnológicas y organizacionales que requieren nuevas competencias y asimismo por el intercambio y relaciones en el marco de la institución universitaria"*⁹

Por lo tanto las ofertas de posgrado que se brinden de las universidades que quieran preciarse de tener programas de formación apetecibles para los profesionales, deberán contemplar los dos tópicos expuestos en los apartados anteriores: el valor de la formación continua y la interrelación que se da entre el mundo académico y el mundo del trabajo.

La formación de posgrado suele darse de manera concomitante con el desempeño laboral, es decir, el maestrando va cursando sus materias y en la misma medida va desarrollando día a día sus tareas laborales, en tanto el aprendizaje se va dando en un

⁹ Fernández Berdaguer, L. (2014). Trayectorias educativas y laborales de estudiantes de Posgrados de universidades nacionales de Argentina. In III Jornadas Nacionales sobre estudios regionales y mercados de trabajo. Universidad Nacional de Jujuy (Facultad de Cs. Económicas y Unidad de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales) y Red SIMEL

proceso continuo unido al proceso laboral, este proceso continuo es analizado en el trabajo de Fernández Berdaguer, L. (2014) antes citado.

En tanto, Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros, hacen referencia a que los posgrados pueden pensarse como *"un conjunto de prácticas y experiencias resultantes del desarrollo de la actividad en el tiempo y de la creciente profesionalización de quienes la ejercen."*¹⁰

Considerar a los posgrados como conjunto de prácticas y experiencias que se dan a lo largo del tiempo, invita a reflexionar sobre el proceso de profesionalización, vislumbrando que en tanto proceso pasa por etapas, las que pueden estar más o menos definidas.

Así, en este punto se propone hacer un paralelo entre el magister y un "emprendimiento o empresa". Puede decirse que todo emprendimiento nace con una idea, se materializa con palabras y pasa por etapas como son pre-incubación de las ideas, incubación, desarrollo y materialización de las mismas, puesta en el mercado, proyecciones hacia otros mercados.

En tal sentido, es posible realizar una asimilación con las etapas del desarrollo profesional de una persona, en tanto pasa por estadios similares. Se parte de momentos de pensamientos internos donde pre-incuba ideas referidas a su futuro, las incuba buscando datos, consultando a otros que han hecho esos recorridos o son expertos de opinión; luego comienza el desarrollo y la materialización de lo pensado; posteriormente pone en práctica sus saberes en su espacio de trabajo y finalmente esos saberes pueden llevarlo a analizar otros espacios de desempeño laboral no contemplados originalmente, que le permiten lograr proyecciones hacia otros lugares, puestos o espacios de desarrollo profesional. Es de notar que estos procesos no son lineales y que están expresados secuencialmente a modo de orientación.

De esta manera el profesional de forma procesual y gradual va construyéndose como un emprendimiento en sí mismo y al que debiera darle la impronta de prestigio y perfeccionamiento para diferenciarse. En tal sentido vuelve a advertirse que los posgrados son una respuesta válida para los profesionales que deseen capacitarse.

¹⁰ Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros: "¿ Qué buscan los graduados al realizar una formación de posgrado?". *RAES. Revista Argentina de Educación Superior*, 1(1). *RAES / Año 1 / Número 1 / Noviembre 2009*

Ahora bien, es adecuado en este punto preguntarse qué características toman los procesos de profesionalización en tanto las trayectorias laborales y educativas de los profesionales y que aportes hacen los posgrados a esos procesos.

Trabajos anteriores al presente se han referido a las trayectorias laborales y educativas de los jóvenes universitarios argentinos, resultando en aportes para la toma de decisiones.

Tal es el caso de Berdaguer, L. F., & Zarauza, D. 2011. Estos autores expresan: *"Las investigaciones referidas a las trayectorias laborales y educativas de los jóvenes universitarios realizadas en Argentina significaron aportes a la toma de decisiones y a la definición de políticas educativas. Por ello, se presenta como una necesidad de importancia disponer de información sistemática en el ámbito universitario acerca de estos temas, que preocupan a los responsables de gestión universitaria y a los jóvenes. Para la construcción de dichos aportes se requiere conocer los caminos educativos y laborales transitados por los jóvenes, considerar el contexto y los escenarios posibles"* ¹¹

La relevancia de estos análisis y disponer de este tipo de información es mencionada por Berdaguer, L. F (2014)¹², en tanto hace referencia a la relevancia de conocer los espacios de formación de los profesionales, y a las valoraciones que éstos hacen de los procesos de perfeccionamiento que encaran, en tanto la valoración del aprendizaje que definan aportará a la redefinición de las ofertas, en pos de alcanzar mejores performances entre los posgraduados.

Se espera que todo proceso de aprendizaje impacte en las capacidades de las personas. En este trabajo se pretende analizar la contribución de la formación profesional en los procesos de profesionalización, los que no son exclusivos ni privativos solo de la formación académica y de un momento determinado, sino que se considera son de "carácter procesual". Es pertinente señalar que el carácter procesual, permanente, evolutivo e inacabado del proceso de profesionalización, es destacado por Bacigalupi; Carrano; Cortés; Spinosa; Suárez 2009¹³.

¹¹ Berdaguer, L. F., & Zarauza, D. (2011). Jóvenes universitarios con estudios de posgrado. Perspectivas en Argentina: trayectorias educativas y laborales de estudiantes de los posgrados de la Facultad de Bellas Artes de la UNLP.

¹² Berdaguer, L. F. KAIROS. Revista de Temas Sociales. ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org> Proyecto Culturas Juveniles Publicación de la Universidad Nacional de San Luis. Año 18. N° 33. Mayo de 2014. Pág. 9

¹³ Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros: "¿ Qué buscan los graduados al realizar una formación de posgrado?". RAES. Revista Argentina de Educación Superior, 1(1). 2009

Como se expresó la formación no se limita exclusivamente al entorno académico sino que el profesional aprende en su espacio laboral: "aprende haciendo". Esta condición de emprendizaje o "aprender haciendo" a partir de la experiencia¹⁴ se suma a su proceso de aprendizaje en instituciones formales de educación, logrando una sinergia de saberes que potencian capacidades y talentos mejorando la performance de los procesos de profesionalización.

En Argentina no estamos ajenos a estos desafíos y en línea a las formaciones continuas que se dan en el primer mundo, se continúan y se perfeccionan las ofertas académicas de las universidades de nuestro entorno.

Así como en los países del primer mundo las ofertas académicas se diversifican, nuestro país acompaña este proceso. Aumenta el número de personas que accede a las universidades y por tanto el número de adultos que se interesan por mejorar su formación profesional.

Por otra parte y en tanto el mercado laboral se hace cada vez más exigente es de esperar que los profesionales se sumen a programas de posgrado en busca del mejoramiento de sus competencias de gestión y gerenciamiento.

Enfocarse en el rol de los posgrados en el proceso de profesionalización, permitirá a través de estudios sobre el seguimiento de graduados, mejorar, perfeccionar o redireccionar las ofertas brindadas por las Instituciones de Educación Superior a fin de que los programas ofrecidos den una respuesta acertada a las motivaciones y expectativas de los profesionales en orden al mejoramiento de sus procesos de profesionalización.

1.6. Antecedentes empíricos sobre el seguimiento de graduados

En orden al presente trabajo de Tesis *"Procesos de profesionalización de los graduados de Maestrías en Administración de Empresas". El caso del MBA de la UNL.*, es apropiado enfocarse en estudios sobre el seguimiento de graduados con especial énfasis en formaciones de posgrados en maestrías en administración y negocios.

¹⁴ Irizar, Iñazio. (2008). "Intra-emprendizaje". Ediciones Diaz de Santos. España. Pág. 5.

De este modo, se relevaron trabajos y estudios previos sobre el seguimiento de egresados, rescatando - especialmente - aquellos que refieren a graduados de maestrías y en especial de MBA.

Mandiola, M (2010) destaca la creciente relevancia que en las Instituciones de Educación Superior y en las Escuelas de Negocios han tenido las formaciones en administración y negocios y reflexiona acerca de la importancia de conocer sobre su quehacer.¹⁵

En la búsqueda de material preexistente para la elaboración del presente Trabajo de Tesis, se accedió a diversos trabajos, estudios y relevamientos empíricos relacionados con los procesos de profesionalización.

Seguidamente se sintetizan los considerados más pertinentes, focalizando los hallazgos que se entiende oportuno citar en orden al tema propuesto:

1.6.1. Rivero, Andrea G., Dabós, Guillermo E.; Marino, Jorgelina y Rodríguez, M. Candela; (2015) "Análisis de las trayectorias laborales de trabajadores con formación gerencial de postgrado".

En este caso la población en estudio fueron los graduados del MBA part-time de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). El estudio fue publicado en el año 2015. Los autores se basaron en el enfoque de teoría fundada por ser estudios exploratorios. Las técnicas de recolección de datos fueron entrevistas a informantes claves y en las distintas etapas utilizaron el método de comparación constante.

Este trabajo presentado en el Congreso Nacional de Estudios del Trabajo en 2015, focalizó su estudio en entrevistas en profundidad a graduados del MBA part-time de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), considerado éste como programa MBA líder en Argentina por su categorización ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

El estudio muestra la "Vinculación del MBA con las transiciones de carrera" tanto las transiciones de rol (jerárquicas y funcionales) como las transiciones organizacionales (de cambio de empresa y de creación de un emprendimiento propio) experimentadas, su

¹⁵Mandiola, M. (2010). La educación en las escuelas de negocios: discursos en conflicto. *Psicoperspectivas*, 9(1), 93-110.

realización con el MBA y el impacto del MBA como motivador o facilitador de esas transiciones.

En primer lugar hace referencia a una búsqueda infructuosa, en tanto no se encontraron estudios relevantes que hayan abordado *"el impacto de los programas MBA en los movimientos laborales de sus graduados"*.

En el trabajo referido se examinó el impacto de la formación gerencial de postgrado sobre las trayectorias laborales de sus graduados, focalizando el análisis en las trayectorias de las carreras más dinámicas, considerando para ello aquellos casos donde los trabajadores una vez posgraduados tuvieron transiciones laborales o movilizaciones. El estudio se basó en el análisis de las transiciones de carrera (transiciones de rol y transiciones organizacionales).

El principal objetivo del mencionado trabajo fue identificar, comprender e interpretar las transiciones de carrera experimentadas por los graduados de un MBA y su relación con la realización de dicho programa.

Realizado el análisis de los Curriculum Vitae de los graduados del MBA, hallaron datos sobre la secuencia de experiencias laborales de cada uno de ellos, es decir de sus trayectorias laborales.

Asimismo en la instancia de entrevistas personales capturaron las experiencias subjetivas de los graduados entrevistados, obteniendo información sobre *"el sentido que cada individuo le otorga a los períodos de cambio y transición experimentados"* y *"la relación que los individuos encuentran entre el MBA y las transiciones experimentadas"*.

Del análisis de las transiciones de carrera, a medida que iban analizando los datos obtenidos, determinaron dos categorías. *Por un lado las transiciones de rol, y por otro lado las transiciones organizacionales.* Es de destacar que cada *"transición"* se da en tanto ocurre un cambio situacional en el recorrido laboral del graduado.

Para los autores, las transiciones de rol, son entendidas como transiciones que se dan como consecuencia de un nuevo rol asumido por la persona en el contexto de una misma organización, pueden darse variantes.

Por una parte, citan aquellos cambios situacionales que se dan por un movimiento ascendente en la jerarquía; en este caso las denominan "transiciones de rol jerárquicas". Por otra parte, cambios situacionales en tanto hay un movimiento lateral en la jerarquía; en este caso las denominan "transiciones de rol funcionales".

Con las investigaciones realizadas identificaron que las primeras, implican la asignación a un puesto gerencial con mayores responsabilidades y más empleados a cargo, la promoción dentro de la misma área funcional, y la asignación a un nuevo proyecto asumiendo el liderazgo del equipo.

En relación a las segundas y atento a las entrevistas realizadas, los entrevistados manifestaron que se enfrentaron a nuevos desafíos como: *"liderar gente nueva y diferente, asignar prioridades, manejar situaciones conflictivas, discutir cuestiones con los niveles superiores de la organización, y manejar nuevas demandas, expectativas y formas de trabajar"*.

Respecto de las transiciones organizacionales las mismas se dan como resultado del movimiento del individuo hacia otra organización y pueden ser transiciones organizacionales por cambio de empresa o por creación de una nueva empresa.

Cuando los entrevistados evidenciaban transiciones organizacionales de cambio de empresa, uno de los hallazgos fue el cambio de culturas que emergió como elemento significativo de la transición.

En tal sentido los autores señalan que estas transiciones surgen por lo general, como producto de un quiebre en la relación laboral anterior o debido a una evaluación negativa de las oportunidades internas de crecimiento. Otro hallazgo en el caso de este tipo de transiciones, fue que los entrevistados manifestaron tener que enfrentar desafíos en tanto debían desempeñarse exitosamente en un entorno organizacional nuevo.

Respecto de las transiciones organizacionales que se dan por la creación de un emprendimiento, se advierte que las acciones de los entrevistados se sucedieron en torno a un propósito definido que era "*iniciar un nuevo negocio*". Este nuevo negocio era relacionado a la expertise, o en un sector totalmente innovador en relación a la formación técnica del graduado.

En ambos casos vale resaltar que los entrevistados se perfilaron como fundadores. Asimismo debieron ejercer nuevas funciones y necesitaron incorporar nuevos conocimientos y habilidades de gestión del negocio.

Un hallazgo revelador fue que los entrevistados relacionan las transiciones de rol (jerárquicas y funcionales) y las transiciones organizacionales (de cambio de empresa y de creación de un emprendimiento propio) experimentadas con la realización del MBA, fundamentalmente en términos de impacto percibido (el MBA como motivador y como facilitador de la transición).

Indagar sobre el impacto del MBA se entendió relevante tanto para los magister como para las empresas que contrataron a los graduados del MBA, como así también para las instituciones involucradas en la educación de postgrado. Por otra parte se visualizó un valioso aporte para la disciplina generando nuevo conocimiento sobre trayectorias laborales.

Un hallazgo a destacar es que en el contexto actual las personas tienen secuencias laborales de diversa índole, lo que se aleja del modelo tradicional, donde tanto las personas como las empresas se esmeraban por mantener esquemas de trabajo estables.

Se destaca que entre los nuevos escritos sobre la temática, las carreras contemporáneas tienen como característica distintiva frecuentes movimientos individuales, dentro y entre organizaciones; siendo el individuo quien se responsabiliza y motoriza de esos cambios. Estos movimientos se denominan "transiciones", y son clasificadas en función de los cambios de rol dentro de una organización o los cambios de organización.

Asimismo el trabajo destaca la diferencia entre los conceptos de cambio y transición, indicando que el cambio es situacional - puede ser una promoción -, mientras que la transición es psicológica. Esta última es un proceso por el que los profesionales transitan, aprenden y superan los nuevos desafíos. El enfrentar nuevos desafíos implica enfrentarse

a panoramas nuevos, críticos, inciertos, que requieren de conocimientos y habilidades de gestión y liderazgo.

Por otra parte se analizaron las diversas razones por las que los profesionales buscan realizar este tipo de programas en administración y negocios, listando una serie de motivos que se derivan de diversos estudios preliminares al expuesto, entre los que se considera apropiado destacar la mejora en las oportunidades laborales, la posibilidad de cambio en la carrera, la obtención de conocimientos de negocios, el incremento en los ingresos y aumento de la autoconfianza. Resaltan lo expresado por Carnall (1992) quien sugiere que el MBA es percibido como un pasaporte para mejorar el salario, progresar en la carrera, obtener conocimientos y habilidades, y hasta como un pre-requisito para asumir cargos de mayor jerarquía. Asimismo presentan otros motivadores citando a Luker, Bowers y Powers (1989) como son las oportunidades de progreso y la empleabilidad en el mercado laboral.

Mencionan como objetivo central de los programas de MBA incrementar el valor de sus graduados a partir de la incorporación de habilidades de gestión, técnicas e interpersonales. Reconocen el valor potencial de un MBA en relación a su característica de facilitar movimientos o transiciones de carrera, debido que identifican que un gran porcentaje de quienes deciden realizar un MBA se encuentran en un proceso de transición de carrera o son profesionales que inician un nuevo emprendimiento y necesitan desarrollar una visión de negocios que no adquirieron en sus carreras de grado.

Finalmente señalan a las transiciones de carrera como instancias propicias para aplicar las "habilidades de liderazgo" adquiridas en el MBA y consideran que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje y por ello resulta interesante conocer cómo impacta la educación formal de postgrado en las trayectorias laborales de sus graduados.

Como limitaciones se reconoce que los participantes de este estudio son todos graduados de un mismo MBA, con lo cual estiman que la realización de nuevos estudios que incluyan graduados de otros programas MBA serían fundamentales para poder confirmar los resultados obtenidos.

Concluyen presentando un modelo que orientó este trabajo de tesis en el que integran las transiciones de carrera, sean estas de rol u organizacionales y su vinculación con el MBA

en tanto motivador o facilitador de la transición. En Anexo a este trabajo se adjunta el cuadro presentado por los autores en el trabajo analizado.

1.6.2. Tesis de la Maestra Patricia Sánchez Nabor. (2011) “Metodología de evaluación de los egresados de posgrado con base en el IMSU: El caso de la Maestría en Ingeniería de Calidad de la Universidad Iberoamericana – CD de México.”

En este caso la población en estudio son los egresados de la maestría en Ingeniería de Calidad de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México, que comprenden el periodo de 1993 al verano del 2008. El estudio fue realizado en 2011. La técnica utilizada fue el análisis de componentes principales (ACP) que es una técnica estadística de análisis multivariado, que permite seleccionar la información contenida en un conjunto de variables de interés en nuevas variables independientes. El uso principal de esta técnica es como un estudio exploratorio y generalmente es un paso previo a posteriores análisis.

El trabajo de Tesis hace referencia a la importancia de aplicar programas de que sistematicen experiencias de evaluación de la calidad en la educación superior, y de tomar en consideración el grado de satisfacción de los graduados. Este podría ser tomado como un indicador de calidad de los programas de posgrado. Propone el uso del IMSU (Índice Mexicano de Satisfacción de Usuarios) por considerarlo un instrumento confiable ya utilizado en la evaluación de programas sociales en México y por tanto una opción válida para la evaluación de satisfacción de egresados de la Maestría en Ingeniería de Calidad (MIC) de la Universidad Iberoamericana (UIA). En sus conclusiones resalta que fue apropiado utilizar el IMSU, encontrando que los resultados indican que la satisfacción es favorable y que existe confianza futura en los programas ofrecidos.

Como hallazgos puede destacarse que la calidad percibida del programa académico de la Maestría se relaciona con el proceso de enseñanza, las competencias y administración académica. Asimismo y para aportar a la mejora señala que lo debe optimizarse es el mecanismo de recepción y atención de las quejas, ya que si bien la investigación indica que hubo una respuesta satisfactoria en la resolución de las mismas, podría crearse un mecanismo de retroalimentación para resolverlas y darles un mejor seguimiento, considerando la opinión de los egresados.

La Tesis a nivel de planteamiento del problema expone que la MIC de la UIA está comprometida con el desarrollo de profesionales que aporten al desarrollo y estén preparados mediante una enseñanza de calidad, no solo para el accionar a nivel nacional, sino internacional.

En tal sentido conocer el nivel de satisfacción de los graduados, sus percepciones y opiniones aporta al mejoramiento de las instituciones educativas. Conscientes de que los estudiantes de un posgrado tienen características heterogéneas el estudio evalúa además cómo las características demográficas de los egresados inciden en su satisfacción empleando para ello métodos de análisis multivariado.

A los fines de este trabajo se rescatan las apreciaciones vertidas en lo que refiere a la importancia de evaluar la calidad de los programas de posgrado. La autora referenciando a Fresán, O. M., (2000)¹⁶ cita que la falta de estudios de este tipo se debe al alto costo que implica su realización, la dificultad de contactar a los graduados, como así también la falta de expertos en este tipo de investigaciones. Como un hallazgo de su investigación señala la importancia de la periodicidad de realización de estudios de satisfacción. De acuerdo a la investigación realizada recomienda que sea cada tres años.

Asimismo puntualiza sobre relevancia del conocimiento en torno a la satisfacción del graduado, lo que aportaría a un proceso de mejora continua de los programas de Maestría. Conocer el grado de satisfacción, las percepciones y opiniones de los graduados *"es de vital importancia para la institución pues brinda la oportunidad de mejorar los servicios que ofrece"*.

En el trabajo se propone el empleo del IMSU intentando con ello sortear las limitaciones observadas en estudios previos tal como Green, I., Vargas, A., & González, R. (2010), quienes en sus recomendaciones finales exponen: *"para que los estudios de seguimiento de egresados generen la información pertinente, es necesario el compromiso serio de las instituciones bajo estudio, en particular con respecto a la creación de condiciones para la recolección y procesamiento de los datos"*¹⁷.

¹⁶ Fresán, O. M., (2000). "Los estudios de egresados: Una estrategia para el autoconocimiento y la mejora de las instituciones de educación superior. En: *Esquema básico para estudios de egresados en educación superior*. [en línea], ANUIES. http://www.anui.es.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib10/0.htm [consulta: 06 agosto 2010].

¹⁷ Green, I., Vargas, A., & González, R. (2010). Estudio de seguimiento de egresados de programas de posgrado regionales centroamericanos. *Deutscher Akademischer Austausch Dienst Servicio Alemán de Intercambio Académico. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*. Recuperado de <http://www.observatoriolaboral.una.ac.cr/index.php>.

Al finalizar se resalta la importancia de comunicar los resultados obtenidos y el plan de acción hacia el interior de la Universidad, como así también comunicarlo a los egresados de la Maestría.

1.6.3. Green, I., Vargas, A., & González, R. (2010). "Estudio de seguimiento de egresados de programas de posgrado regionales centroamericanos". *Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD) - Servicio Alemán de Intercambio Académico.*

La población en estudio en el estudio referido fueron egresados de ocho programas regionales centroamericanos de Posgrado ubicados en Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá. Consideraron muestras de graduados de estos programas en las promociones comprendidas entre los años 1990 al 2003 y el estudio fue realizado en el año 2010. En el trabajo de investigación utilizaron tanto métodos cuantitativos (encuestas) como cualitativos (entrevistas, grupos focales y talleres).

Los objetivos centrales marcados por los investigadores refieren a indagar y conocer además de la performance de los graduados, otros aspectos como la caracterización personal, académica y laboral, la influencia de los programas de posgrado en los procesos de desarrollo económico, social y cultural de los países y de Centroamérica. Asimismo otro objetivo marcado es realizar aportes al fortalecimiento de las universidades de origen y en la formación del graduado y egresado.

El informe fue dividido en cuatro capítulos. En el primero de ellos se detalla el marco referencial, donde los investigadores resaltan la importancia de contar con estudios de seguimiento de graduados, el que viene dado por las tendencias mundiales, pero también por la necesidad de medir la eficiencia de las instituciones de educación superior. Es necesaria la evaluación de las políticas, las instituciones y programas, y en tal sentido los estudios de seguimiento pueden entenderse como un medio apropiado para concretar procesos de evaluación de la educación proporcionada por la institución, partiendo desde la propia realidad de los egresados.

Tratan sobre la relación entre empleo y formación, en tanto la actual competitividad ha llevado a que los profesionales que más se preparan y perfeccionan, sean los que están en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades.

De la lectura se desprende que se ha dado un interés particular y creciente por analizar las vinculaciones que se dan entre la educación superior y el mundo del trabajo, transformándose por tanto en uno de los temas fundamentales en la agenda de las instituciones de educación superior en las últimas décadas. Por otra parte para medir la calidad de los programas de posgrado que se ofrecen puede partirse de observar y analizar el desempeño profesional de los graduados y la cualificación alcanzada por el graduado.

Si bien el tema es de interés por parte de las instituciones de la educación superior, no se cuenta con estudios sistemáticos que permitan comparaciones y seguimientos en el tiempo.

Puede evidenciarse que los estudios de egresados deben permitir la evaluación de la universidad o programa como un todo, si bien su propósito principal podría ser el estudio de egresados, también puede tener un efecto de realimentación hacia el interior de las Instituciones de Educación Superior en relación a sus ofertas académicas y a su pertinencia con el mercado laboral.

Por otra parte en el segundo capítulo se ocupa de la metodología del estudio. Resulta interesante la lectura de las "Preguntas Orientadoras", las que se corresponden con los objetivos planteados, en tanto el impacto de la formación en el desarrollo profesional y personal, por ejemplo: *"¿Qué cambios se han efectuado en el desarrollo y crecimiento humano y profesional del egresado como consecuencia de su paso por el programa? ¿Cuál es su situación laboral actual?"*.

Respecto a las Estrategias de levantamiento de datos es de destacar el cuidado tanto en la recolección como en el manejo de los datos.

Seguidamente en el tercer capítulo se muestran los resultados. Un punto interesante es el que se refiere a la valoración de los estudios sobre egresados con el propósito de conocer en qué medida los programas respondieron a sus expectativas. En orden a ello realizaron una aproximación al grado de satisfacción personal con el programa y a la valoración para cada programa en diferentes aspectos: formativos, de administración, institucionales.

Asimismo se analizaron los motivos para estudiar el programa de maestría, las razones más importantes para seleccionar la institución y se consultó a los graduados sobre los grados de satisfacción utilizando cinco categorías. Respecto de los motivos, el que llevó a

la mayoría de los encuestados a estudiar en los respectivos programas de maestría fue la afinidad del programa con su formación universitaria previa. Otras razones, la facilidad de ingreso al programa, la alta demanda de profesionales en la especialidad y el interés económico.

Otro detalle a considerar es en relación al financiamiento del programa. Las dos terceras partes de los egresados contaron con apoyo financiero en concepto de beca, durante sus estudios de maestrías. Se detecta que en coherencia con el predominio masculino en la matrícula, la mayor cantidad de becas se concentra en los varones. Entre las fuentes de financiamiento de los estudios de posgrado destacan principalmente al DAAD y las universidades nacionales.

En cuanto a la valoración que hacen los maestrantes de sus estudios, la mayoría de los egresados encuestados (80%) expresó su satisfacción con el programa de maestría que cursaron. En cuanto a los motivos en relación a la insatisfacción con el programa un alto porcentaje de encuestados señaló: *"El programa no satisfizo mis expectativas de formación"*. Es de destacar que se encontró un alto nivel de satisfacción de las personas encuestadas y sobresale en tanto, la valoración muy positiva hacia los programas de posgrado analizados.

Otro hallazgo detallado es que los maestrantes que trabajaban al momento de ingresar al Programa de Maestría tuvieron poca movilidad laboral. Únicamente un 21% alcanzó una mejor posición en su trabajo. Entre los espacios de trabajo se detecta que el espacio laboral para los egresados de los diferentes programas es bastante amplio: docencia universitaria, gerencia, consultoría, asesoría, investigación y gestión de empresas. Estos datos se contrastarán en el presente trabajo.

Para culminar en el capítulo cuarto se enuncian las consideraciones valorativas finales. Cabe señalar que el impacto de los programas de maestría a nivel personal es evaluado como "alto". Los egresados informaron que los mismos contribuyeron al desarrollo de su personalidad y los preparó para otras esferas de la vida, además de ayudarles al desarrollo de tareas en sus trabajos.

Por otra parte el impacto se trasladó por fuera del ámbito universitario en tanto se evidenció un aceptable grado de satisfacción por parte de los empleadores. Para concluir

se incluyen recomendaciones para el mejoramiento de los programas y se destaca como un desafío la necesidad de fortalecer la investigación en el ámbito de las maestrías.

Se identifica como un importante aporte haber generado en el trabajo un apartado denominado: "*Lecciones aprendidas sobre la experiencia del estudio realizado*". Estas rescatan aportes valiosos a ser utilizados en estudios posteriores.

En tal sentido, por un lado los investigadores hacen referencia a la importancia en la actualización de directorios, comentando que en la mayoría de los programas evaluados no contaban con bases de datos actualizadas que permitieran localizar a los informantes (egresados) y por lo tanto debieron invertir un tiempo considerable en la revisión, actualización y depuración de los directorios requeridos.

Asimismo advierten la falta de cultura de evaluación como así también la necesidad por parte de los informantes de mantener niveles de confidencialidad sobre algunos aspectos por ejemplo sus salarios. Estas conductas limitaron la obtención de información.

Por otra parte y como arista positiva, se destaca el compromiso institucional, en tanto las autoridades responsables de los programas de Posgrado evaluados brindaron apoyo para la obtención de la información. En este trabajo expresan que existió interés y apertura de parte de las autoridades para con el estudio.

Como otros aspectos positivos del trabajo encarado, se hace referencia a los procesos de Acreditación, ya que al estar los programas regionales en procesos de acreditación, los estudios de egresados son un aporte interesante a dicho proceso.

1.6.4. Jaramillo, A., Pineda, A. G., & Correa, J. S. O. (2012). Estudios sobre egresados. La experiencia de la Universidad EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico). Revista Universidad EAFIT, 42(141), 111-124.

Este trabajo refiere al estudios de egresados tanto en programas de grado como de posgrado de la Universidad EAFIT. Los estudios se desarrollaron desde 1999 a 2005 y respecto de lo metodológico enuncian variadas maneras de acceder a los datos que se pretenden recabar al aplicar una encuesta. Utilizan un diseño que consta de cuatro

apartados: datos generales, información laboral, trayectoria académica y profesional, y evaluación de la calidad del programa académico; totalizando 98 preguntas para todas las secciones de la encuesta.

El trabajo desarrollado por el equipo de investigadores de la Universidad EAFIT hace mención a la situación de las instituciones de educación superior considerando en tal sentido que se encuentran en una búsqueda constante de instrumentos que les permitan evaluar la calidad de la educación impartida.

Asimismo consideran que la aplicación de encuestas "es una herramienta idónea para conocer la percepción del egresado en cuanto a la formación recibida y comprender el recorrido laboral y académico que cada individuo experimenta una vez obtenido el título profesional".

Hacen dos consideraciones respecto de los estudios de seguimiento. Por un lado "los trabajos pueden analizar la situación de los graduados (*graduate*) e incluir en la población a los egresados (*alumni*); la diferencia radica en que los egresados aun no han obtenido el título, a pesar de haber cursado todas las materias del plan de estudios, pero eventualmente estarían vinculados al mercado laboral y podrían evaluar la calidad de la educación recibida".

Por otro lado refieren a que los análisis pueden ser de dos tipos. Los estudios de carácter estático, donde se analiza una cohorte en un periodo; o bien los de tipo longitudinal, también llamados "*follow-up*" donde se hace un seguimiento periódico a una o a varias cohortes de egresados, realizando un primer estudio tres años después de haber obtenido el título y posteriormente, cinco años después. De este modo puede hacerse la comparación y la observación de la evolución en las carreras profesionales.

Respecto de las dificultades a las que se enfrentan puede decirse que son recurrentes en este tipo de estudios (estudios de seguimiento) y fue enunciada en el estudio del DAAD antes referido. Se trata de la dificultad de encontrar a los individuos objeto de estudio, debido a la movilidad social y profesional que se produce por sus compromisos laborales, como así también la falta de contacto con la institución universitaria una vez que se titulan. Esta dificultad insume al equipo investigador tiempos adicionales a contemplar en sus cronogramas de trabajo. Otra dificultad expuesta se refiere al carácter estático de los

estudios, y la consecuente imposibilidad de ser comparados con otros trabajos, incluso por aplicar metodologías diferentes.

En vistas a esta debilidad evidenciada los investigadores mencionan "Los estudios sobre egresados de instituciones de educación superior son tan disimiles como los egresados mismos. El enfoque con que se trabaje está supeditado al objetivo y necesidades de la institución u organismo que los realice y del uso que se les dé".

Con vistas al presente Trabajo de Tesis se rescata lo expresado por los autores en cuanto a la utilidad y pertinencia de los estudios de seguimiento a los egresados por parte de los centros educativos, a los que adjetivan de "incuestionables".

Además las encuestas aplicadas recientemente incorporan algunas preguntas sobre la creación de empresa entre los egresados, con el fin de conocer las motivaciones que llevan a apartarse de la vida laboral como empleado y aventurarse en la generación de empleo. El tomar en consideración el "empresarismo", trae respuestas sobre las motivaciones que impulsan al egresado a apartarse de la vida laboral como empleado y aventurarse en la generación de empleo. En el presente trabajo de Tesis se analizará también esta motivación como una posible razón para continuar los estudios de posgrados en un MBA.

La necesidad de indagar por la movilidad ocupacional de los profesionales y su trayectoria profesional, debiera llevar a que el diligenciamiento de encuestas que intensificara su frecuencia; con el consecuente aporte del egresado consiente de la necesidad de actualizar la información al ascender en las estructuras jerárquicas de las empresas. Dejan entrever la necesidad de encuestar a los empleadores.

Si bien podría pensarse en generar un instrumento de encuesta o "formulario ideal", este no aseguraría el éxito de las investigaciones. Consideran en este punto que es de suma importancia la participación de la población objeto de análisis y que debiera generarse desde las instituciones universitarias la conciencia entre los egresados sobre "la importancia de actualizar sus datos y apoyar los procesos investigativos" que promueva la institución.

1.6.5. Oviedo, Lucas; Benítez, Natalia y Ceballos Acasuso, Marta. (2012). Relación posgrado-profesionalización en la formación de ingenieros químicos y electromecánicos de la Facultad Regional Resistencia (UTN). N° ISBN: 978-950-42-0142-7.

En este caso los profesionales eran ingenieros químicos e ingenieros electromecánicos graduados entre 2000-2005, quienes realizaban estudios de posgrado al momento del relevamiento. El estudio data de 2012 y trabajaron con entrevistas biográficas y técnicas cualitativas de análisis empleando el software Atlas.ti.

La presentación tiene por objeto analizar la formación de posgrado como instancia asociada a la profesionalización. Los autores ponen el énfasis en discutir los datos cualitativos de las trayectorias reconstruidas, con el propósito de identificar los factores que influyeron la decisión de iniciar una formación de posgrado y poder evaluar su influencia en el desempeño profesional.

Así el artículo examina las trayectorias profesionales individuales, tomando como base los relatos biográficos de los graduados seleccionados. Se enfoca el análisis en los motivos de elección del posgrado, expectativas y proyectos asociados al mismo como así también las implicancias de esta instancia en su desempeño profesional.

Primeramente discurren sobre la transformación histórica y presente en la organización del trabajo. Referencian que el contenido de los puestos de trabajo cambió considerablemente a raíz de las nuevas tecnologías introducidas en las organizaciones. La incorporación de nuevas tecnologías modificó las calificaciones adquiridas y requeridas por parte de los trabajadores.

Por otra parte hacen referencia al paradigma de la flexibilidad laboral y señalan que el mismo implica impactos en las trayectorias profesionales de los trabajadores. Mencionan que en esta nueva etapa del capitalismo, los trabajadores son instados a la movilidad y la flexibilidad, siendo su propio el compromiso hacerse cargo de su recorrido profesional, de elegir, de reconvertirse, en un contexto incierto y de carreras profesionales discontinuas.

En orden a lo apuntado en el apartado 1.4. El valor de la formación continua, de este trabajo se rescata lo expresado por los autores al decir: *"la formación continua en los trabajadores y en las profesiones tendría el carácter de requisito ineludible para adaptarse*

a las exigencias de una movilidad constante y de acceso permanente a nueva información, en el marco de avances tecnológicos continuos”.

En segundo lugar, se refieren a la relación posgrado-profesionalización en el contexto productivo contemporáneo. Allí comienzan con un racconto histórico de los distintos estudios de las profesiones, y el modo en que se entiende el término profesionalización, en tanto proceso de constitución de profesiones. Traen argumentos de Champy-Remoussenard, quien considera que la profesionalización es un fenómeno que se inscribe en una organización social contemporánea donde los cambios se efectúan rápidamente y los movimientos de adaptación al cambio deben ser ágiles y naturales.

Para terminar teorizan sobre la formación de posgrado diciendo que constituiría uno de los caminos más significativos en la profesionalización de los tecnólogos –grupo de estudio del artículo analizado-. Rescatan asimismo el vínculo trabajo-educación, y en orden a ello apuestan a atender a la dinámica de las trayectorias profesionales de los ingenieros para llegar a entender el rol que desempeñan los estudios de posgrado dentro del proceso de profesionalización de estos grupos profesionales.

A los fines del presente Trabajo de Tesis, se rescata la consideración de que los estudios de posgrados no se dan de manera aislada, sino que se desarrollan junto con otras instancias de aprendizaje: la tarea cotidiana, el aprendizaje informal, las experiencias de trabajo precias a la graduación.

Los autores tomaron tres categorías para el análisis. Una primera relacionada con los *motivos de la elección del posgrado*; en la que se rescata como motivos a incluir en el relevamiento presente: áreas de vacancia en el mercado de trabajo, la obtención de una credencial formal de modo de validar la experiencia práctica con un título emitido por un Universidad, o bien para consolidar la carrera profesional. La segunda referida a *expectativas o proyectos asociados a la formación de posgrado*. En este punto hacen referencia al deseo de autonomía y al desarrollo del conocimiento. Por último una tercera: *implicancias en el desempeño profesional*.

Como un hallazgo en relación a las tres categorías observadas consideran que la carrera de posgrado influye en la profesionalización de las prácticas de los tecnólogos estudiados, por una parte ampliando el horizonte de conocimientos del tecnólogo e introduciéndolo en

nuevas instancias de socialización profesional; y por otro lado profundizando una rama del saber y especializándolo en su dominio.

En relación a los motivos de la elección del posgrado encuentran que las razones esgrimidas por los tecnólogos al optar por una determinada carrera, tienen su origen en la propia subjetividad del graduado. En algunos casos esa decisión está motivada por el imperativo del tecnólogo de innovar en su carácter de sujeto experto en el contexto de una demanda laboral, lo cual hace que la elección sea instrumental. Dentro de los ámbitos académicos, la formación de posgrado constituye uno de los factores principales para consolidar la propia carrera profesional.

Se considera destacable en sus conclusiones que *"las expectativas y proyectos asociados a la formación de posgrado tienen estrecha relación con los motivos de la elección"*, reafirmando el carácter instrumental que se le otorga a la formación de posgrado.

Para finalizar cabe señalar que encuentran que la carrera de posgrado influye en la profesionalización de las prácticas de los graduados estudiados de dos maneras. Por un lado, ampliando el horizonte de conocimientos e introduciéndolo en nuevas instancias de socialización profesional y por otro, profundizando una rama del saber y especializándolo en su dominio.

A modo de cierre del presente apartado, puede advertirse que aproximarse al estudio de los procesos de profesionalización de los graduados aporta información valiosa no solo para la gestión de las ofertas de posgrado, sino también conocer la medida del impacto del paso por las aulas de posgrado en las trayectorias laborales y profesionales, las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado, las expectativas que los cursantes llevan al momento de iniciar una carrera y el modo en que han sido o no satisfechas.

CAPITULO 2.

LOS POSGRADOS EN ARGENTINA. EL CASO DEL MBA DE LA FCE UNL

“Desde la incorporación del management como área de estudio dentro de la educación superior a principios del siglo pasado, un amplio rango de esfuerzos académicos ha prestado atención a su desarrollo. (...) los estudios y la práctica en gestión de negocios han alcanzado un lugar preponderante dentro de la educación superior, constituyendo hoy en día un espacio obligado para cualquier universidad que quiera jugar un rol significativo dentro del "mercado" de la educación”¹⁸.

“Además de haber logrado un buen posicionamiento en la literatura académica, la educación en Management constituye un elemento relevante para la práctica profesional, siendo el MBA el programa más reconocido mundialmente para el desarrollo de capacidades de gestión.”¹⁹

2.1. Introducción

Este capítulo en primer término se realiza una breve presentación de los posgrados en Argentina, su articulación con el grado, las tradiciones que influyeron en su desarrollo y la normativa vigente.

Seguidamente se comentan algunas apreciaciones en torno a la internacionalización de la educación superior y de las ofertas de posgrado, entendiendo que la misma aporta prestigio a las unidades académicas que se vinculan no solo a nivel nacional, sino internacional.

Por último se referencian los MBA y se enfoca el análisis de modo particular en el caso de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, presentando una breve reseña de la oferta mencionada. En anexo a este trabajo se aporta un detalle de la normativa y algunos aspectos de interés relacionados a esta carrera.

¹⁸ Mandiola, M. (2010). La educación en las escuelas de negocios: discursos en conflicto. *Psicoperspectivas*, 9(1), 93-110.

¹⁹ Rivero, Andrea G., Dabós, Guillermo E.; Marino, Jorgelina y Rodríguez, M. Candela; (2015) Análisis de las trayectorias laborales de trabajadores con formación gerencial de postgrado. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.

2.2. Los posgrados en Argentina

Los estudios de posgrado en nuestro país son ofrecidos por instituciones del sistema universitario tanto público como privado. El sistema universitario argentino se construye bajo una fuerte influencia del sistema francés, que superpone el sistema de la etapa colonial que dio origen a la Universidad de Córdoba, con período posterior en el que surge la Universidad de Buenos Aires (UBA). Así lo explica Barsky, O., & Dávila, M (2009)²⁰, quienes resaltan además que dadas estas influencias el sistema universitario argentino se consolida como un sistema centrado en las carreras de grado, con titularidades en estas carreras como eje de la organización académica. Esto deriva en la subordinación de las actividades de posgrado en la mayoría de las universidades nacionales.

Esta situación varía notablemente a partir de la década de los sesenta a través de algunas iniciativas.

Por un lado la iniciativa de las carreras de Ciencias Exactas y Naturales, que sobre la base de la experiencia de los investigadores que realizaban sus doctorados en el exterior, implementaron actividades a nivel de posgrados logrando un desarrollo importante en algunas facultades.

Además el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (I.N.T.A.), que se había fundado en 1958, envió profesionales a realizar maestrías a Estados Unidos y Francia, lo que posibilitó brindar maestrías para ingenieros agrónomos y veterinarios.

Por otra parte, se sumó a este proceso el traslado a Argentina de la Secretaría General de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLASCO), programa internacional de la UNESCO. Así inicia sus actividades el Programa Argentina de FLASCO y en 1979 comienza el dictado de la Maestría en Ciencia Política y Sociología, a la que luego siguen Maestrías en Educación, Relaciones Internacionales, Estudios Sociales Agrarios. Posteriormente al sistema formal de Posgrados se le agregan las especializaciones Médicas y Odontológicas en distintas unidades académicas estatales.

A partir de estas actividades se fueron consolidando las formaciones de posgrado con distintos perfiles. En el caso de las Ciencias Naturales fueron los doctorados los títulos de posgrado por excelencia. Por otro lado las especializaciones marcaron el

²⁰ Barsky, O., & Dávila, M. (2009). La evaluación de posgrados en la Argentina. Pág. 451. 1era Edición. Siglo XXI Editores Argentinos.

perfeccionamiento de prácticas profesionales específicas en médicos, abogados e ingenieros. En cambio para las Ciencias Sociales la expansión de los posgrados vino de la mano de aquellos profesionales que cursaban en Estados Unidos sus Maestrías en Administración y que difundieron este tipo de formación y actividades tanto en las instituciones universitarias estatales y privadas. A su vez para el caso de Humanidades, tuvieron presencia los doctorados de las Universidades Privadas Católicas, y luego se fortalecieron en las Universidades estatales.

A través de distintos trabajos de investigación Barsky, O., & Dávila, M explican que las ofertas de posgrado en Argentina constituyen un conjunto de actividades de diferente origen, tradición, estructura y calidad. En una distinción de las distintas carreras de posgrado vigentes en el país, destaca que el esquema de especializaciones y doctorados viene heredado de la tradición europea y las maestrías de la tradición norteamericana como puede apreciarse en el gráfico 1.

Gráfico 1.-



Gráfico 1. Tipos de carreras de posgrado en Argentina. Elaboración propia.

Iniciada la década del 90 y acompañando el devenir de los acontecimientos mundiales, se dio un importante aumento de la demanda de estudios superiores. Las demandas de los profesionales en orden a una mayor competitividad en los mercados laborales y la explosión del conocimiento científico y tecnológico fueron detonantes del crecimiento de las ofertas de posgrado.

La aprobación de la Ley 24.521 de Educación Superior (L.E.S.), puede marcarse como un hito en el crecimiento de los posgrados. Esta ley busca desarrollar un conjunto de políticas que tienen entre otras consecuencias, una expansión general de las ofertas de carreras a nivel superior.²¹

En su análisis de la oferta de posgrados Barsky plantea que la oferta total de posgrados crece entre 1994-2002 de 793 a 1941, lo que significa un aumento porcentual de 144,8 %. La distribución de este aumento se dio fundamentalmente en el ámbito estatal, que pasó de tener 518 a 1403 posgrados casi triplicando la oferta; y en el ámbito privado de 275 a 538, donde la oferta es casi duplicada. El mayor incremento se dio en las maestrías (de 301 a 884) y especializaciones (de 246 a 740) en detrimento de los doctorados (de 246 a 317).

De lo expuesto puede advertirse el auge de los posgrados en la Argentina acompañó una tendencia mundial, ya que todos los países mostraron incrementos en sus matrículas de educación superior. Luego este aumento en las matrículas en estudios de posgrado trajo aparejado un aumento de profesionales, que llevó a la consecuente absorción de esos egresados por parte de las empresas mayormente en el sector de servicios. (Schneeberger, A. 2006)

Luego en el año 2003 la Ley 25.754 L.E.S. introduce cambios a nivel de formación de posgrado.

Al respecto, la mencionada L.E.S. en su Artículo 1° establece que *"la formación de posgrado se desarrollará exclusivamente en instituciones universitarias, y con las limitaciones previstas en el artículo 40 podrá también desarrollarse en centros de investigación e instituciones de formación profesional superior de reconocido nivel y jerarquía, que hayan suscrito convenios con las universidades a esos efectos. Las carreras de posgrado —sean especialización, maestría o doctorado— deberán ser acreditadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, o por entidades privadas que se constituyan con ese fin y que estén debidamente reconocidas por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología."*²²

²¹ Ley N° 24.521 B.O. 11/08/1995. Disponible en <http://www.infoleg.gob.ar/>. Fecha de consulta: 13/04/2017

²² Artículo 1° de la Ley N° 25.754 B.O. 07/08/2003. Disponible en <http://www.infoleg.gob.ar/>. Fecha de consulta: 13/04/2017.

En su artículo 2° determina las condiciones que deben reunirse para acceder a la formación de posgrado y precisa: *"el postulante deberá contar con título universitario de grado o de nivel superior no universitario de cuatro (4) años de duración como mínimo y reunir los pre-requisitos que determine el Comité Académico o la autoridad equivalente, a fin de comprobar que su formación resulte compatible con las exigencias del posgrado al que aspira"*.

Asimismo deja explicitado que *"en casos excepcionales de postulantes que se encuentren fuera de los términos precedentes, podrán ser admitidos siempre que demuestren, a través de las evaluaciones y los requisitos que la respectiva universidad establezca, poseer preparación y experiencia laboral acorde con los estudios de posgrado que se proponen iniciar así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente. En todos los casos la admisión y la obtención del título de posgrado no acredita de manera alguna el título de grado anterior correspondiente al mismo."*²³

En los últimos años los estudios de posgrado han aumentado en las más diversas disciplinas. Así lo señalan en sus investigaciones Berdaguer, L. F., & Zarauza, D. (2011)²⁴. Las universidades argentinas no han sido ajenas a este fenómeno y ofrecen a sus egresados de manera inmediata a su graduación un abanico de posibilidades para que continúen su formación de posgrado, para dar respuesta a la creciente iniciativa de los graduados por profundizar su formación a través de diversas propuestas ofrecidas en los centros universitarios.

2.3. La internacionalización de las ofertas de posgrado.

Los países del mundo desarrollan de manera continua acciones que permitan mejorar sus propuestas de oferta de educación superior, no solo a partir de desarrollos unilaterales o desarrollos locales, sino en conjunto con otras universidades, y entre ellas universidades extranjeras, sea través de convenios, consorcios y espacios de internacionalización.

Si bien pueden generarse diversas apreciaciones respecto de los medios a través de los cuales las universidades intentan internacionalizarse, es apropiado señalar que la internacionalización de la educación, y en particular de la educación superior es un hecho concreto y evidenciable.

²³ Artículo 2° de la Ley N° 25.754 B.O. 07/08/2003. Disponible en <http://www.infoleg.gob.ar/>. Fecha de consulta: 19/02/2018

²⁴ Berdaguer, L. F., & Zarauza, D. (2011). Jóvenes universitarios con estudios de posgrado. Perspectivas en Argentina: trayectorias educativas y laborales de estudiantes de los posgrados de la Facultad de Bellas Artes de la UNLP.

A nivel mundial las universidades desarrollan de manera continua acciones que permiten mejorar su oferta de educación superior. Los procesos de internacionalización son percibidos como procesos de jerarquización de la educación, otorgando prestigio a las instituciones que los desarrollan y promueven.

Si bien en los últimos años se ha dado un auge en los procesos de internacionalización, la dimensión internacional no es ajena a la historia de la educación superior. Las universidades han propiciado los procesos de intercambio con otras unidades académicas aunque en la actualidad los mismos son difundidos, propiciados y jerarquizados por las autoridades de las Casas de Altos Estudios. Sebastián, J. (2004) se refiere al *"término "internacionalización" considerando que este ha variado con el tiempo y ha englobado diferentes ámbitos y percepciones"*²⁵.

Así como en el mundo de los negocios las nuevas tecnologías han propiciado el contacto con clientes y proveedores del exterior, para las universidades el uso de las nuevas TICs ha sido un factor determinante en el acercamiento con otros académicos. El intercambio de información, la permanente comunicación y los espacios virtuales de enseñanza aprendizaje han hecho posible diversidad de procesos académicos impensados hace algunos años. Y del mismo modo que en el mundo de los negocios, ser una empresa exportadora o poseer un producto importado puede ser visto como una pátina de prestigio, en el caso de las universidades contar con docentes o catedráticos de despliegue internacional jerarquiza los cursos, jornadas y carreras que se dictan y ofrecen.

Las razones para internacionalizarse son variadas, entre ellas puede aludirse al prestigio de universidades extranjeras (europeas fundamentalmente) que son centenarias o milenarias en relación a algunas jóvenes universidades latinas o argentinas, muchas de las cuales no llegan a los cien años de creación.

Esta puede ser una razón, aunque como se expuso hay variadas, y también más subjetivas que objetivas en muchos casos. Sebastián, J. (2004) se refiere en tal sentido a los fundamentos de esta asociación manifestando que *"son tanto objetivos como subjetivos. Se basan en la existencia de contenidos y métodos docentes actualizados e*

²⁵ Sebastián, J. (2004). Cooperación e internacionalización de las universidades. Editorial Biblos. Versión digital disponible en <https://books.google.es>

innovadores y una generalizada valoración y reconocimiento institucional a nivel internacional."²⁶

Podría esgrimirse en este punto que el posicionamiento de las universidades a nivel internacional, atrae a futuros alumnos, en tanto la visibilidad que las mismas logran a partir de sus convenios otorgando dobles titulaciones hacen apetecible el ingreso a sus carreras. Acordando con Sebastián, J. (2004) el prestigio y la calidad serían otras de las razones o motivadores para formarse en universidades internacionalizadas, en tanto se *aggiornan* los contenidos y métodos docentes.

Argentina ha acompañado el proceso latinoamericano de internacionalización de la educación superior. Este proceso se ha valido de diversos formatos, como son la instalación de sedes de universidades extranjeras en los países latinoamericanos, la formalización de Consorcios de Universidades, la suscripción de convenios marco que luego derivan en acuerdos específicos de colaboración académica y de investigación, acuerdos para trabajos conjuntos.

Se ha propiciado también la ejecución de programas de educación a distancia y programas de movilidad docente y estudiantil. Las universidades han bregado por tener para sus egresados, acuerdos de dobles titulaciones, seminarios o cursos virtuales, o el reconocimiento de trayectos académicos comunes en caso de moviidades. Lamarra, N. F., & Centeno, C. P. (2014) destacan entre otros formatos "*el incremento de los programas de intercambio de profesores y estudiantes de grado y de posgrado*"²⁷

Ante este hecho concreto las universidades se han dado diversas estrategias y han tomado diversos caminos (Miranda, X. 2008). Cabe destacar que las universidades argentinas convalidan este proceso, siendo la U.N.L. una universidad nacional con una fuerte impronta en internacionalización.

Resulta relevante destacar en este punto que el MBA de la FCE-UNL cuenta con convenios de doble titulación que serán explicitados posteriormente. Esta es una de las acciones posibles en el camino de la internacionalización de la educación superior que se

²⁶ Sebastián, J. (2004). Cooperación e internacionalización de las universidades. Editorial Biblos. Versión digital disponible en <https://books.google.es>

²⁷ Lamarra, N. F., & Centeno, C. P. (2014). Internacionalización, virtualización y convergencia de la Educación Superior. Nuevos contextos para América Latina y Europa. FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 12(1), 171-193.

sustenta en acuerdos y firmas de convenios por parte de las universidades que expiden luego dichas titulaciones.

En sus escritos Miranda, X (2008) hace referencia al auge de los programas para fomentar la doble titulación como asimismo la ejecución de programas como los llamados: "*misiones al exterior*"²⁸; los que de modo similar a las estrategias empresarias buscan ampliar los horizontes organizacionales.

2.4. Las Maestrías en Administración y Negocios.

La educación superior debe considerarse como un valor estratégico en el desarrollo de las naciones, pensando este último término no solo desde el estricto punto de vista económico, sino también desde el social, en tanto aporta al desarrollo integral de las sociedades y su interrelación con otras comunidades en el concierto mundial. En similar línea Barsky, O., & Dávila, M. (2009) se refieren a la *educación superior como un instrumento estratégico para generar desarrollo*²⁹.

En tal sentido puede considerarse a la educación superior como una línea estratégica en el desarrollo de los países y de las organizaciones, ya que aporta al progreso tanto profesional como personal de los ciudadanos.

Respecto de la consideración en torno a las organizaciones, se advierte la importancia de la formación en administración y negocios para quienes gestionan y lideran empresas y/o instituciones. Quienes ejercen la gestión y el liderazgo se deben a sí mismos una constante revisión de sus paradigmas. La plasticidad para aprender, para desaprender y para aprender haciendo son valores en los actuales *coach*. Por tal motivo uno de los determinantes de su éxito en la gestión será el espacio y tiempo que dediquen a perfeccionar sus saberes y sus capacidades.

Araujo y otros (2003) exponen sobre la formación y capacitación considerando que existe consenso en considerar que las mismas tienen una influencia destacada en el desempeño de los directivos. Asimismo es interesante traer de modo textual sus palabras cuando

²⁸ Miranda, X. (2008). Integración regional e internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe.

²⁹ Barsky, O., & Dávila, M. (2009). La evaluación de posgrados en la Argentina.

expresan: "la capitalización intelectual del directivo se puede llevar a cabo por diferentes medios, uno de los cuáles es la formación externa."³⁰

Si se considera de vital importancia la formación en las personas, se intuiría que a mayor formación, mayor será el aporte positivo que las personas hacen al tejido productivo en el que se desempeñan.

Este razonamiento podría ser tildado de sencillo o excesivamente simple, ya que no es tan fácil poder relacionar de manera precisa y proporcional la formación con la productividad. Vessuri, H (1993) expresa: "Si bien es fácil aceptar que la educación tiene valor positivo para la economía de un país, no es tan sencillo determinar una relación causal entre educación y empleo."³¹

La educación de posgrado en management se asocia al programa de MBA (*Master in Business Administration*), creado en la Universidad de Harvard expandido al resto del mundo constituyéndose en el icono de este tipo de educación, tal como menciona Mandiola M 2010.³²

El magíster en administración de empresas tiene amplio reconocimiento mundial por su formación en gerencia y administración de empresas. Al ser el título *magister in business administration* un título reconocido a nivel internacional los graduados podrían cursar sus maestrías con el fin de incrementar su prestigio profesional (Rivero 2014). Diversas son las razones por las que graduados de todo el mundo deciden continuar su formación de grado con un MBA.

Ascher (1984)³³ en su estudio realizado con graduados de cuatro prestigiosas escuelas de negocios del Reino Unido encontró los siguientes motivos para realizar un MBA: mejora en las oportunidades laborales, posibilidad de cambio en la carrera, obtención de conocimientos de negocios, incremento en los ingresos y aumento de la autoconfianza.

Es interesante pensar en este punto, hasta dónde el paso por las aulas de posgrado contribuye en los procesos de profesionalización de los maestrandos al concluir su

³⁰ Araujo, A. Ibáñez, P., Landeta, J., & Ranguelov, S.(2003). Análisis de la flexibilidad de la oferta de formación en gestión del país Vasco. Cuadernos de gestión, 3(1-2), 101-119.

³¹ Vessuri, H. (1993). Desafíos de la educación superior en relación con la formación y la investigación ante los procesos económicos actuales y los nuevos desarrollos tecnológicos.

³² Mandiola, M. (2010). La educación en las escuelas de negocios: discursos en conflicto. Psicoperspectivas, 9(1), 93-110.

³³ Ascher, K. (1984). *Masters of Business?: The MBA and British Industry*. Harbridge House Europe.

formación de posgrado, si entendemos que estos estudios están pensados para aportar al perfeccionamiento de quienes los realizan.

Este título de *magister in business administration* ha logrado desarrollar entre sus maestrands habilidades no solo gerenciales, sino también personales, preparando a sus egresados con miradas amplias y versátiles que les permiten desempeñarse en contextos de internacionalización y globalización de los mercados y de los servicios. Benavides Calderón, A. J., Vargas Tovar, C., & Salinas Gómez, O. (2013) abordaron estas y otras temáticas en su "*Estudio de maestrías en administración (MBA) a nivel nacional e internacional*"³⁴, destacando el posicionamiento de esta titulación.

2.5. El caso del MBA de la FCE UNL

En este apartado se ofrece un breve relato de la Maestría en Administración de Empresas (MAE) de la FCE UNL, se detallan aspectos relativos al perfil del egresado, el plan de estudios de la carrera y aspectos relacionados a los profesionales que se acercan a cursar esta oferta. Se mencionan al final cuestiones relativas a la vinculación de la MAE con el medio y los convenios internacionales vigentes. En Anexo al presente trabajo se adjunta un detalle pormenorizado de la normativa, publicaciones institucionales consultadas y aspectos de interés respecto de la carrera.

Como se comentó precedentemente el desarrollo de los posgrados en Argentina tiene su auge en la década del 90. La FCE UNL acompañó este desarrollo en la temática de administración y negocios.

Previo a la Maestría en Administración de Empresas (MAE) se desarrolló la primera maestría de la FCE UNL cuya titulación era Magister en Comercialización internacional. Se dictaron dos cohortes: 1995-1996 y 1997-1998.

Luego a partir de una propuesta del Departamento de Administración, esta carrera fue absorbida por la MAE, constituyéndose esta última en una propuesta más abarcativa relacionada con las Ciencias de la Administración.

³⁴ Benavides Calderón, A. J., Vargas Tovar, C., & Salinas Gómez, O. (2013). Estudio de maestrías en administración (MBA) a nivel nacional e internacional (Doctoral dissertation).

La mencionada carrera es una maestría profesional³⁵ en orden a lo considerado en el Reglamento de Cuarto Nivel de la UNL ya que su objetivo es *"profundizar la formación profesional y los conocimientos aplicados, adecuando actitudes y desarrollando habilidades y destrezas para solucionar problemas en el entorno laboral del participante"*.³⁶ Está acreditada por Resolución Nro. 1152/11 de la CONEAU con categoría B³⁷.

Los aspirantes a ingresar deben cumplimentar lo dispuesto por el *"Reglamento de Carrera de Posgrado MAE"* cuyo texto ordenado fue aprobado por Resolución de Decano Nro. 052/10 y posteriormente por Resolución Consejo Superior N° 074/2010.³⁸

En la citada norma se establece que pueden ser admitidos en la Carrera los graduados que posean título universitario de grado, de carreras de no menos de cuatro años de duración, provenientes de universidades argentinas, nacionales o provinciales, públicas o privadas, legalmente reconocidas. Además está prevista la admisión de graduados que posean título universitario provenientes de universidades extranjeras, oficialmente reconocidas en sus respectivos países y que sean aceptados por la UNL

Dado que los alumnos serán admitidos por su potencial para la gestión y la dirección, pueden postularse aquellos que no posean título de grado en ciencias económicas o empresariales, quienes deberán aprobar los cursos obligatorios de nivelación que se dictarán al efecto.

En cuanto al diseño curricular, el Plan de la Carrera comprende un Módulo Básico y un Módulo de Intensificación y un Trabajo Final. El Módulo de intensificación se canaliza en tres menciones alternativas: Dirección de Negocios, Comercialización Internacional y Finanzas de Empresa.

El Plan se estructura en base a unidades de crédito académico debiendo el graduado completar 39 créditos, de los cuales un mínimo de 12 créditos académicos corresponderán a tutorías y tareas de investigación, sin incluir en este cómputo el tiempo que le demande el desarrollo del Trabajo Final.

³⁵ RES. C.S. N° 501/15 del 19/11/2015.

³⁶ RES CS 414/12 de fecha 13/12//2012 <http://fich.unl.edu.ar/upload/hcs-414-2012-reglamento-cuarto-nivel-2013-anexo.pdf>

³⁷ 2011. CONEAU RES 1152/11 CAT B de fecha 16/11/2011

³⁸ Texto ordenado Reglamento de la MAE. RES DECANO 052/10 de fecha 09/03/2010, y RES CS 074/10.

Las asignaturas de los Módulos Básico y de Intensificación se clasifican en obligatorias y optativas y tienen asignados 3 créditos cada una. Las asignaturas obligatorias reúnen en conjunto los conocimientos que se consideran imprescindibles para la carrera, mientras que las optativas están dirigidas a completar la formación profesional posibilitando un sistema flexible de integración curricular. Cada estudiante de maestría deberá aprobar las materias obligatorias y las optativas que elija en los términos dispuestos por la reglamentación. Todas las asignaturas deben contar, al menos, con una instancia de evaluación individual. El cursado de la carrera es presencial.

Para obtener el título de Magíster, el alumno debe elaborar un Trabajo Final de aplicación, de carácter individual, bajo la supervisión de un Director. Podrá adquirir formato de proyecto, ensayo, estudio de caso, informe de trabajo de campo u otras que permitan evidenciar la integración de aprendizajes realizados durante la Maestría.

Cumplimentadas las exigencias del Plan de la Maestría se obtiene el título de *Magister en Administración de Empresas*, el que tiene carácter exclusivamente académico y no habilita para el ejercicio de ninguna profesión

Cabe destacarse que el *Magister en Administración de Empresas* de la FCE UNL está capacitado para mejorar su desempeño profesional, adquiriendo o profundizando conocimientos teóricos adecuando sus actitudes y desarrollando habilidades y destrezas para solucionar problemas en su entorno profesional y laboral.

El egresado cuenta además con una formación integral en conocimientos empresarios, ya que se busca que la MAE se enfoque fundamentalmente en la acción en atención a los distintos roles en lo que se desenvuelva el graduado, sean organizaciones del sector local, nacional o internacional. El perfil del egresado plantea que el mismo sea capaz de comprender y gestionar la complejidad del mundo globalizado, desarrollando habilidades interculturales que le permitan actuar en ambientes diversos y mercados globales.

La MAE depende jerárquicamente del Decano y del Secretario de Posgrados. Es gestionada por un Director y coordinadores (uno por cada mención). Además cuenta con

un comité académico³⁹ que es el órgano asesor del Consejo Directivo de la Facultad. Entre sus funciones se destaca la intervención en el proceso de admisión de los postulantes, la participación en el análisis de los contenidos de las asignaturas que forman parte de la currícula, como también la valoración de los antecedentes de los docentes responsables de del dictado de las asignaturas. Además evalúa la pertinencia de los temas abordados en los proyectos de Trabajo Finales, analiza los antecedentes de los Directores y propone los jurados que intervendrán en la evaluación.

El cuerpo docente está integrado por especialistas de reconocida trayectoria en el ámbito nacional e internacional. Los mismos provienen de las siguientes instituciones académicas tanto nacionales⁴⁰ como extranjeras⁴¹.

En cuanto a los alumnos, puede decirse que a la MAE llegan profesionales de toda la región, tanto de la ciudad de Santa Fé, como Rafaela y Esperanza y profesionales de la provincia de Entre Ríos. Desde la creación de la Maestría al presente, han participado más de cuatrocientos profesionales.

En la actualidad se encuentran cursando 52 alumnos, entre los cuales pueden encontrarse contadores, ingenieros y licenciados en administración y economía, entre otros. En cuanto a las edades la mayoría oscila entre los 31 a 40 años y predominan los ingresantes del sexo masculino en casi 70 %.⁴²

La presencia en el medio regional y el despliegue internacional son factores distintivos y de prestigio para la MAE, que posiciona la maestría como una formación académica de prestigio.

A modo de breve racconto histórico es apropiado señalar que desde el año 2008 la Maestría con un Consejo Consultivo, integrado por Directivos y/o Gerentes de Empresas

³⁹ Está integrado por el Director de la Carrera, los Coordinadores Académicos, el Secretario Académico, el Director de Posgrado, el Secretario de Ciencia y Técnica y el Director del Departamento de Administración de la Facultad.

⁴⁰ UBA, Universidad del CEMA, CEPAL, UCES, UNC, Universidad Católica de Córdoba, UNCuyo, Universidad Católica de Cuyo, Universidad Torcuato Di Tella, Instituto de Estudios Tecnológicos de Buenos Aires (ITBA), Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA), UNL, UNR, Rofex, Universidad Austral

⁴¹ Universidad de Ciencias Aplicadas de Kaiserslautern (Alemania), Universidad Politécnica delle Marche (Italia). Universidad de Alcalá (España), Universidad Federal de Minas Gerais (Brasil), Universidad de Los Andes (Chile), Universidad de la República (Uruguay).

⁴² Fuente: <http://www.fce.unl.edu.ar/mba/index.php?act=showSubcategoria&id=30>. Fecha de consulta 17/02/19.

de la región⁴³. Dado que la Maestría tiene un corte profesional, se considera significativo formalizar la vinculación con el sistema económico regional. La presencia del Consejo Consultivo permite el debate en pos de la priorización de acciones conducentes a mejorar la vinculación del MBA con el entramado económico, social e institucional. En los últimos años se han incorporado otras empresas las que participan de distintas actividades que llevan a cabo en la Maestría.⁴⁴

La Maestría desde sus orígenes tuvo una amplia apertura al ingreso de futuros maestrandos, tanto argentinos como extranjeros, tal como puede leerse en la Resolución de creación de la MAE⁴⁵.

Esta vocación de internacionalización se fue afianzando con el paso de los años y hoy la MAE se enmarca en la red de convenios internacionales que la Universidad Nacional del Litoral mantiene con universidades europeas y americanas.

Los primeros pasos en la internacionalización fueron en 2010 cuando se llevaron adelante acciones del Programa de Fortalecimiento de Posgrados Asociados Argentina-Brasil, financiando por la Secretaría de Políticas Universitarias de nuestro país (SPU) y la Fundación Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES) del Ministerio de Educación de la República Federativa del Brasil con 4 años de duración, 2011-2014, entre la Maestría en Administración de Empresas UNL y el Centro de Posgrados en Administración (CEPEAD) de la Universidad Federal de Minas Gerais con el fin de promover la formación en el nivel de posgrado (doctorado y postdoctorado) así como el perfeccionamiento de docentes e investigadores en todas las áreas del conocimiento científico. Este programa suponía el padrinazgo de la Universidad extranjera para el fortalecimiento de la MAE.⁴⁶

Además puede destacarse la firma dos convenios que propiciaron los acuerdos de Doble titulación tal como expone el sitio web de la FCE UNL/apartado MBA⁴⁷.

⁴³ Las empresas integrantes del Consejo son Celulosa Moldeada, Limansky SA, Milkaut, El Litoral, Johnson Aceros, Banco Francés, Cervecería Santa Fe CICSA, Droguería del Sud y Petropack SA, las cuales están representadas por sus gerentes y/o directivos.

⁴⁴ Fuente: <http://www.fce.unl.edu.ar/mba/index.php?act=showSubcategoria&id=28>. Fecha de consulta: 18/02/18

⁴⁵ RES CD 189/99 del 28/06/1999

⁴⁶

https://www.unl.edu.ar/noticias/leer/13998/Proyecto_Programa_conjunto_entre_el_MINCyT_y_CAPES_Investigacion.html#WotqUoNubcd

⁴⁷ <http://www.fce.unl.edu.ar/mba/index.php?act=showSubcategoria&id=43>. Fecha de consulta: 13/04/2017.

Uno de estos acuerdos fue firmado con la Universidad Politecnica delle Marche, Italia y UNL y el otro con la Universidad de Kaiserslautern, Alemania, que luego derivó en el surgimiento de una nueva carrera de Maestría.

Es objetivo de estos acuerdos de doble titulación, desarrollar la formación global, internacional e intercultural del alumno, lo que se materializa con una estadía del estudiante de seis meses en la universidad extranjera, en la que debe cursar y aprobar asignaturas específicas, además de realizar una pasantía en una empresa del país europeo.

Para obtener el título de Magister el alumno debe realizar un Trabajo Final o Tesis codirigida por profesores de ambas universidades, siendo la experiencia internacional un factor diferenciador para el gerenciamiento de empresas latinoamericanas o europeas.

Recientemente con el fin de consolidar la investigación y la transferencia al medio en el año 2017 se aprobó⁴⁸ el Plan para la Consolidación de la Investigación y Transferencia de la MAE (PROCIT). La coordinación es llevada adelante por la Directora de la MAE, y entre sus principales objetivos puede mencionarse:

- Desarrollar competencias en investigación en los alumnos de la MAE, en la búsqueda de lograr un impacto positivo en el proceso de formulación y desarrollo de sus trabajos finales.
- Integrar a los tesistas y graduados de la carrera en las actividades de investigación a los proyectos de investigación.
- Generar vínculos con grupos de investigación de la UNL y de otras universidades nacionales e internacionales
- Promover actividades de transferencia con el sector socio productivo
- Fomentar la producción científica de tesistas y graduados, estimulando su participación en congresos y en revistas indexadas.

Este plan promueve la articulación entre los trabajos finales de la carrera con los proyectos de investigación acreditados por la UNL, con el propósito de consolidar las actividades de investigación y vinculación en el ámbito de la maestría, contribuyendo al

⁴⁸ RES CD 464/17 del 08/06/2017.

posicionamiento de la misma como referente de la región de temáticas vinculadas a la gestión de negocios.

Concluyendo es este apartado puede decirse que la MAE tiene un fuerte presencia regional con una impronta global que la posiciona como una maestría en administración de empresas requerida por los profesionales del medio y a la que llegan estudiantes del mundo. En síntesis es una oferta con un fuerte arraigo local, pero con proyección internacional.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA

(...) La formulación es la acción con la que se inicia la investigación y se caracteriza por explicitar y precisar ¿Qué es lo que se va a investigar y por qué?.

El diseño es la acción consistente en preparar un plan flexible que orientará tanto el contacto con la realidad objeto de estudio (...) buscará responder a las preguntas ¿Cómo se realizará la investigación? y ¿en qué circunstancias de modo, tiempo y lugar?.

La Ejecución es la acción que corresponde al comienzo observable de la investigación y tiene lugar mediante el despliegue de una o varias estrategias de contacto con la realidad o las realidades objeto de estudio.

El Cierre es la acción de la investigación que busca sistematizar de manera progresiva el proceso y los resultados del trabajo investigativo.⁴⁹

3.1. Introducción.

En el presente capítulo se describen las cuestiones metodológicas delineadas en orden al logro de los objetivos perseguidos.

En primer término se retoman los objetivos de la investigación - ya comentados en INTRODUCCION a este Trabajo de Tesis - y se explicita el tipo de investigación de la que se trata.

Seguidamente se explica cómo se llevó adelante el proceso de lectura y acercamiento a los datos pre-existentes a este Trabajo de Tesis.

Para concluir se muestran las etapas cumplidas en el trabajo de campo para acceder a las fuentes primarias.

⁴⁹ Peña, A. Q. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. *Psicología: Tópicos de actualidad*. LIMA: UNMSM, 47-84.

3.2. Objetivos de la investigación

Como se explicó precedentemente el presente Trabajo de Tesis tiene como propósito general analizar los procesos de profesionalización de los graduados de Maestrías en Administración de Empresas de la FCE UNL.

Como se ha referido en el capítulo 1, se considera que el proceso de profesionalización se manifiesta de modo procesual y gradual. En tanto es un proceso, el profesional transita este recorrido conviviendo con diversos profesionales y en diversos espacios.

Retomando las palabras de Bacigalupi, Carrano, Cortés, Spinosa, & Suarez; el proceso de profesionalización es *"la construcción de la profesionalidad, entendida como un proceso que se desarrolla entre la formación y la experiencia social."*⁵⁰

En orden a lo expuesto, con el análisis de los procesos de profesionalización de los magíster de la FCE UNL, se busca recuperar la perspectiva de los graduados en los siguientes aspectos:

- Conocer las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado, en atención a que las expectativas que los cursantes llevan al momento de iniciar una carrera influyen en la evaluación que hacen al finalizar de la formación recibida y su grado de satisfacción con el recorrido formativo realizado. En este punto se considera que las expectativas con las que se comienza una formación de posgrado y las razones que impulsan comenzar un MBA pueden ser variadas.
- Conocer en qué medida el paso por las aulas de posgrado contribuyó en los procesos de profesionalización. Se considera que el abordaje de este análisis puede ser de utilidad para profundizar, perfeccionar o redireccionar los procesos de formación de los posgraduados en tanto son un aporte al mejoramiento de la expertise de los profesionales que se desarrollan en el medio.
- Recuperar las percepciones que los graduados tienen en cuanto a la valoración que hacen de la formación recibida, en relación al mejoramiento de su

⁵⁰ Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. (2009). otros RAES. Revista Argentina de Educación Superior, 1(1). Pág. 9.

profesionalidad, rescatando los saberes, conocimientos y experiencias - que incorporados luego de cursada y aprobada la maestría - se reconocen como potenciadores de sus capacidades y talentos.

En función a los objetivos antes expresados, el estudio propuesto en este Trabajo de Tesis es un estudio de tipo descriptivo. Las técnicas utilizadas han sido: análisis de registros y de información pre-existente, recolección de datos a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, análisis y exposición de la toda la información disponible.

3.3. Fuentes secundarias

Respecto de la información proveniente de fuentes secundarias existentes al momento de realización del presente Trabajo de Tesis se procedió a la lectura y reflexión sobre:

- Bibliografía en relación a estudios de graduados.
- Lectura de diversas publicaciones sobre los posgrados en Argentina.
- Normativa respecto del MBA de la FCE de la UNL

En primer término se buscó y se realizó en la lectura y análisis de la bibliografía existente en relación a estudios de graduados, con especial atención en estudios de graduados de posgrados, intentando focalizar las lecturas en aquellos que han completado sus estudios en administración y negocios. Los estudios que se consideraron pertinentes se muestran al finalizar en capítulo primero.

Asimismo se llevó adelante la lectura de diversas publicaciones sobre los posgrados en Argentina y el posicionamiento de esas ofertas a nivel mundial y se procedió al relevamiento, ordenamiento cronológico y lectura de la normativa tanto interna como externa respecto del MBA de la FCE de la UNL.

En el capítulo segundo se brindaron apreciaciones sobre los posgrados en Argentina y una breve descripción de la maestría que es objeto del presente trabajo: el MBA de la FCE UNL, detallándose en el Anexo otros datos de interés y la normativa consultada.

3.4. Trabajo de campo.

Luego de sistematizada la información de fuentes secundarias considerada relevante tanto en lo referido a marco teórico como a antecedentes empíricos, se realizó el diseño del trabajo de campo con el fin de acceder a las fuentes de información primarias.

El diseño del trabajo de campo constó de diversos pasos, a saber:

- Definición de las técnicas de recolección de datos
- Análisis y definición de los criterios y tamaño de las muestras, a las que se aplicarían los instrumentos.
- Diseño de los instrumentos de recolección de datos.
- Aplicación de los instrumentos.

Seguidamente se detallan las acciones realizadas en cada uno de los pasos definidos.

3.4.1. Definición de las técnicas de recolección de datos

A fin de contar con datos apropiados para el análisis pretendido, se definió que se realizaría una encuesta a los egresados del MBA, y entrevistas a informantes clave, a saber:

- Autoridades anteriores y actuales de la conducción académica del MBA.
- Integrantes del Consejo Consultivo del MBA.

En cuanto a la encuesta, en la misma se buscó indagar y conocer las razones por las que los profesionales continuaron sus estudios de grado con formaciones de posgrado, conocer en qué medida el paso por las aulas de posgrado contribuyó en esos recorridos, y recuperar las percepciones de los graduados en cuanto a la valoración de la formación recibida, en relación al mejoramiento de su profesionalidad.

En cuanto a las entrevistas las preguntas estuvieron pensadas como "disparadores" de una suerte de espacio de expresión libre, independientemente de las percepciones o conclusiones preliminares por parte del entrevistador.

3.4.2. Análisis y definición de los criterios y tamaño de las muestras.

3.4.2.1. Encuesta

A fin de tener una muestra acorde con los objetivos planteados se consideraron los datos aportados por la Oficina del MBA. Para el análisis se contó con los siguientes datos, como puede verse en la Figura 2.

Figura 2.-

Apellido y nombres	Fecha de nacimiento	Sexo	Ciudad	Provincia	País	Título Grado	Facultad	Universidad	Fecha de Graduación	Año de ingreso al MBA	Fecha de defensa de Tesis
--------------------	---------------------	------	--------	-----------	------	--------------	----------	-------------	---------------------	-----------------------	---------------------------

Figura 2. Datos provistos por la oficina MBA.

En función de la cantidad de magíster, se consideraron los graduados cuya defensa de Tesis se hizo entre los años calendarios 2010 y 2015, ambos inclusive; independientemente del año de ingreso.

Se obtuvo una lista de cuarenta y siete (47) graduados, la que fue trasladada a una planilla de Excel. A fin de preservar las identidades a cada uno de los cuarenta y siete graduados se les asignó un número a cada graduado, tomando como dato para la identificación y control de las respuestas recibidas, la fecha de nacimiento y el año de graduación.

3.4.2.2. Entrevista

Con respecto a la entrevista se seleccionaron autoridades y coordinadores actuales y anteriores y miembros del Consejo Consultivo del MBA de distintas localidades.

Los datos de contacto se procuraron de modo personal. Se entrevistaron a ocho personas. Este número se entiende pertinente y acorde al trabajo planteado.

3.4.3. Diseño de los instrumentos de recolección de datos.

Para el diseño de ambos instrumentos - cuestionario y guión de la entrevista - se tomaron en consideración algunas pautas y aspectos considerados en investigaciones precedentes, cuyos principales hallazgos en orden al presente se expusieron en el Capítulo 1.

Seguidamente se detallan aspectos considerados al momento del diseño de los instrumentos.

3.4.3.1. Encuesta: Cuestionario.

A fin de recabar datos de los graduados a través de una encuesta se diagramó un cuestionario con el fin de analizar:

- Las razones por las que los profesionales continuaron sus estudios de grado con formaciones de posgrado.
- La contribución del paso por las aulas en los procesos de profesionalización
- Las percepciones de los graduados en cuanto a la valoración de la formación recibida, en relación al mejoramiento de su profesionalidad

Para la construcción del cuestionario que cada graduado recibiría se tomaron en consideración los datos aportados por la oficina del MBA ya detallados en el punto anterior. El cuestionario fue diseñado con la herramienta *docs.google.com*.

A fin de ordenar al encuestado el cuestionario se dividió en tres partes.

Parte 1. Formación educativa formal. El MBA: Esta parte comienza haciendo referencia a un momento preliminar que es antes del inicio de la maestría, cuando el magister decidió continuar sus estudios. Se comienza ubicando al magister en un momento anterior al inicio del MBA y se le consultó por el motivo por el que decidió iniciar la maestría, escogiendo de una lista, el que mejor representa su decisión.


Seguidamente se le consultó sobre el modo en que financió sus estudios de magister, considerando el aporte de sus lugares de trabajos actuales o anteriores, si así fuera.

Luego se lo invitó a reflexionar sobre las expectativas que tenía en aquel momento y a considerar sus niveles de satisfacción respecto de diversos aspectos que aportaron a su proceso de profesionalización.

Para graduar las valoraciones, se propone un esquema de 1 a 5; con base en la escala de Likert, considerando algunas recomendaciones de estudios previos⁵¹, que aconsejan que los ítems se presentan en un cuestionario o escala de modo que para cada uno de ellos haya distintas alternativas graduadas en intensidad.

Parte 2. Recorrido Laboral: En segundo lugar se consultó sobre el trayecto laboral, es decir sobre sus posiciones laborales considerando tres momentos:

- El primer momento definido fue el comienzo de la Maestría. En este punto se consultó al graduado sobre la posición que ocupaba al momento de ser admitido en el MBA. Se lo denominó "Momento 1" y a fin de ubicar iconográficamente este momento se eligen como figura unos libros, para reflejar el inicio de su nueva carrera:

Momento 1: Admisión en el M.B.A. 

- El segundo momento definido fue el momento de Defensa de Tesis. En este punto se consultó al graduado sobre la posición que ocupaba al momento de defender su Tesis. Se lo denominó "Momento 2" y a fin de ubicar iconográficamente este momento se eligen como figura un birrete y un diploma, para reflejar el momento de la obtención de su título de magister:

Momento 2: Defensa de la Tesis de M.B.A. 

- El tercer y último momento definido fue el "momento actual" es decir el día en que el magister contestó el cuestionario. Se lo denominó "Momento 3" y a fin de ubicar iconográficamente este momento se elige como figura un calendario. Cabe señalar en este punto que las mismas se aplicaron en los meses de noviembre y diciembre de 2017 y enero de 2018:

Momento 3: Hoy 

⁵¹ Alaminos, A., & Castejón, J. L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Universidad de Alicante.

Esos tres momentos fueron especificados en el instrumento de recolección de datos. En todos los casos si el magister trabajaba en dos lugares, se le solicitó responder respecto al de mayor carga horaria; y en caso que fueran muy similares, referirse al de mayor remuneración.

En esta parte del cuestionario se consultó a los graduados por los cargos o puestos que desempeñaban en los momentos definidos, tomando las fechas propuestas como fotografías a ese día.

Seguidamente y de haber experimentado cambios en los puestos a cargo entre el momento 1 y 2, y/o entre el momento 2 y 3, se solicitó a los graduados que especifiquen el tipo de transición experimentado, tomando como base las categorías utilizadas por Rivero, Andrea y su equipo (2015).

Los investigadores mencionados detallan **transiciones de carrera**, las que pueden mostrarse en dos grande grupos o categorías: de rol y organizacionales.

Se consideraron "transiciones de rol", en tanto el entrevistado haya experimentado un nuevo rol asumido en el contexto de una misma organización, sea del momento 1 a 2 y/o del momento 2 a 3. Estos cambios de rol pueden darse tanto de movimientos laterales en el organigrama, de ascenso o de descenso, pero siempre en la misma organización.

Por otra parte se consideraron "transiciones organizacionales" en tanto el graduado experimentó un movimiento hacia otra organización, en tanto se da un cambio a una organización de la misma tipología o a otro tipo de organización, entre los que se destacan el emprendimiento personal.

Para categorizar los tipos de organizaciones se tomaron las siguientes categorías: organizaciones gubernamentales, organizaciones intermedias (ONG, cámaras y similares), empresa (en relación de dependencia o como asesor), empresa propia, estudio profesional propio, u otro.

Se los consultó sobre el tipo de cargo que ocupaban, consignando:

- Operativo
- Ejecutivo

- Staff de apoyo a la gerencia
- Directivo.

Asimismo se les consultó si tenían o no personal a cargo y en caso de ser la respuesta positiva, por la cantidad de personas a cargo.

Por otra parte se les solicitó que en relación a los nuevos cargos ocupados consideraran y calificaran el nivel de exigencias teniendo en cuenta (a) la responsabilidad y desafíos del puesto, (b) las competencias técnicas y (c) las competencias de gestión necesarias.

Parte 3. Contribución del MBA a su recorrido laboral:

Al finalizar el cuestionario se consultó al graduado sobre su percepción en relación a su el MBA fue o no decisivo para su recorrido laboral. Asimismo se lo invitó a comentar sobre otros aspectos que considerara relevantes a su desarrollo profesional, y que no necesariamente sean su aprendizaje en los espacios formales de educación o en el trabajo.

Se adjunta en Anexo el cuestionario aplicado.

3.4.3.2. Entrevista. Guión de la entrevista.

En el caso de la entrevista el objetivo planteado con la aplicación de las mismas fue tener una instancia de recuperación de percepciones lo más genuina y espontánea posible.

Las entrevistas se aplicaron de manera independiente al curso que seguía la aplicación de las encuestas, en tanto se pretendía que fueran un lugar de escucha a fin de conducir a la expresión libre de las percepciones de las autoridades, coordinadores y referentes, como así también ex autoridades del MBA.

A fin de potenciar el rol de entrevistador, se tomaron en consideración algunas pautas expresadas por Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008) como son que El/La entrevistador/a suele ser el/la investigador/a, por lo que las entrevistas se aplicaron de manera personal. Por otra parte se buscó que las personas entrevistadas se relajen lo suficiente como para responder a las preguntas que se le formulan, mostrando interés

genuino. Es importante destacar que en el proceso de entrevistas se tuvo como objetivo primordial dar confianza, lograr empatizar y dejar hablar, orientando la conversación.

Asimismo de los autores mencionados, se tomaron en consideración recomendaciones respecto de ser flexible respecto de las preferencias del entrevistado en cuanto a fecha y lugar, procurando acercarse al entrevistado, y gestionando un espacio de privacidad donde se pudiera hablar sin interrupciones.

Por otra parte en cuanto al registro de las entrevistas, y atento a que el medio más utilizado por los investigadores sociales es la grabación, se consultó previamente a los entrevistados sobre la posibilidad de grabar la entrevista. Grabar las entrevistas fue una decisión que se tomó considerando la ventaja de un registro fidedigno de la información. Si bien como desventaja se suele mencionar que el tiempo de desgrabación es excesivo, en el presente trabajo ese tiempo fue dedicado en pos de la posibilidad de un análisis pormenorizado de las percepciones y expresiones de los entrevistados.

Las preguntas fueron diseñadas como "disparadoras" del un diálogo que buscó ser ameno y distendido.

En cuanto al guión o guía de la entrevista, se consideraron algunas pautas de los autores ya mencionados: Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008), en su texto *Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista*.

En tal sentido el guión de entrevista pretendió traducir los objetivos del presente trabajo de tesis, en preguntas o asuntos de conversación.

Se buscó un espacio de diálogo, en un lenguaje coloquial, con el fin de rescatar la información expresada de manera espontánea. Se diseñó un instrumento sencillo que sirviera de guía para el abordaje de los principales temas. Para su elaboración se consideraron algunas pautas, a saber:

- *"Las preguntas deben responder a los objetivos del estudio.*
- *Formuladas en lenguaje claro y comprensible.*
- *Utilizar preguntas abiertas y descriptivas sobre todo al principio.*
- *Las preguntas deben tener una secuencia lógica.*

- *Más directivo e incisivo al final.*"⁵²

Se adjunta en Anexo el guión de la entrevista implementado.

3.4.4. Aplicación de los instrumentos.

3.4.4.1. Encuesta: Cuestionario.

El cuestionario fue diseñado con la herramienta **docs.google.com** se remitió desde la casilla procit.mba@fce.unl.edu.ar con copia a la casilla personal de la maestranda.

Cada uno de los graduados recibió el siguiente correo electrónico:

"Estimado Magister:

Tenemos el agrado de contactarlo a fin de solicitarle tome unos minutos de su tiempo, y conteste la encuesta, cuyo link esta debajo.

Este pedido se enmarca en el relevamiento que está llevando adelante la maestranda Alina Francisconi, quien está realizando su Trabajo Final sobre los recorridos laborales de los graduados de nuestro MBA.

Ustedes se encuentran en la base de datos de egresados a encuestar. El link con la encuesta es

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd5JLb0HdlWE5T_OcBWrlzWukFjR6g9usbpiFYsjWDonqpG5Q/viewform

Queda en copia la maestranda Alina Francisconi a fin de que puedan contactarla por cualquier consulta.

*Agradeciendo desde ya su colaboración, los saludamos atte.
Dirección Académica MBA"*

Al ingresar al link el graduado encontraba un detalle de la estructura de la encuesta a fin de ubicarlo en lo que debería contestar.

Al finalizar y enviar su respuesta correctamente recibía un mensaje que le informaba que se había registrado su respuesta. Seguidamente en la figura 1 puede verse la imagen de la captura de la pantalla.

⁵² Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *NURE Investigación*, . Consultado de <http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/view/379>

Figura 1.-

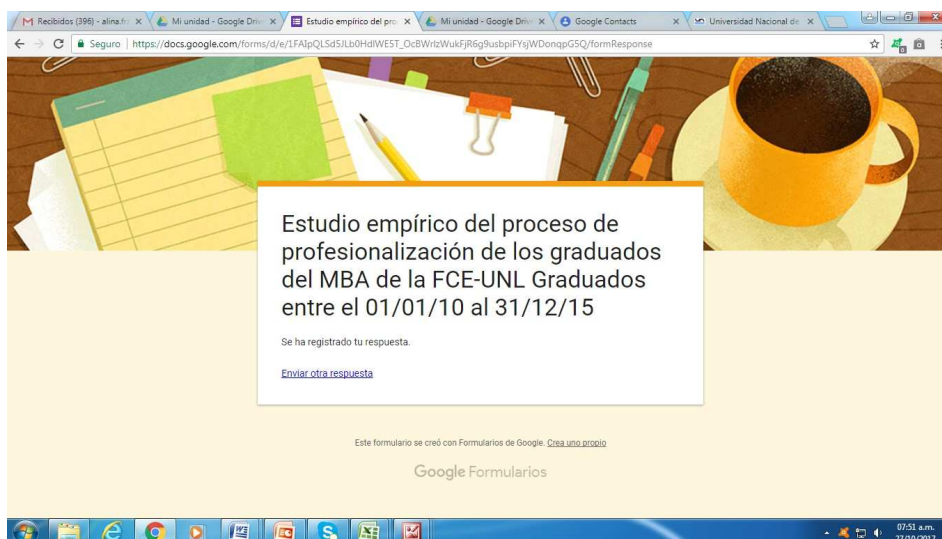


Figura 1. Captura de pantalla del mensaje recibido por los encuestados

Se recurrió a contactos personales y a las redes sociales para localizar algunos graduados.

Las encuestas fueron contestadas entre los meses de noviembre y diciembre de 2017 y enero de 2018.

Se recibieron 31 encuestas de un total de 47 graduados que forman parte de la muestra, obteniendo un 65,96 % de respuestas.

3.4.4.2. Entrevista. Guión de la entrevista.

Como se detalló las preguntas definidas en el Guión de la entrevista fueron formuladas verbalmente a cada uno de los entrevistados. Las entrevistas se grabaron de manera completa y fueron desgrabadas posteriormente.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de noviembre y diciembre de 2017.

A fin de preservar el nombre de los entrevistados en el capítulo siguiente al momento de rescatar sus apreciaciones se consigna: Entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado n.

En el capítulo siguiente se presenta un resumen de las mismas y en Anexo a este trabajo se acompaña la transcripción de las mismas.

CAPITULO 4: ANALISIS DE LOS DATOS RELEVADOS.

"El proceso de análisis es, además, un proceso creativo y sagaz, donde la sensibilidad del investigador toma especial importancia (...).

La imaginación, la capacidad de "jugar con los datos", de extraer el máximo jugo de los mismos se podría asemejar a la capacidad exquisita de un artista por identificar múltiples tonalidades de color y saberlas conjugar de tal manera que se consiga extraer de ellas el máximo valor interpretativo y representativo del fenómeno que se intenta dar a conocer a través del cuadro."⁵³

4.1. Introducción

En este capítulo en primer término se aportan datos descriptivos de los profesionales encuestados y cuestiones relacionadas con el inicio del MBA como son las motivaciones y el modo de financiamiento de la carrera.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en torno al cumplimiento de las expectativas de los graduados en relación al MBA.

Asimismo se hace una descripción de los recorridos laborales y se rescatan las percepciones de los graduados en torno a las contribuciones del MBA en esos recorridos laborales.

Por último presentan los resultados de las entrevistas organizados en ejes de análisis.

4.2. Datos descriptivos de los encuestados

De acuerdo a lo explicitado en el capítulo referido a metodología se seleccionaron los graduados que obtuvieron su título de magister entre el 01/01/2010 y el 31/12/2015. La cantidad de graduados asciende a 47, se pudieron contactar 45 y respondieron efectivamente la encuesta 31.

⁵³ Gil, T. G., & Arana, A. C. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I). 44.

Para el procesamiento de los datos relevados en las encuestas se utilizó la herramienta Excel, partiendo de la planilla en formato .xls que brinda google.docs, al cerrarse la recepción de respuestas. Se trabajó utilizando filtros, fórmulas y gráficos. Se aportan tablas, figuras y gráficos.

Como se explicó anteriormente a fin de controlar la recepción de las respuestas se consultó a los graduados su fecha de nacimiento y año de graduación.

El dato inequívoco con el que se hizo el chequeo de las respuestas recibidas fue la "Fecha de nacimiento", ya que respecto del dato "Fecha de graduación", el mismo no fue un dato de cotejo, debido a que algunos de los encuestados contestaron consignando la fecha de graduación y otros la fecha de obtención del título de posgrado de Magíster.

En primer lugar, se procede a realizar una descripción de los profesionales encuestados.

En el gráfico 2 se exponen las edades de los encuestados tomando rangos de 5 años. Se observa que la mayor parte de los mismos oscilan entre los 35 y los 44 años, en tanto de los 31 encuestados, alrededor del 64% se halla en dicho rango.

Gráfico 2.-

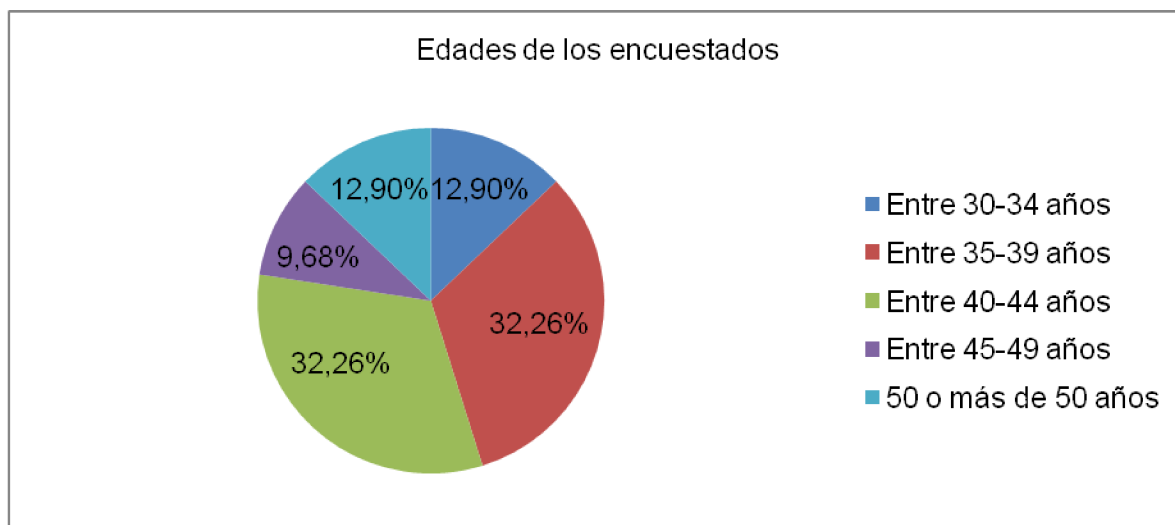


Gráfico 2. Edades de los encuestados. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

En relación a la carrera de grado, en el gráfico 2 se observa que prevalecen los profesionales en ciencias económicas, dado que alrededor del 65 % son contadores

públicos y licenciados en administración o afines, en tanto los ingenieros representan cifras cercanas al 22%.

Si bien las categorías previstas en la encuesta fueron Licenciados en Administración y otras licenciaturas de disciplinas distintas a la administración, se advierte que las mismas son licenciaturas afines (Licenciatura en Marketing, en Organización Industrial, en Comercio Exterior), por lo que para el análisis posterior estas categorías se presentaron de manera conjunta consignando solo licenciados.

En cuanto al resto de los encuestados incluidos en otros, uno de ellos especificó que su título es Abogado, otro que su título es Bioquímico, el tercero de ellos que su titulación de grado es por un lado Licenciado en química (UNL) y por otra parte Farmacéutico (UNR) y el último de los graduados no especificó su título de grado.

Gráfico 3.-

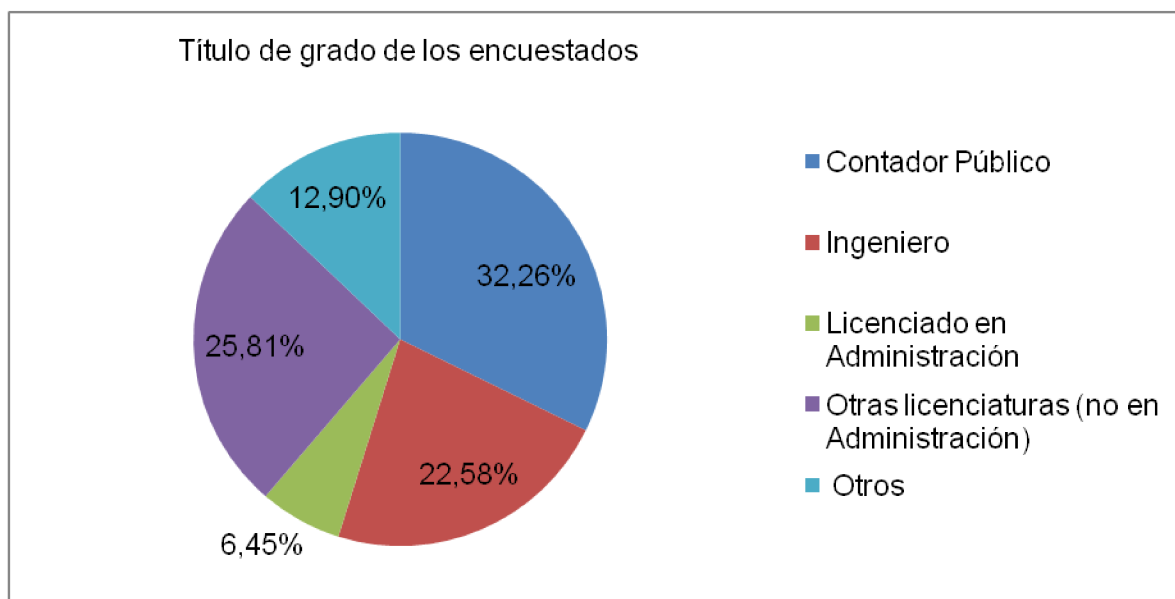


Gráfico 3. Título de los encuestados. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

4.3. Cuestiones asociadas al inicio del MBA

4.3.1. Motivaciones

A fin de conocer las razones por las que los profesionales decidieron comenzar con el MBA, se solicitó al graduado que seleccione de una lista la frase que mejor representaba

el motivo por el cual decidió comenzar una Maestría en Negocios. Las opciones propuestas eran:

- *Para actualizarse y profundizar en conocimientos técnicos. (actualizarse)*
- *Para adquirir conocimientos en gestión. (gestión)*
- *Para desempeñarme mejor en mi trabajo. (desempeño)*
- *Para perfeccionarme por existir nichos de mercado para el desempeño profesional. (perfeccionarme)*
- *Para desarrollar nuevos negocios. (negocios)*
- *Por prestigio profesional. (prestigio)*
- *Para aumentar la red de contactos. (red de contactos)*
- *Disponer de un título que permita mejorar mi carrera laboral. (título)*
- *Otros: _____ (otros)*

En los gráficos las opciones se identifican con las palabras que aparecen entre paréntesis.

En el gráfico 4 puede observarse la distribución de opciones escogidas por los 31 graduados encuestados. Las tres opciones que reunieron alrededor del 75% de las respuestas fueron:

- Disponer de un título que permita mejorar mi carrera laboral (32,26%).
- Para adquirir conocimientos en gestión (22,58%).
- Para actualizarse y profundizar en conocimientos técnicos (19,35%).

Gráfico 4.-

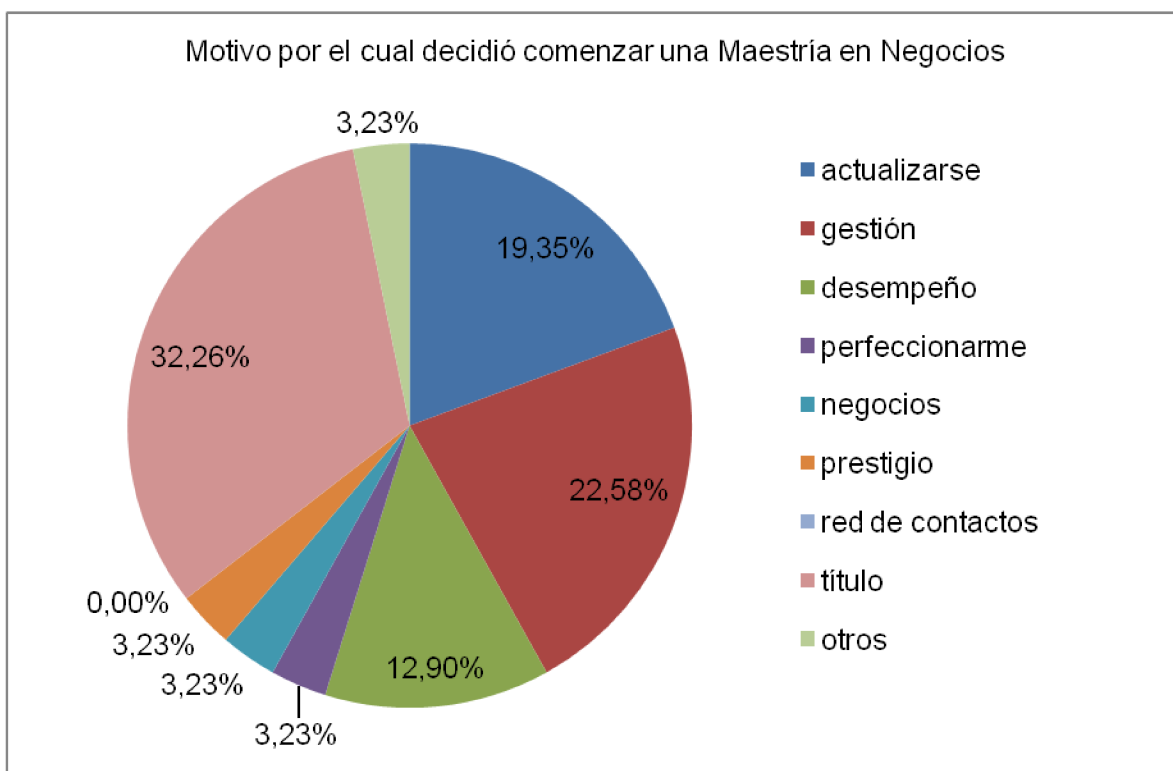


Gráfico 4. Motivo por el que decidió comenzar una Maestría en Negocios. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Si bien se había evaluado la posibilidad de analizar cómo podía incidir la edad y el título de grado en las respuestas brindadas, no se evalúa pertinente el análisis por grupo etario en razón de la gran concentración en la franja de 35-44 años, la que concentra casi el 65 % de los encuestados como puede apreciarse en el gráfico 2, lo cual diluye el potencial efecto diferenciador de esta variable.

Atento a ello se analizan los motivos por los que encuestados decidieron comenzar una Maestría en negocios en función del título de grado y se advierte que son disímiles. En el gráfico 5 muestran los resultados obtenidos.

Gráfico 5.-

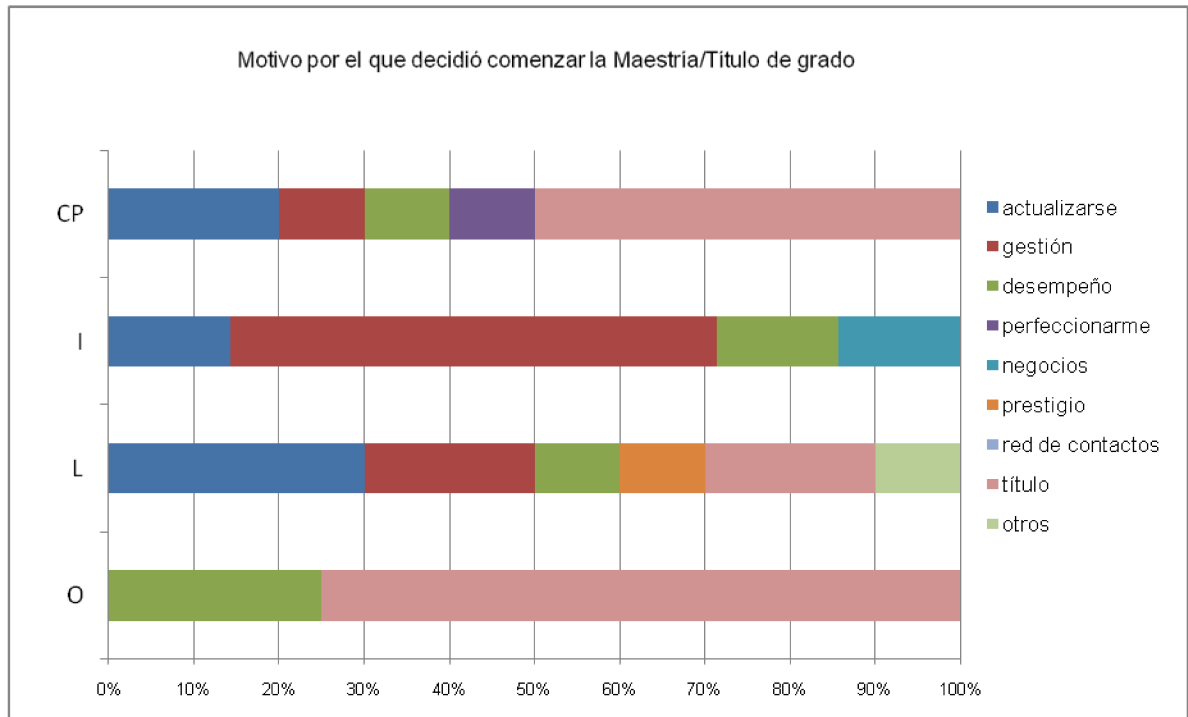


Gráfico 5. Motivos por los que decidió comenzar una Maestría. Elaboración propia en base a encuesta.

En el caso de los Contadores Públicos (CP) la mitad expresó que la motivación fue disponer de un *título* que permita mejorar la carrera laboral. Esta misma motivación aparece de modo mayoritario para los profesionales categorizados en otros (O).

En cambio en el caso de los ingenieros (I) la mayoría de ellos consignó que su motivación fue para adquirir conocimientos en *gestión*. Considerando los licenciados (L) las motivaciones son variadas apareciendo con cierta preeminencia la necesidad de *actualizarse* y profundizar en conocimientos técnicos.

El análisis de las respuestas pone en evidencia que las motivaciones para realizar la carrera difieren de acuerdo a la formación de grado.

4.3.2. Financiamiento de la carrera

Se consultó a los graduados sobre el modo en que solventó la carrera. Se entendió interesante esta pregunta para analizar si en los recorridos laborales tiene influencia el hecho de que la organización se haga cargo del pago de la matrícula. Las opciones eran:

- *Con fondos propios*
- *La empresa/lugar donde trabaja en la actualidad pagó la totalidad del costo de la carrera.*

- La empresa/lugar donde trabaja en la actualidad pagó una parte del costo de la carrera, y el resto lo afrontó con fondos propios
- La empresa/lugar donde trabajaba pagó la totalidad del costo de la carrera
- La empresa/lugar donde trabajaba pagó una parte del costo de la carrera, y el resto lo afrontó con fondos propios
- Otros: _____

Casi el 50 % de los graduados manifestó haber pagado la carrera con *fondos propios*. En cifras cercanas al 30 % la empresa en la que trabajan en la actualidad pagó una parte o la totalidad del costo de la carrera. El resto de las opciones obtuvo porcentajes menores. En las respuestas marcadas como "Otros" precisaron "Lo pagó la empresa, ya que se recuperó el costo por medio del programa de crédito fiscal en un 100%" y "Beca de servicios".

Gráfico 6.-

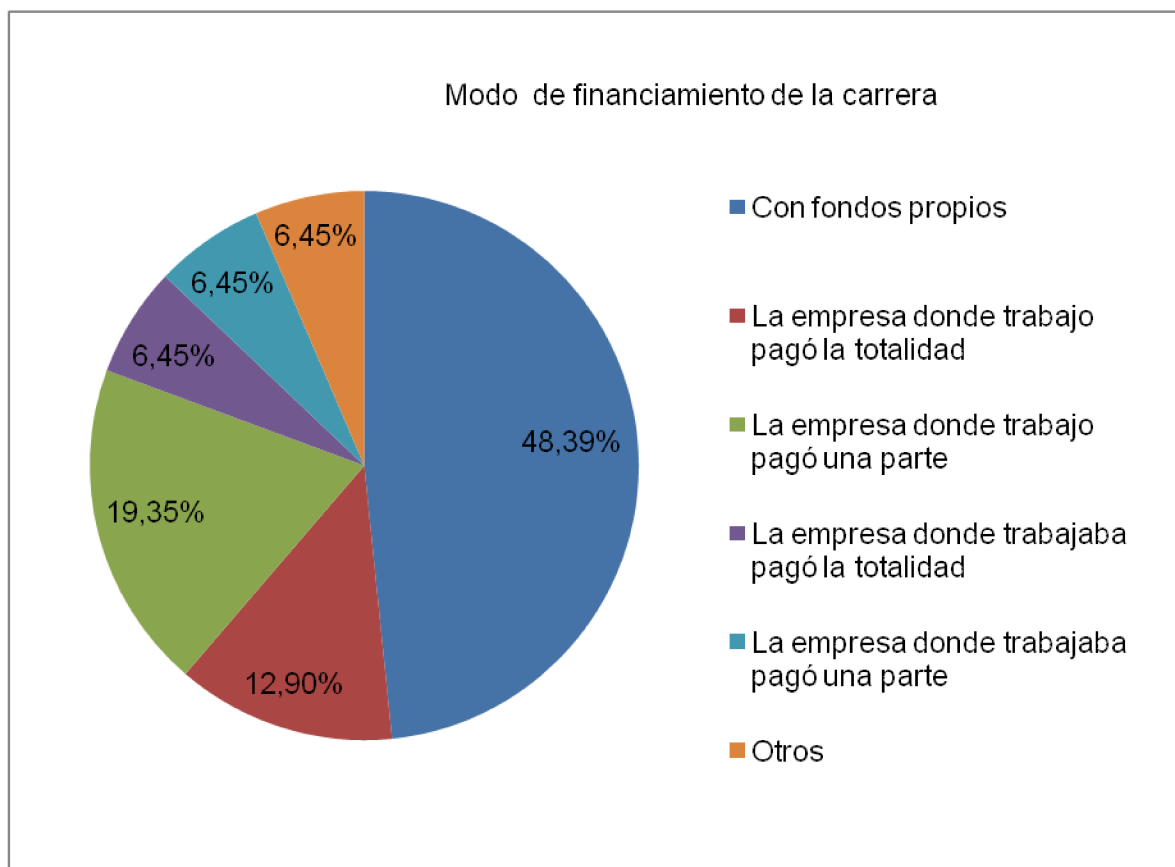


Gráfico 6. Modos de financiamiento de la carrera. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

4.4. Cumplimiento de expectativas

En este apartado se analiza el grado de satisfacción logrado por los encuestados en su paso por la carrera, considerando una serie de ítems en orden a las expectativas que tenían al iniciar el MBA. Los ítems analizados se enuncian a continuación:

- *La calidad de los docentes. (calidad)*
- *Las temáticas abordadas en las materias del plan de estudio. (temáticas)*
- *Metodologías de dictado. (metodologías)*
- *Las lecturas indicadas por los docentes. (lecturas)*
- *Los debates que surgían en clases. (debates)*
- *El proceso de elaboración de tesis. (tesis)*
- *Las recomendaciones e interacciones con las autoridades del MBA. (autoridades)*

Cada uno de los siete ítems debería ser puntuado en base a una escala de 1 a 5, siendo 1 Muy insatisfecho (MI), 2 Insatisfecho (I), 3 Ni satisfecho, ni insatisfecho (NS-NI), 4 Satisfecho (S) y 5 Muy satisfecho (MI).

En primer término se presenta el promedio de los puntajes otorgados por los encuestados a los ítems evaluados en relación al grado de satisfacción con el MBA. Se ha construido un promedio simple que surge de dividir la suma de puntajes otorgados por cada graduado para cada uno de los ítems, por la cantidad de ítem. El cociente se ha redondeado hasta llegar a un número entero. Cabe destacar que ningún graduado puntuó en promedio con 1 su grado de satisfacción respecto del MBA.

Tabla 1.-

Puntaje Promedio	Cantidad de graduados que asignaron el puntaje	Porcentaje de graduados que asignaron el puntaje
5	3	9,68%
4	19	61,29%
3	8	25,81%
2	1	3,23%
1	0	0,00%

Tabla 1. Promedio de los puntajes otorgados por los encuestados. Elaboración propia en base a encuesta.

Seguidamente en el gráfico 7 se exponen los resultados para cada una de las dimensiones ordenadas en función del promedio ponderado de las valoraciones otorgadas por todos los encuestados.

Gráfico 7.-

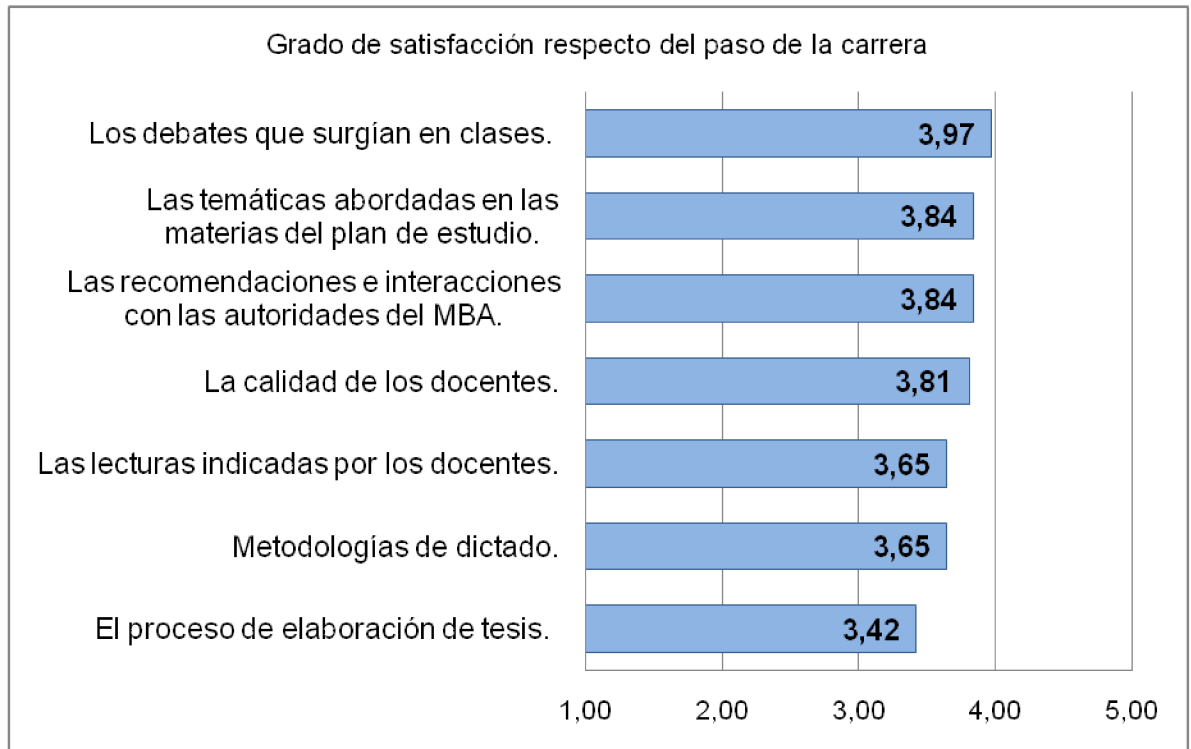


Gráfico 7. Grado de satisfacción. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Puede apreciarse que de una escala de 1 a 5 los valores son entre 3,97 y 3,42, lo que muestra una razonable satisfacción.

Otra lectura puede realizarse reconociendo que la sumatoria de los valores promedios ponderados puede dar un valor mínimo de 7 puntos (si todos los graduados estuviesen muy insatisfechos respecto de todos los ítems evaluados) y un valor máximo de 35 puntos (si todos los graduados estuviesen muy satisfechos respecto de todos los ítems evaluados).

En el presente estudio la sumatoria de los valores promedios ponderados de todos los ítems que es 26,16 que obviamente es el promedio ponderado de todos los ítems. En la figura 3 puede visualizarse a manera de síntesis que los graduados están satisfechos con el programa.

Figura 3.-

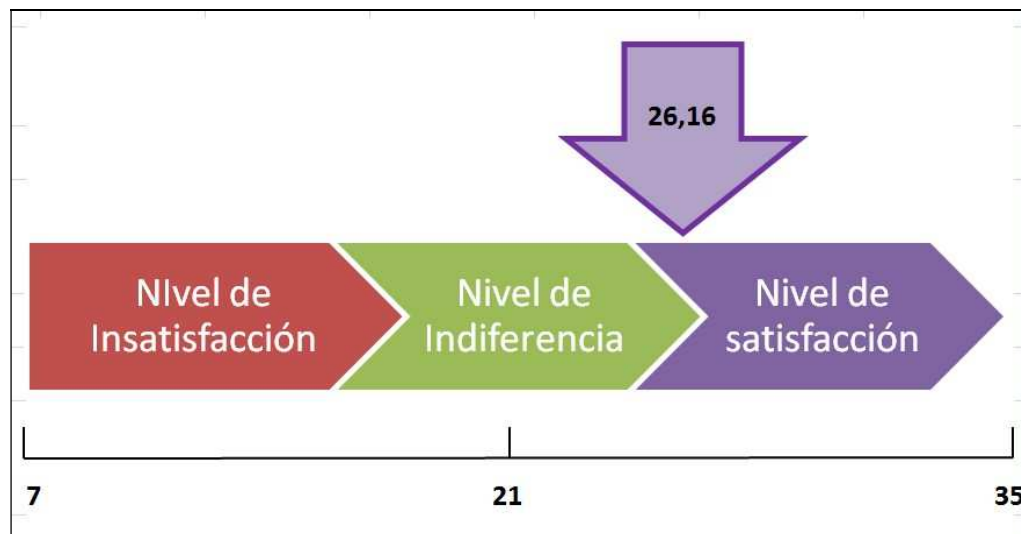


Figura 3. Niveles de satisfacción. Elaboración propia en base a encuesta.

Para profundizar el estudio a continuación se analizan los promedios ponderados desagregados en función del título de grado lo cual se presenta en la Tabla 2.

En cuanto a la calidad de los docentes los puntajes más altos fueron dados por los contadores públicos (CP) y por los profesionales categorizados como otros (O). Respecto de las temáticas abordadas en las materias del plan de estudio los ingenieros (I) son los que dan el mejor puntaje en esta dimensión.

En relación a las Metodologías de dictado y las lecturas indicadas por los docentes tanto CP como I asignan los mayores valores.

Si se considera el grado de satisfacción respecto de los debates que surgían en las clases fueron mejor conceptuados por los CP y los licenciados. En cuanto al proceso de elaboración de tesis y las recomendaciones e interacciones con las autoridades del MBA los profesionales categorizados en otros asignaron los mejores puntajes.

Tabla 2.-

Item evaluado	CP	I	L	O
Calidad	4,10	3,43	3,70	4,00
Temáticas	3,80	4,00	3,60	3,75
Metodologías	3,70	3,71	3,40	3,25
Lecturas	4,00	3,71	3,00	3,25
Debates	4,10	3,57	4,00	3,25
Tesis	3,70	3,14	3,00	4,00
Autoridades	3,80	3,71	3,40	4,25
Suma de los promedios ponderados	27,20	25,29	24,10	25,75

Tabla 2. Promedio ponderados de los puntajes otorgados por los encuestados. Elaboración propia en base a encuesta.

Totalizados los mismos, si bien los valores obtenidos rondan el valor que muestra la figura 3, puede apreciarse una brecha de tres puntos entre el valor máximo asignado por los CP y el valor mínimo otorgado por los licenciados.

4.5. Recorridos laborales.

En este apartado se exponen los resultados sobre el **recorrido laboral** de los encuestados. Como se explicitó en el capítulo 3 se definieron tres momentos:

- El primer momento: Admisión en el MBA
- El segundo momento: Defensa de Tesis.
- El tercer momento: Momento actual.

Esas instancias fueron especificadas en el instrumento de recolección de datos. En todos los casos si el magister trabajaba en dos lugares, se le solicitó responder respecto al de mayor carga horaria; y en caso que fueran muy similares, referirse al de mayor remuneración.

Se consultó a los graduados por el tipo de organización en la que trabajaban, los cargos que desempeñaban, la existencia o no de personal a cargo y apreciaciones en cuanto al aprendizaje logrado en su trabajo para cada uno de los momentos definidos, tomando las fechas propuestas como fotografías a ese día.

De haber experimentado ascensos en sus lugares de trabajo o cambio de organización entre el momento 1 y 2, y/o entre el momento 2 y 3, se solicitó a los graduados que caracterizaran sus nuevos puestos.

Al final de este apartado se muestra un resumen de las transiciones de carrera ocurridas, tomando como base las categorías utilizadas por Rivero, Andrea y su equipo (2015) explicitadas en el capítulo 1.

4.5.1. Primer momento de análisis

En lo atinente al **momento de Admisión al MBA**, se consultó a los graduados en qué tipo de organización trabajaban. Puede apreciarse en el Gráfico 8 que la mayoría de ellos trabajaba en empresas en relación de dependencia o como asesor. En menor medida aparecen los graduados que trabajaban en empresas propias. Entre el resto de las posibilidades de respuesta los que optaron por "Otros" detallaron "Docencia y Consultoría" y "Servicios profesionales independientes".

Gráfico 8.-

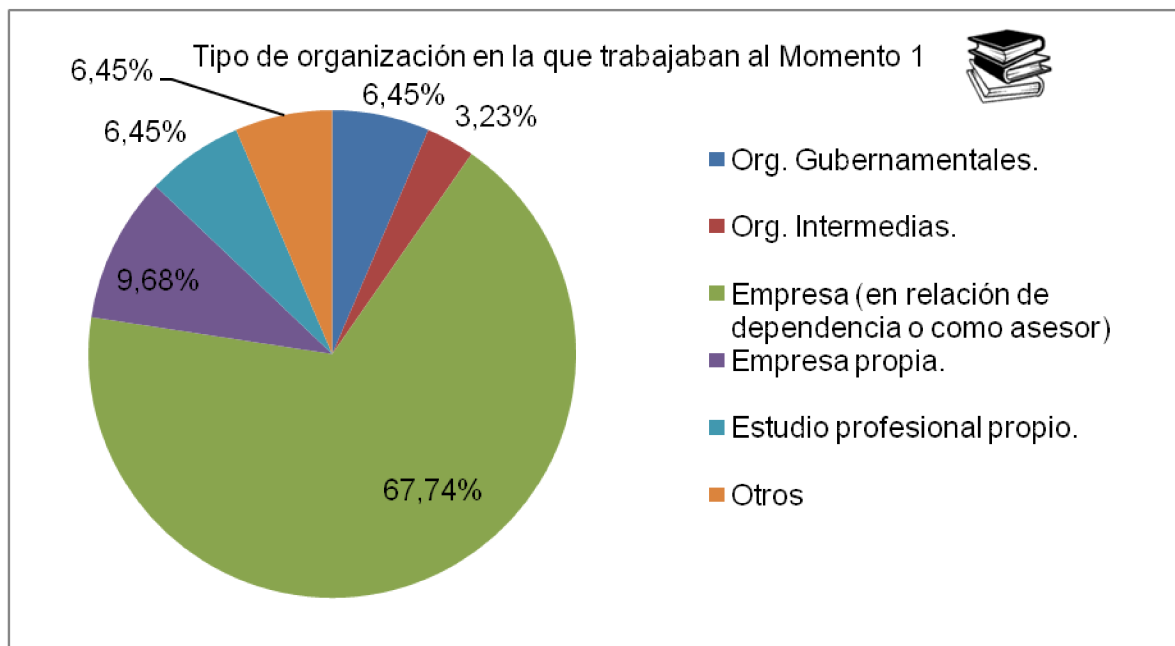


Gráfico 8. Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Se consultó seguidamente el tipo de cargo que ocupaban, obteniendo la mayor representación quienes ocupaban cargos ejecutivos con una cifra que supera levemente

al 35 %. En segundo término y con valores entre el 22% y 25% están los graduados con cargos operativos y los que se desempeñaban como Staff de apoyo a la gerencia. Con valores de menor peso en el total se ubican los cargos directivos. En el Gráfico 9 pueden apreciarse los datos expuestos expresados en porcentajes para cada caso.

Gráfico 9.-

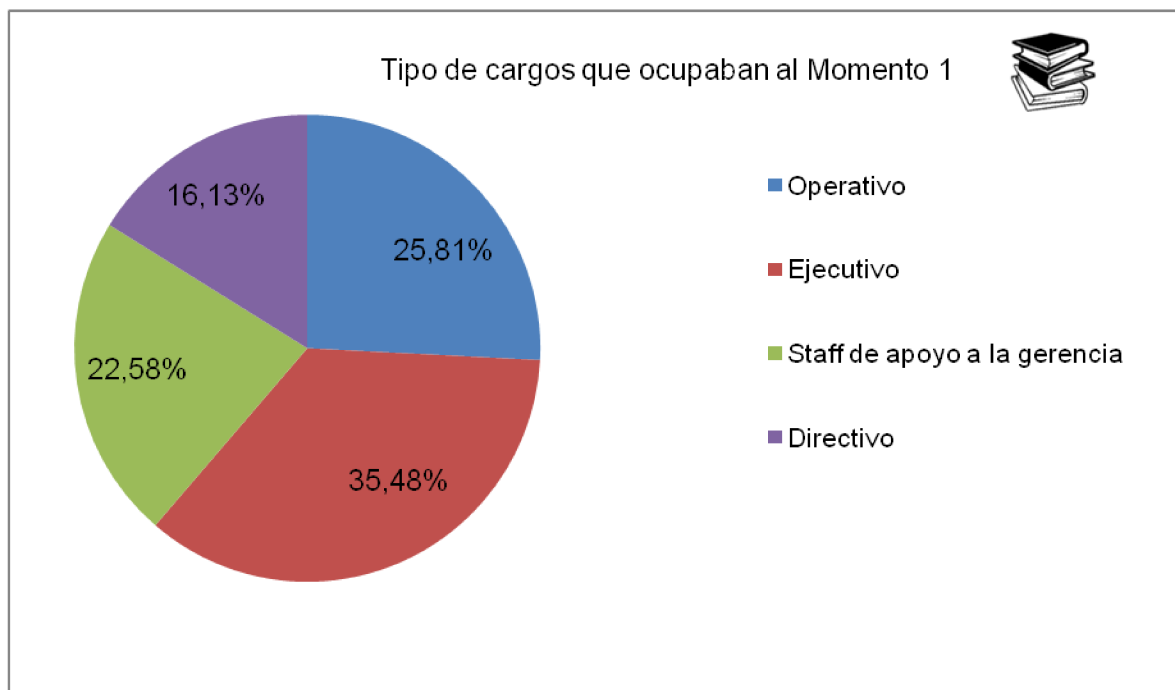


Gráfico 9. Tipos de cargos ocupados al momento 1. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

De los 31 encuestados más del 50 % tenía personal a cargo, la mayoría de ellos en el rango de los 10 colaboradores o menos.

Posteriormente se consultó a los graduados si el trabajo que tenían al ingresar al MBA fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional y porqué. En relación al primer punto el 90% opinó afirmativamente.

En cuanto a los factores que operaron para considerar que este trabajo aportó a su formación, los aspectos comunes advertidos se muestran en Tabla 3, donde se rescatan algunas apreciaciones que ilustran lo explicado.

Tabla 3.-

<p>Los conocimientos en gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Me brindó conocimientos de gestión y ordenamiento del trabajo que antes no disponía.</i> ○ <i>Sí, porque me permitió aprender a tomar decisiones en entornos complejos, no siempre con toda la información necesaria disponible, y porque debí aprender a gestionar grandes grupos de trabajo, conformados incluso con personas de mayor edad y mayor experiencia en la empresa.</i> ○ <i>Porque abrió mi visión sobre los negocios al interactuar con mis compañeros y amplió mis conocimientos de gestión.</i> ○ <i>Mayor experiencia en gestión.</i> ○ <i>Pude desarrollar habilidades gerenciales.</i>
<p>La adquisición de nuevos conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Me permitió conocer temas nuevos</i> ○ <i>Incorporé conocimientos y experiencia para crecer.</i> ○ <i>Aportó nuevos conocimientos profesionales.</i> ○ <i>Adquirí nuevos conocimientos</i>
<p>El ámbito laboral como espacio de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Todos los trabajos realizados han aportado a mi formación profesional</i> ○ <i>Trabajar siempre aporta.</i> ○ <i>Consideró que cualquier trabajo aporta a la formación profesional, incluso las malas experiencias laborales que uno pueda tener</i>

Tabla 3. Apreciaciones de los encuestados. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

Previo a pasar al análisis del momento 2, es oportuno recordar que las preguntas formuladas se diseñaron con el objetivo de analizar si existieron o no cambios en los recorridos laborales, en palabras de Rivero (2015) transiciones de carrera, focalizando el análisis en las transiciones organizacionales y de rol jerárquicas en la misma organización.

4.5.2. Segundo momento de análisis

Respecto al momento de **Defensa de Tesis**, se les consultó por sus posiciones laborales en relación al momento de su admisión en el MBA. Debían escoger una de las siguientes opciones:

- Trabajaba en la misma organización y en el mismo puesto que al momento 1, con iguales responsabilidades
- Trabajaba en la misma organización y en el mismo puesto que al momento 1, pero con responsabilidades distintas.
- Trabajaba en la misma organización pero en un puesto de mayor responsabilidad (ascenso en el organigrama) que al momento 1
- Trabajaba en la misma organización en un puesto de igual responsabilidad, pero en otra área (igual línea en el organigrama) que al momento 1
- Trabajaba en la misma organización pero en un puesto de menor responsabilidad (descenso en el organigrama) que al momento 1.
- Trabajaba en otra organización distinta que al momento 1.

De las respuestas obtenidas en el gráfico 10 puede apreciarse que un porcentaje importante de encuestados continuó en la misma organización y puesto sea con iguales o distintas responsabilidades (41,93 %). También cobra importancia el porcentaje de graduados que tuvieron ascensos en el organigrama (22,58%) y es destacable que un 32,26 % de los encuestados pasó a trabajar en otra organización.

Gráfico 10.-

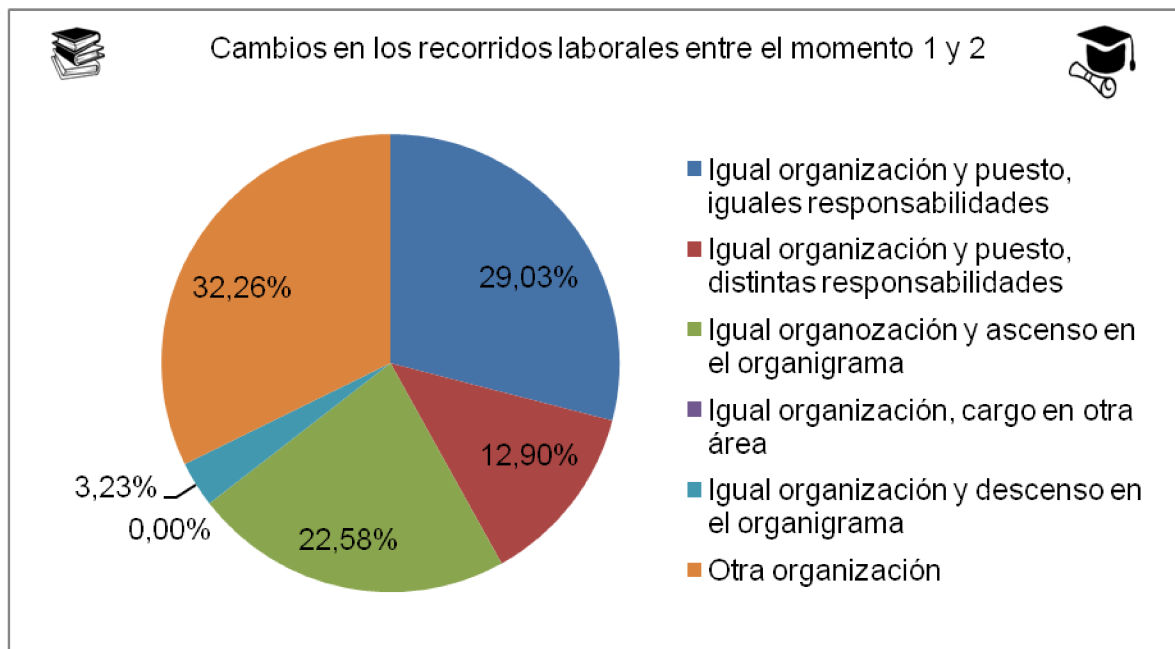


Gráfico10. Cambios en los recorridos laborales entre el momento 1 y 2. Fuente: Elaboración propia

4.5.2.1. Transiciones del rol jerárquicas

De los 7 encuestados con transiciones de rol jerárquicas la mayoría de los ascensos se dio en graduados que trabajaban en empresas como empleados en relación de dependencia o asesores. Es importante señalar que ningún graduado permaneció en cargos operativos, advirtiéndose un aumento en los cargos ejecutivos y directivos.

Respecto del personal a cargo si bien la cantidad de graduados con personal a cargo no varió significativamente si lo hizo el número de personas a cargo, pasando a registrar graduados con más de 20 e incluso alrededor de 200 personas a cargo.

En relación al aporte de esta transición de rol jerárquica a su proceso de formación todos los encuestados manifestaron en las preguntas abiertas que el trabajo fue una instancia de aprendizaje. Seguidamente destacan algunos aportes:

"El mayor desafío fue en las responsabilidades: gente a cargo, responsabilidades en procesamiento de información, seguimiento y control de las operaciones, era responsable de capacitar a los puestos administrativos."

"Pasé a un lugar de mayor responsabilidad."

"Pasé a ser Gerente de planta (antes era responsable de calidad) y venía formándome en el MBA, Me fue útil porque el desafío estuvo en el manejo del negocio y de las relaciones con los stakeholders, sobre todo los internos."

Estas expresiones guardan correlato con lo que consignado al momento de calificar las exigencias del nuevo puesto. En orden a ello se solicitó evaluaron aspectos tales como (a) la responsabilidad y desafíos del puesto, (b) las competencias técnicas y (c) las competencias de gestión, solicitando que consignaran si había sido:

- más exigente (+E)
- similar en cuanto a exigencias (SE)
- menos exigente (-E)

En tal sentido la mayoría de ellos expresó que el cargo era más exigente en cuanto a la responsabilidad y desafíos del puesto, y en segundo orden en cuanto a las competencias de gestión necesarias. Cabe señalar que mencionaron que el puesto era menos exigente en relación a las competencias técnicas.

4.5.2.2. Transiciones organizacionales

De los 10 graduados que tuvieron transiciones organizacionales, la mayor parte pasó de una empresa a otra, manteniéndose como empleado en relación de dependencia u asesor.

En cuanto al tipo de cargo que pasaron a ocupar en la nueva empresa es destacable el cambio que se produjo del nivel operativo al nivel ejecutivo, lo cual significa una mejora en los recorridos laborales.

La mayoría de los encuestados tenía entre 1 y 10 personas a cargo en su nuevo puesto de trabajo.

En relación al aprendizaje que se da en el espacio laboral, todos los graduados consideraron que el trabajo que tenían a ese momento fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional.

De la lectura de las apreciaciones se advierte que se repiten los aspectos detectados en el momento 1, con expresiones tales como:

- *"Aportó herramientas y capacidades de gestión."*
- *"Mayor experiencia en gestión."*
- *"Luego del MBA, cambié 2 veces de trabajo, ambas para ejercer cargo ejecutivos en distintas empresas nacionales y multinacionales. En ambos casos, pude ratificar lo útil de haber incorporado conocimientos de gestión durante mi paso por el MBA."*

Del mismo modo que a los graduados con transiciones del rol jerárquica se les solicitó que evaluaran las exigencias del puesto en el nuevo lugar de trabajo respecto de (a) la responsabilidad y desafíos del puesto, (b) las competencias técnicas y (c) las competencias de gestión.

En la Tabla 4 puede apreciarse que las mayores exigencias se dieron en *la responsabilidad y desafíos del puesto y las capacidades de gestión*. En relación a las competencias técnicas las respuestas son variadas, y se distribuyen de manera más o menos homogénea entre las opciones posibles.

Tabla 4.-

Exigencias del cargo ocupado en el momento 2, respecto del cargo ocupado en el momento 1, en cuanto a:	+E	SE	-E	NS/NC
La responsabilidad y desafíos del puesto	8	1	1	0
Las competencias técnicas	3	3	2	2
Las competencias de gestión	8	1	0	1

Tabla 4. Análisis de las exigencias de los puestos para las transiciones organizacionales. Elaboración propia en base a encuesta.

4.5.3. Tercer momento de análisis

Ubicados en el momento del relevamiento se les consultó si habían ocurrido cambios en sus posiciones laborales respecto del momento de Defensa de su tesis.

Como se señaló 7 graduados habían experimentado ascensos en el organigrama y 10 graduados cambiado de organización entre el momento 1 y 2. El resto de los encuestados comparó sus posiciones laborales entre 1 y 3. Se ofrecieron las mismas alternativas.

En la Gráfico 11 se muestran los cambios en los recorridos laborales entre el momento 2 y 3. Dentro de las opciones más escogidas se destaca que 38,71% continuó en la misma organización y el mismo puesto algunos de ellos con responsabilidades distintas. Igual porcentaje se registró para los graduados que pasaron a otra organización, en tanto fueron menores (22,58 %) las transiciones del rol, todas ellas con ascensos en el organigrama (transiciones de rol jerárquicas).

Gráfico 11.-

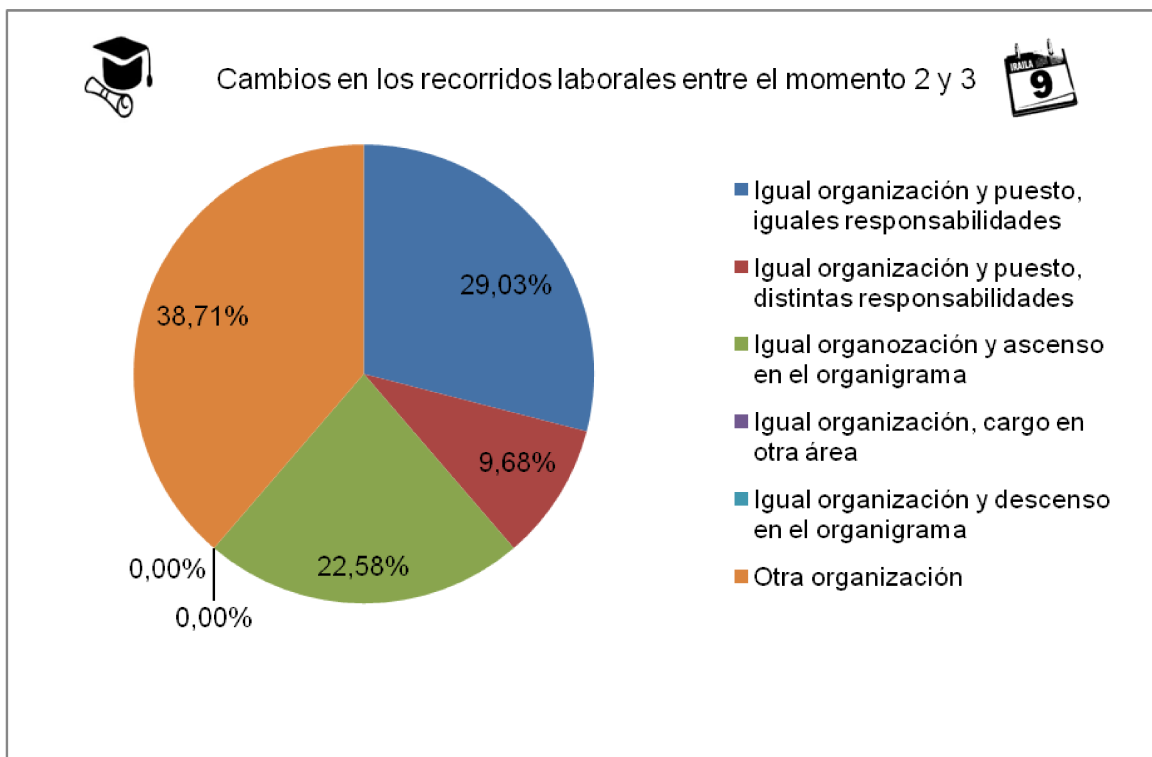


Gráfico 11. Cambios en los recorridos laborales entre el momento 2 y 3. Fuente: Elaboración propia

4.5.3.1. Transiciones del rol jerárquicas

Del mismo modo que entre los momentos 1 y 2, los ascensos en el organigrama se dieron en graduados que trabajan en empresas como empleados en relación de dependencia o asesores.

En este punto se observa una cierta preeminencia de cargos directivos por sobre los ejecutivos. Todos los encuetados tienen personal a cargo, siendo variada la cantidad de colaboradores.

Es de destacar que de los 7 graduados que tuvieron transiciones de rol jerárquicas en este período, 4 de ellos habían experimentado ascensos en el momento anterior. Considerando estas transiciones sucesivas se entiende apropiado rescatar sus

expresiones en relación al aporte del trabajo a su formación. Se advierte en todos la referencia a herramientas de gestión:

- *"Mi desafío constante es respecto de las herramientas de gestión."*
- *"Realizo actividades de gestión financiera. El MBA me permite hacer aportes en la organización, ya que logré tanto en las clases como en la interrelación con mis compañeros una visión más global."*
- *"Es un puesto de mas responsabilidad, soy Director de Carrera, dirijo varios grupos, es importante más que nada lo gerencial y no tanto lo técnico."*
- *"El gran desafío son las relaciones humanas por la complejidad que tienen, es mas fácil hacer un balance que administrar personas."*

En cuanto a las exigencias del puesto la mayoría expresa que el puesto actual es más exigente en cuanto a las competencias de gestión.

4.5.3.2. Transiciones organizacionales

En el caso de los cambios a otra organización, la mayor parte de ellos se dio en graduados que pasaron de una empresa a otra.

En cuanto a los cargos que ocupan en la actualidad, se advierte un aumento en cargos directivos y de staff de apoyo a la gerencia en detrimento de cargos ejecutivos.

La mayoría de ellos tiene personas a cargo, no mostrando ninguna tendencia la cantidad de personas consignadas.

El 75 % de los encuestados contestó su trabajo actual es una instancia de aprendizaje. Si bien en las respuestas aparecen los aspectos comunes observados en los momentos 1 y 2 relativos a conocimientos de gestión, la adquisición de nuevos conocimientos y las consideraciones en torno al trabajo como espacio de aprendizaje, se aprecia de manera reiterada la mención del MBA.

Estas apreciaciones se dan en cuanto a lo metodológico, por conceptos adquiridos e incluso por cuestiones remunerativas, en expresiones tales como:

- "Aporta una formación profesional desde otro ámbito, el académico. (...). Además, en el sector académico, da prestigio tener títulos, por lo que el título de MBA es bienvenido ya sea por el perfil del profesional como por la parte remunerativa."
- "Ser Jefe de Créditos y Cobranzas me parece que está un poco más acorde a mi formación profesional y además me permite incorporar al trabajo diario herramientas y conceptos ya aprendidos."
- "Porque me forzó a realizar el análisis en forma metodológica siguiendo los lineamientos del plan de tesis, con el soporte de mi directora de tesis."

Del 25 % de los graduados que contestaron que NO, uno de ellos manifestó: "Tengo menos responsabilidades y un trabajo más mecánico".

En relación a las exigencias del puesto ocupado en la actualidad (más exigente (+E), similar en cuanto a exigencias (SE) o menos exigente (-E)), en la Tabla 5 puede apreciarse que en la mayoría de los casos son más exigentes que los ocupados en el momento 2.

Tabla 5.-

Exigencias del cargo ocupado en el momento 3, respecto del cargo ocupado en el momento 2, en cuanto a:	+E	SE	-E	NS/NC
La responsabilidad y desafíos del puesto	5	1	2	4
Las competencias técnicas	7	2	1	2
Las competencias de gestión	7	2	1	2

Tabla 5. Análisis de exigencias de los cargos ocupados entre el momento 2 y 3. Elaboración propia en base a encuestas.

4.5.4. Análisis de las transiciones de carrera

Se presenta seguidamente un detalle de las transiciones de carrera considerando las transiciones de rol jerárquicas (TRJ) y las transiciones organizacionales (TO) ocurridas considerando los tres momentos de análisis, tal como puede apreciarse en la Tabla 6.-

Tabla 6.-

Detalle de los recorridos laborales considerando los tres momentos de análisis		
Graduados sin transiciones de carrera	6	20%
Graduados con TRJ entre 1 y 2 y sin transiciones entre 2 y 3	2	6%
Graduados con TO entre 1 y 2 y sin transiciones entre 2 y 3	4	13%
Graduados sin transiciones entre 1 y 2, con TRJ entre 2 y 3	2	6%
Graduados sin transiciones entre 1 y 2, pero con TO entre 2 y 3	6	20%
Graduados con TRJ entre 1 y 2, y TO entre 2 y 3	1	3%
Graduados con TO entre 1 y 2 y con TRJ entre 2 y 3	1	3%
Graduados con TRJ sucesivas	4	13%
Graduados con TO sucesivas	5	16%

Tabla 6. Detalle de los recorridos laborales. Elaboración propia en base a encuestas.

Puede observarse que en la actualidad solo el 19 % de los graduados permanecen en el mismo puesto y organización que al momento de ser admitidos al MBA, el resto de los graduados tuvo una TRJ o una TO en al menos uno de los períodos analizados.

Es destacable que el 35 % de los graduados tuvo **transiciones de carrera sucesivas**, ya sea por que tuvieron una transición de rol jerárquica seguida por una transición organizacional, o a la inversa; o bien por transiciones de rol jerárquicas entre el momento 1 y 2, y 2 y 3 (sucesivas) o transiciones organizacionales sucesivas.

A modo de resumen en la tabla 7 se presentan los recorridos laborales, distinguiendo los graduados encuestados sin transiciones, los que tuvieron TRJ, TO o bien combinaciones de estas en los tres momentos de análisis explicitados precedentemente.

Tabla 7.-

Resumen de los recorridos laborales considerando los tres momentos de análisis		
Graduados sin transiciones de carrera	6	20%
Graduados con TRJ	8	26%
Graduados con TO	15	48%
Graduados con transiciones combinadas (TRJ y TO)	2	6%

Tabla 7. Resumen de las transiciones de carrera. Elaboración propia en base a encuestas.

Se observaron de manera particular los graduados con transiciones de carrera sucesivas y se encuentra para la mayoría de ellos su trabajo actual es una instancia de aprendizaje. Algunas de sus expresiones que surgen de las preguntas abiertas son:

- "A partir de mis experiencias laborales anteriores, pude acceder a mi trabajo actual, en una empresa multinacional europea, en el cual pude y puedo desplegar ampliamente los conocimientos adquiridos en el MBA."
- "Constantemente adquiero nuevos conocimientos, contactos y experiencia profesional."
- "Requiere constantemente capacidades de gestión, negociación y conocimientos en el área desempeñada."

Analizadas sus apreciaciones se refuerza lo expresado en términos generales por el resto de los graduados, en torno a las capacidades de gestión y la posibilidad que otorga cursar un MBA en orden a obtener mejoras laborales y desplegar los conocimientos adquiridos en la formación mencionada.

En relación al tipo de cargos ocupados por los graduados en los distintos momentos de análisis, si se observa el gráfico 12 y se repasa en esta evolución se advierte que aumentaron los graduados en cargos ejecutivos y disminuyeron los graduados en cargos operativos. Para el caso de los graduados en cargos de directivos y Staff de apoyo a la gerencia las cantidades se mantuvieron relativamente estables.

Gráfico 12.-

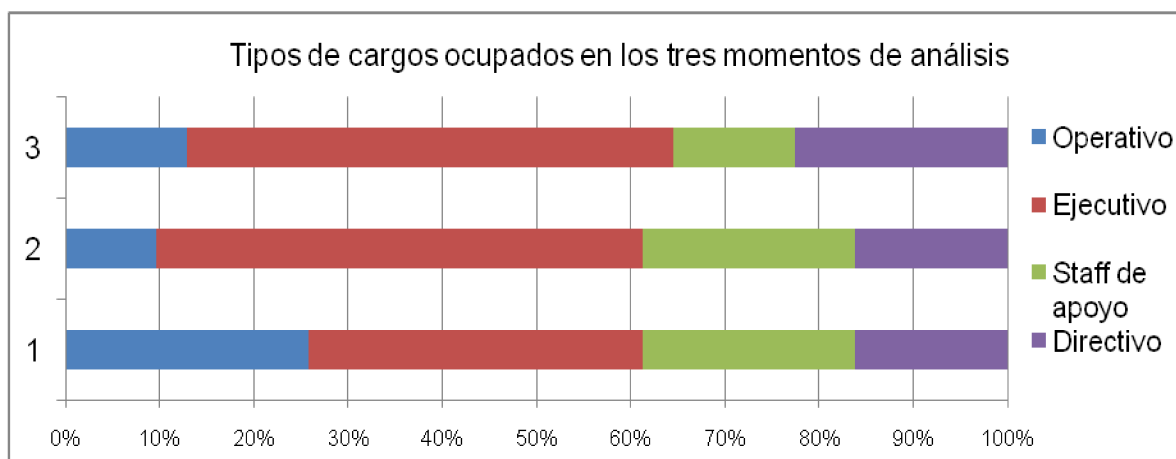


Gráfico 12. Tipos de cargos ocupados por los graduados. Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se expresó en el apartado de **Financiamiento**, se consultó a los graduados sobre el modo en que solventaron la carrera, a fin de conocer el hecho de que la organización se haga cargo del pago de la matrícula tiene influencia en los recorridos laborales que ellos se plantean. Como puede apreciarse en el gráfico 6 el 51,61 % de los estudios realizados por los graduados de manera total o parcial por las empresas donde trabajaban o trabajan. En la actualidad permanecen en esas empresas gran parte de los graduados (56,25 %).

4.6. Contribuciones del MBA en los recorridos laborales

En primer término se consultó si consideraban que el paso por el MBA:

- Fue decisivo para su recorrido laboral.
- Contribuyó parcialmente a su recorrido laboral.
- Mi recorrido laboral fue independiente del MBA.
- Otros.

En el gráfico 13 puede apreciarse que la mayor parte de los graduados consultados consideraron que el MBA contribuyó parcialmente a su recorrido laboral. Cerca del 23 % de los graduados manifestó que el paso por el MBA fue decisivo en sus recorridos laborales. En proporción menor expresaron que sus recorridos laborales han sido independientes de su paso por el MBA.

Gráfico 13.-

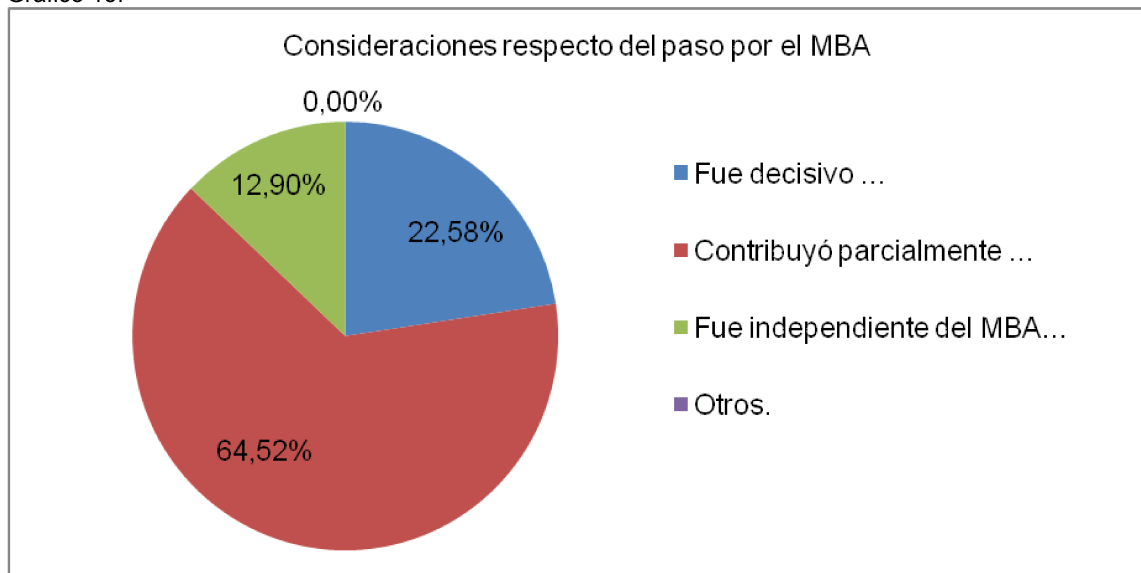


Gráfico 13. Consideraciones respecto del paso por el MBA en los recorridos laborales. Fuente: Elaboración propia

Considerando las apreciaciones de los encuestados, puede inferirse que el paso por las aulas contribuye a la mejora de los recorridos laborales y por tanto se entrelazan el mundo académico y el mundo del trabajo.

Se advierte que la formación de grado influye en las apreciaciones de los encuestados en cuanto a si el MBA contribuyó o no en su recorrido laboral. Así en el gráfico 14 puede apreciarse el MBA contribuyó de manera definitiva en una mayor proporción para los ingenieros (I) que para el resto de los profesionales.

Gráfico 14.-

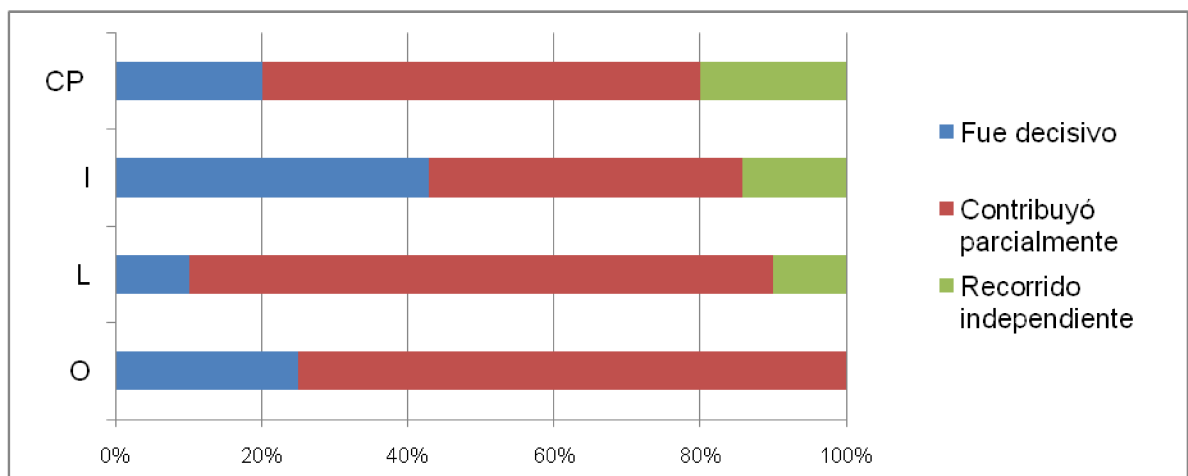


Gráfico 14. Consideraciones respecto del MBA de acuerdo al título de grado. Elaboración propia.

Es destacable señalar que ninguno de los graduados que experimentaron transiciones organizacionales expresó que sus recorridos laborales fueron independientes del MBA.

Respecto de los graduados que tuvieron transiciones de rol jerárquicas o combinación de estas con transiciones organizacionales, solo el 20 % manifestó que su recorrido laboral fue independiente del MBA.

4.7. Aspectos relevantes del MBA en los recorridos laborales

Se les solicitó a los graduados que marcaban que el MBA "*Fue decisivo para su recorrido laboral*" o que "*Contribuyó parcialmente a su recorrido laboral*", que de una lista seleccionaran la/s frase/s que mejor representara/n el/los motivo/s por los que consideraron que el MBA impactó positivamente en su recorrido laboral.

A tal fin el graduado debía escoger de una lista tres frases para completar la siguiente oración:

"El MBA influyó positivamente en mi carrera laboral debido a que me posibilitó..."

A su vez debían rankear esas frases indicando entre las apreciaciones elegidas cual consideraban que era la "más relevante" (+R), luego la "relevante" (R) y por último la apreciación que entendían era "medianamente relevante" (MR). En los casos en que no contestaron algunas de las opciones marcadas se consignó NS/NC.

Las frases eran:

1. La adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas".
2. El aumento de la credibilidad /prestigio profesional (el título operó como respaldo de prestigio profesional).
3. La adquisición de conocimientos de gestión y management, en tanto me posibilitó reorientar mi perfil profesional (participación en el proceso de toma de decisiones, de planificación y control, etc.).
4. Aumentar la seguridad y confianza para el desarrollo de nuevos emprendimientos empresariales.
5. Aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente.
6. Aumentar la red de contactos.

Para el caso de los 7 graduados que consideran que el MBA fue decisivo para su recorrido laboral al momento escoger la frase más relevante la mayoría de ellos optó por dos frases: *la adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"* y *la adquisición de conocimientos de gestión y management*. Como aspectos relevantes marcaron con un énfasis menor *aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente* y *la red de contactos*. Las respuestas se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7.-

Aspecto considerado	+R	R	MR
La adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"	3	0	2
El aumento de la credibilidad / prestigio profesional (el título operó como respaldo de prestigio profesional)	0	1	2
La adquisición de conocimientos de gestión y management, en tanto me permitió reorientar mi perfil profesional (participación en el proceso de toma de decisiones, de planificación y control, etc.)	3	1	0
Aumentar la seguridad y confianza para el desarrollo de nuevos emprendimientos empresariales	0	1	1
Aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente	0	2	0
Aumentar la red de contactos	1	2	2
NS NC	0	0	0
Total de los graduados	7	7	7

Tabla 7. Consideraciones en torno al MBA en el recorrido laboral. Opción: *Fue decisivo para su recorrido laboral*. Elaboración propia.

A su vez para el caso de los 20 graduados que consideran que el MBA contribuyó parcialmente en su recorrido laboral, al momento seleccionar la frase más relevante para contestar la oración "*El MBA influyó positivamente en mi carrera laboral debido a que me permitió...*", un número importante de ellos seleccionó *la adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"*.

Como relevantes marcaron de manera reiterada *la adquisición de conocimientos de gestión y management, aumentar la red de contactos y se repite la adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"*.

Seguidamente en la tabla 8 se vierten todas las respuestas.

Tabla 8.-

Aspecto considerado	+R	R	MR
La adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"	7	4	1
El aumento de la credibilidad / prestigio profesional (el título operó como respaldo de prestigio profesional)	2	3	6
La adquisición de conocimientos de gestión y management, en tanto me permitió reorientar mi perfil profesional (participación en el proceso de toma de decisiones, de planificación y control, etc.)	2	4	4
Aumentar la seguridad y confianza para el desarrollo de nuevos emprendimientos empresariales	1	2	3
Aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente	2	2	1
Aumentar la red de contactos	1	5	3
NS NC	5	0	2
Total de los graduados	20	20	20

Tabla 8. Consideraciones en torno al MBA en el recorrido laboral. Opción: *Contribuyó parcialmente a su recorrido laboral*. Elaboración propia.

Sumados los totales de Tablas 7 y 8, en la Tabla 9 puede visualizarse como un aspecto destacado la elección de la frase *la adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"*, en tanto es la más elegida como +R y la más elegida si se analiza en total.

Por otra parte en los totales se destacan en segundo término *el aumento de la credibilidad, la adquisición de conocimientos de gestión y management y aumentar en la red de contactos*.

Tabla 9.-

Aspecto considerado	+R	R	MR	Total
La adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"	10	4	3	17
El aumento de la credibilidad / prestigio profesional (el título operó como respaldo de prestigio profesional)	2	4	8	14
La adquisición de conocimientos de gestión y management, en tanto me permitió reorientar mi perfil profesional (participación en el proceso de toma de decisiones, de planificación y control, etc.)	5	5	4	14
Aumentar la seguridad y confianza para el desarrollo de nuevos emprendimientos empresariales	1	3	4	8
Aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente	2	4	1	7
Aumentar la red de contactos	2	7	5	14
NS NC	5	0	2	7
Total de los graduados	27	27	27	

Tabla 9. Sumatoria Tablas 7 y 8. Elaboración propia.

Por último a los graduados que marcaron: "*Mi recorrido laboral fue independiente del MBA*", dieron apreciaciones relacionadas con carreras profesionales ya consolidadas, puestos de trabajo en los que se entiende no es necesario tener un MBA y circunstancias personales.

4.7. Datos obtenidos de las entrevistas

En el caso de las entrevistas se realizó la desgrabación, lectura y análisis pormenorizado de los comentarios vertidos por los entrevistados.

Las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas formuladas se listan en el Anexo. En cada caso se indica: Entrevistado 1, 2, ...n (E1, E2, En). El número fue dado de acuerdo al orden cronológico en que se fueron realizando las entrevistas.

A continuación se presentan tres tablas (10, 11, 12) donde se sintetizan las principales apreciaciones recibidas en las entrevistas organizadas en tres ejes.

En primero de ellos "Motivaciones para realizar estudios de posgrado" se rescatan aportes recibidos al consultar: *¿Cuales considera que son las principales razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado?.*

Tabla 10.-

Eje 1	Motivaciones para realizar estudios de posgrado
E1	Indica que los estudios de posgrados completan lo que no se pudo lograr con la elección del grado y que sirven para lograr una reconversión de la profesión de grado. Advierte que la elección de un posgrado está condicionada por el título de grado y la carrera profesional desarrollada al momento de la elección. Manifiesta que en los últimos años aparece como una motivación para hacer un posgrado cuestiones relativas a la creación de empresas y a la necesidad de internacionalizarse y relacionarse con personas de otros países, sea a través de un viaje o por compartir un espacio de aprendizaje con extranjeros.
E2	Considera que las motivaciones son esencialmente dos. La búsqueda de aumento de conocimientos y el perfeccionamiento en pos de la búsqueda laboral y un mejor posicionamiento profesional en el mercado.
E3	Opina que con la evolución del conocimiento el título de grado no alcanza y el profesional busca actualizarse y perfeccionarse. Indica que se hacen posgrados para lograr miradas más amplias, para repensar el conocimiento técnico, para aprender a trabajar en equipos interdisciplinarios.
E4	Manifiesta que el conocimiento es un capital para los graduados, y que la motivación principal para hacer un posgrado es que el mercado está demandando profesionales cada vez mas formados. El posgrado es una de las formas de diferenciarte, una respuesta a la demanda del mercado.
E5	Indica que la motivación para hacer un posgrado y elección de ese posgrado está estrictamente relacionada con la realidad laboral del graduado.
E6	Expresa que es una mezcla de motivaciones, por un lado la mejora en el grado conocimientos y por otro la búsqueda de mejores alternativas de trabajo a futuro.
E7	Indica que la motivación es encontrar campos de actuación profesional mucho más especializados.

Tabla 10. Motivaciones para realizar estudios de posgrado. Elaboración propia en base a entrevistas.

En el segundo se sintetizan las apreciaciones relacionadas con la contribución del MBA en los procesos de profesionalización, realizadas en dos preguntas:

- *¿Considera que el paso por las aulas de posgrado es un componente relevante en los procesos de profesionalización de los graduados de la MBA? ¿En qué medida considera que el paso por las aulas contribuye en el recorrido laboral? ¿Estima que el mismo ha variado a lo largo de la historia del MBA?.*
- *¿En qué aspectos considera que es más significativo la contribución del paso por las aulas en los procesos de profesionalización de los graduados de la MBA?. Considerando como aspectos: habilidades técnicas (conocimientos teóricos, los que se podrían denominar: "hard"), habilidades gerenciales (conocimientos de gestión, lo que se podrían denominar: "soft"), habilidades relacionales (construcción de una red de contactos)*

Tabla 11.-

Eje 2	Contribuciones del MBA/aportes de la formación, a los procesos de profesionalización
E1	<p>Expresa que un MBA permite perfilarse de otra manera, cambiar de trabajo o promoverse. Advierte que las generaciones más jóvenes optan por pagar sus estudios de posgrado, en lugar de que los solvante la empresa para no tener compromisos al momento de desear hacer un cambio laboral.</p> <p>Contribuye en aspectos gerenciales, pero también en la construcción de la red de contactos.</p>
E2	<p>Indica al egresar de un MBA se cuenta con un bagaje técnico y una cantidad de herramientas superior. Un MBA permite emprender, cambiar de trabajo, lograr una mejora profesional, económica y posicionarse de mejor modo por puestos de alta gerencia y desarrollarse.</p> <p>Las contribuciones dependen de la carrera de base, en algunas se prioriza obtener conocimientos técnicos. En los que provienen de formaciones ligadas a las ingenierías los aspectos gerenciales tienen mayor influencia.</p>

E3	<p>Manifiesta que un MBA permite tener diversos puntos de vista, cuestionarse, hacer análisis críticos ya que los posgrados más profesionalistas dan la posibilidad del debate, de la participación y de escuchar los distintos abordajes.</p> <p>Considera que en los aspectos gerenciales y relacionales se da la contribución más significativa. En los aspectos técnicos depende de la formación de base. Concluye que la parte relacional influye en todos, aunque en distinta medida.</p>
E4	<p>Considera que el MBA es una formación relativamente costosa y un servicio que se ofrece al mercado cuyos mayores beneficios para el graduado vienen con los años.</p> <p>Si bien opina que se busca generar habilidades técnicas y habilidades gerenciales, advierte que la red de contactos es valorada gratamente al egresar del posgrado.</p>
E5	<p>Indica que en un MBA se valoran muchos los contactos personales, las experiencias personales, la red de contactos, las vinculaciones que se van generando y el aprender desde la mirada del otro.</p> <p>Puntualiza que para conocer las contribuciones de un MBA hay que pensar en un indicador que mida cuestiones <i>soft</i>, de modo de tener datos más certeros.</p>
E6	<p>Piensa que las personas que pasan por un posgrado tienen la posibilidad de un <i>make a change</i> en su carrera laboral y percibe que es altísima la apertura de posibilidades que le da a un profesional hacer un MBA.</p> <p>Considera que la adquisición de habilidades blandas es lo que marca la diferencia y que las empresas deben alentar no solo desde lo conceptual sino desde lo económico la concreción de un estudio de posgrado en sus empleados.</p>
E7	<p>Entiende que la experiencia de un profesional que atraviesa por una escuela de negocios le permite acceder a un mundo completamente diferente y se posiciona en un lugar distinto al tradicional.</p> <p>Opina que las principales contribuciones se dan en lo relacional.</p>

Tabla 11. Contribuciones del MBA/aportes de la formación, a los procesos de profesionalización. Elaboración propia en base a entrevistas.

El tercer eje rescata opiniones en torno a la relevancia de las investigaciones sobre los procesos de profesionalización en el diseño curricular. La pregunta formulada era: *¿Cuál es su opinión sobre este tipo de estudios? ¿Considera que el abordaje del análisis de los procesos de profesionalización puede ser de utilidad para profundizar, perfeccionar o redireccionar el diseño de la formación de los posgrados? ¿En qué aspectos?*

Tabla 12.-

Eje 3	Relevancia de las investigaciones sobre los procesos de profesionalización en el diseño curricular
E1	Opina que son necesarias y que estos procesos tienen que servir para revelar aspectos a trabajar.
E2	Considera que son importantes para conocer los principales activos que se llevan los graduados.
E3	Indica que son estudios de utilidad no solamente porque retroalimenta la carrera a nivel institucional, sino para informes requeridos por el Ministerio de Educación y CONEAU.
E4	Resalta que son estudios de utilidad para la mejora continua. Considera que son estudios innovadores y a la vez pertinentes para un Trabajo de tesis y que de los mismos pueden surgir instrumentos para aplicar a futuro.
E5	Entiende que son un gran aporte y que de los mismos pueden surgir indicadores para hacer el seguimiento de posgraduados.
E6	Opina que estos estudios son un aporte para las empresas porque permiten conocer lo que piensan otras empresas de los posgrados, dando la posibilidad de una mirada comparativa
E7	Considera que son estudios de utilidad y que es buena la vinculación con el Consejo Consultivo.

Tabla 12. Relevancia de las investigaciones en el diseño curricular. Elaboración propia en base a entrevistas.

De la lectura de las apreciaciones de los entrevistados, puede concluirse que si bien las motivaciones para comenzar un posgrado son variadas, en gran medida aparecen reiteradas cuestiones relacionadas al aumento del nivel conocimientos y a la posibilidad de una mejora laboral.

Por otra parte en líneas generales consideran que el MBA permite cambiar de trabajo, lograr una mejora profesional y económica, emprender y desarrollarse, y que las mayores contribuciones son respecto de aspectos gerenciales y relacionales.

En cuanto a las opiniones sobre los estudios de los procesos de profesionalización de los graduados, en las mismas se alienta el desarrollo de este tipo de trabajos, y se entiende que son útiles y que pueden lograrse aportes en instrumentos de medición. El detalle de las entrevistas se encuentra en el anexo de este trabajo.

CONCLUSIONES

En este Trabajo de Tesis se abordó el proceso de profesionalización, partiendo de la idea que se trata de un movimiento constante, una construcción que transcurre en el espacio social en el que se enlazan el mundo del trabajo y el mundo académico. Esta convergencia entre trabajo y formación ha llevado a definir un profesional versátil, autónomo y flexible a los cambios, capaz de ser autor de su profesionalidad, es decir constructor de su propio proceso de profesionalización.

La profesionalización supone entonces movimiento y construcción a partir de diversos aportes como son la formación recibida en ámbitos educativos formales, el aprendizaje que se da en los espacios laborales y los saberes de los que el profesional se apropia en la interacción con otras personas.

En los últimos años cobra mayor relevancia capacitarse, ya que el conocimiento es un capital para los profesionales y el mercado demanda una mayor formación, por lo que acceder a estudios de posgrado es una forma de diferenciarse. Así, la formación continua es un valor que se ha consolidado tanto en el ámbito académico como empresarial.

El surgimiento de los posgrados en Argentina ha acompañado el proceso mundial de expansión de carreras en las Instituciones de Educación Superior. Con la oferta de posgrados las universidades han intentado dar respuesta al requerimiento de sus graduados. El cursado de estas carreras hace que convivan los tiempos del trabajo con los tiempos de la formación y que las actividades se entremezclen, se complementen y se potencien.

Cabe destacar que las universidades desarrollan diversas propuestas en el afán de dar respuesta a sus egresados, para posibilitarles una mejor performance en sus espacios de trabajo y un vasto aprovechamiento de las formaciones recibidas. En nuestro país las carreras de posgrado se categorizan en Especializaciones, Maestrías y Doctorados.

Este trabajo de tesis se ha enfocado en análisis en las Maestrías en Administración de Empresas advirtiendo la necesidad de la formación en administración y negocios para quienes gestionan y lideran organizaciones. A nivel internacional la educación de posgrado en management se asocia al programa conocido como MBA (*Master in Business Administration*).

El caso particular analizado es la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, que tiene ya 18 años de presencia en el medio con una matrícula permanente y sostenida. A la fecha se han formado más de cuatrocientos profesionales que se desenvuelven en empresas e instituciones de la región y del país.

Esto pone de relieve que los procesos de formación de posgrado en administración y negocios son valorados por quienes concluyen formaciones de grado, ya que continuar con la formación en administración y negocios aporta a su desempeño laboral y empresarial.

Interesó conocer las razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado, en qué medida el paso por las aulas del MBA contribuyó en los procesos de profesionalización y recuperar algunas de sus percepciones en cuanto a la valoración que hacen de la formación recibida en relación al mejoramiento de su profesionalidad. Por otra parte se rescataron apreciaciones y percepciones de informantes clave, ex autoridades de la Maestría, autoridades actuales y miembros del Consejo Consultivo.

Respecto de las razones por las que los graduados relevados decidieron seguir sus estudios de maestría, del análisis de las encuestas surgen como preponderantes la necesidad de disponer de un título que le permita mejorar su carrera laboral, adquirir conocimientos en gestión, actualizarse y profundizar en conocimientos técnicos. Por su lado los entrevistados manifestaron que el profesional busca actualizarse y perfeccionarse y comienza un posgrado en la búsqueda de una mejora en el grado conocimientos.

En consonancia con este estudio, Oviedo & otros (2012) consignan como motivos para la elección de un posgrado la obtención de una credencial formal emitida por una Universidad, referenciando también el desarrollo de conocimientos, en tanto Rivero & otros (2015) mencionan el obtener conocimientos e incorporar habilidades de gestión.

De las reflexiones pretendidas con este trabajo se advierte que no ha aparecido como un valor destacable el desarrollo de negocios propios, si bien entre los entrevistados se ha manifestado que en los últimos años aparece como una motivación para hacer un posgrado cuestiones relativas a la creación de empresas. Quizás sería aconsejable repetir este estudio en un periodo cercano a los tres años relevando el grupo de graduados

posteriores al seleccionado en este trabajo ya que de ese modo se accedería quizás a la posibilidad de comparaciones.

En otro orden, se reconoce que realizar un MBA requiere de un esfuerzo no solo en cuanto al tiempo que se dedica sino también al dinero que se invierte. La mayoría de los encuestados manifestó haber afrontado la matrícula de la carrera con fondos propios, y otro grupo que la empresa donde trabajan pagó todo o parte de la matrícula. Se evidencia un esfuerzo conjunto de empleadores y empleados.

Entre los entrevistados se considera que el MBA es una formación relativamente costosa y un servicio que se ofrece al mercado cuyos mayores beneficios para el graduado vienen con los años y se destaca que las empresas deben alentar no solo desde lo conceptual sino desde lo económico la concreción de un estudio de posgrado en sus empleados. Advierten que las generaciones más jóvenes optan por pagar sus estudios de posgrado, en lugar de que los solvante la empresa para no tener compromisos al momento de desear hacer un cambio laboral.

Es oportuno señalar que al momento de ingresar a un posgrado se despliegan una serie de expectativas, que con el tiempo se ven satisfechas o no. Al respecto, se indagó esta situación entre los encuestados, donde surgió que la mayoría expresó sentirse satisfecho con los debates que surgían en clases. Esto se relaciona y tiene un punto en común con algunas consideraciones de los entrevistados en las que se expresa que un MBA permite tener diversos puntos de vista, hacer análisis críticos ya que los posgrados más profesionalistas dan la posibilidad del debate, de la participación y de escuchar los distintos abordajes.

Asimismo puede observarse un grado de satisfacción aceptable respecto de las temáticas abordadas en las materias del plan de estudios, las recomendaciones e interacciones con las autoridades del MBA y la calidad de los docentes. Donde se observó un menor grado de cumplimientos de expectativas es en el proceso de tesis.

En relación a la contribución del paso por las aulas de posgrado en los procesos de profesionalización se ha podido madurar la idea que la profesionalización puede ser entendida como *la construcción del profesional a partir de la formación* y que los estudios de posgrado *son una respuesta a las personas que desean profesionalizarse*. Esta idea

es reforzada por las apreciaciones de los encuestados, los que en su mayoría consideran que el MBA contribuyó sea de modo definitivo o parcial en sus recorridos laborales.

Al consultar los factores más relevantes que contribuyeron en su profesionalización, los egresados encuestados destacaron la adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas" y la adquisición de conocimientos de gestión y management. En similar línea, los entrevistados manifestaron que la adquisición de habilidades blandas es lo que marca la diferencia y que las contribuciones más significativas de un MBA se dan en los aspectos gerenciales y relacionales.

Además los encuestados consideraron otros aspectos tales como aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente y el aumento de la credibilidad o prestigio profesional en tanto el título operó como respaldo de prestigio profesional y el aumento en la red de contactos. En línea similar, algunas apreciaciones recogidas en las entrevistas destacan que un profesional que atraviesa por una escuela de negocios está en condiciones de acceder a un mundo completamente diferente que lo posiciona en un lugar distinto al tradicional, permitiéndole emprender, cambiar de trabajo, lograr una mejora profesional, económica y posicionarse de mejor modo por puestos de alta gerencia.

En cuanto a las contribuciones del MBA en los recorridos profesionales es destacable que la mayoría de los encuestados desde la admisión en el MBA hasta el momento del relevamiento ha experimentado cambios en sus trabajos, sean transiciones organizacionales o de rol jerárquicas. Sin pretender establecer una relación causa efecto, puede intuirse que el MBA posibilitó mejoras en los recorridos laborales. Es apropiado considerar en este punto que, además, la mayoría de los encuestados manifestó que el MBA aportó a su proceso de profesionalización. Algunos de los referentes consultados expresaron que las personas que pasan por un posgrado tienen la posibilidad de un *make a change* en su carrera laboral, percibiendo que es altísima la apertura de posibilidades que le da a un profesional hacer un MBA.

En cuanto a las transiciones hacia otras organizaciones el número mayor de cambios se produjo entre el momento de defensa de tesis y el momento del relevamiento. Puede apreciarse que luego de terminada la maestría y de haber concluido el Trabajo de Tesis se comienzan a producir y a acentuar cambios en el grupo relevado.

En lo que respecta a las transiciones de rol jerárquicas se advierte un cambio en el tipo de cargo ocupado y se refuerza el aspecto de que el trabajo es una instancia de aprendizaje.

En ambos tipos de transiciones los encuestados refirieron a que los mayores desafíos son los requerimientos en cuanto a competencias de gestión, esto en consonancia con estudios preliminares a este (Rivero & otros, 2015) en que los entrevistados oportunamente manifestaban tener que enfrentar mayores desafíos para desempeñarse exitosamente en un entorno organizacional nuevo. En este punto, uno de los entrevistados expresó que para conocer las contribuciones de un MBA hay que pensar en un indicador que mida cuestiones *soft*, de modo de tener datos más certeros. Esta expresión es entendida por la autora de este trabajo como un desafío a futuro en cuanto permitiría desarrollar y perfeccionar instrumentos de medición para detectar, desarrollar, analizar y medir las capacidades gerenciales.

Un aspecto interesante advertido en este proceso es que al ser los MBA títulos reconocidos a nivel internacional (Rivero & otros 2015) los graduados buscan esta oferta para perfeccionarse en administración y negocios y cobra importancia la internacionalización de estas ofertas de posgrado, apareciendo entre los magister la necesidad de internacionalizarse y relacionarse con personas de otros países, sea a través de un viaje o por compartir un espacio de aprendizaje con extranjeros.

En este sentido, de la documental relevada surge que en el marco de la política de internacionalización desplegada por la UNL, el MBA ha desarrollado en la última década numerosas acciones, las que se visualizan en los programas de intercambio y las titulaciones de doble nacionalidad. Estos espacios de internacionalización, sean en el exterior o "en casa" permiten a los la apertura y la permeabilidad a otras idiosincrasias, y reconsiderar el espectro de posibilidades tanto formativas como de trabajo en el propio proceso de profesionalización.

En tal sentido es necesario para las universidades conocer los caminos educativos y laborales que transitan los jóvenes. En estudios preliminares a este se presenta como una necesidad disponer de información sistemática en el ámbito académico siendo un aporte para la definición de políticas educativas y el diseño de ofertas de posgrado. (Berdaguer & Zarauza 2011).

En orden a la posibilidad de realización de estos estudios se visualiza lo expresado en estudios anteriores a este en cuanto a la importancia de actualizar los directorios (Green & otros 2010), como así también la necesidad del compromiso institucional. El no poder acceder a la información necesaria por la dificultad de encontrar los individuos suele ser una limitación en este tipo de estudios tal como lo expresa Jaramillo & otros (2012).

La información generada en estudios como los que se pretenden en este trabajo, permite conocer los espacios de desempeño laboral de los graduados, las valoraciones que estos hacen de los procesos de profesionalización que encaran y sus apreciaciones sobre la formación recibida. Esto puede entenderse como un desafío para repensar el diseño curricular y las prácticas pedagógicas y una instancia de revisión en pos del reajuste y redireccionamiento de las ofertas educativas.

Los entrevistados han considerado que se trata de estudios innovadores y a la vez pertinentes para un trabajo de tesis, destacando que podrían surgir instrumentos para aplicar a futuro. Asimismo, expresan que son un gran aporte no solamente porque retroalimenta la carrera a nivel institucional, sino para informes requeridos por el Ministerio de Educación y CONEAU. Los califican como estudios de utilidad y como una buena vinculación con el Consejo Consultivo. Estudios preliminares a este evalúan la importancia de estos relevamientos como incuestionable (Jaramillo & otros 2012)

La autora de este trabajo entiende que estos resultados pueden ser útiles para aprovechar el potencial de mejora de este programa de formación. Sin embargo, habida cuenta de la antigüedad del ingreso en los encuestados, es posible pensar que pueden haber ocurrido cambios o mejoras en el MBA que no queden reflejadas en este estudio. No obstante, las percepciones rescatadas tanto en las preguntas abiertas como en las entrevistas pueden entenderse como información valiosa para la reflexión. La retroalimentación que se logre podría también contribuir a un nuevo reposicionamiento del programa en futuros procesos de acreditación ante CONEAU.

Se reconocen las limitaciones de este estudio por ser el primero y con un enfoque cuantitativo mediante encuestas. La autora de este trabajo piensa que este ser un punto de inicio para futuras investigaciones en las que a través de estudios cualitativos se recuperen las voces de los graduados. Esto enriquecería los resultados que aquí se han presentado, accediendo a expresiones más profundas de los magister y permitiría quizás

raciocinar la idea de que los procesos de profesionalización son un movimiento y construcción personal en los que cada profesional vuelca sus anhelos y expectativas.

A modo de cierre se observa entonces que los procesos de profesionalización tienen una impronta personal y se advierte entre los profesionales - ya no en términos de percepción como plantea Berdaguer sino como una convicción que se va consolidando paulatinamente - que “el aprendizaje será continuo a lo largo de la vida activa”⁵⁴.

⁵⁴ Berdaguer, L. F. KAIROS. Revista de Temas Sociales. ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org>
Proyecto Culturas Juveniles Publicación de la Universidad Nacional de San Luis. Año 18. Nº 33. Mayo de 2014

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaminos, A., & Castejón, J. L. (2006). Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. Universidad de Alicante.
- Alles, Marta Alicia. (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. 1era edición. Editorial Granica. Buenos aires, Argentina.
- Araujo, A. Ibáñez, P., Landeta, J., & Ranguelov, S.(2003). Análisis de la flexibilidad de la oferta de formación en gestión del país Vasco. Cuadernos de gestión, 3(1-2), 101-119.
- Ascher, K. (1984). Masters of Business?: The MBA and British Industry. Harbridge House Europe.
- Bacigalupi, D., Carrano, S., Cortés, F., Spinosa, M., & Suarez, N. otros: "¿Qué buscan los graduados al realizar una formación de posgrado?". RAES. Revista Argentina de Educación Superior, 1(1).
- Barsky, O., & Dávila, M. (2009). La evaluación de posgrados en la Argentina.
- Benavides Calderón, A. J., Vargas Tovar, C., & Salinas Gómez, O. (2013). Estudio de maestrías en administración (MBA) a nivel nacional e internacional (Doctoral dissertation).
- Berdaguer, L. F KAIROS. Revista de Temas Sociales. ISSN 1514-9331. URL: <http://www.revistakairos.org> Proyecto Culturas Juveniles Publicación de la Universidad Nacional de San Luís. Año 18. N° 33. Mayo de 2014. Pág. 9
- Berdaguer, L. F., & Zarauza, D. (2011). Jóvenes universitarios con estudios de posgrado. Perspectivas en Argentina: trayectorias educativas y laborales de estudiantes de los posgrados de la Facultad de Bellas Artes de la UNLP.
- Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). NURE

Investigación.

Consultado

de <http://www.nure.org/OJS/index.php/nure/article/view/379>

- Champy-Remoussenard, P. (2008). Incontournable professionnalisation. *Savoirs*, (2), 51-61. Disponible en <http://www.cairn.info/revue-savoirs-2008-2-page-51.htm>
- Fernández Berdaguer, L. (2014). Trayectorias educativas y laborales de estudiantes de Posgrados de universidades nacionales de Argentina. In III Jornadas Nacionales sobre estudios regionales y mercados de trabajo. Universidad Nacional de Jujuy (Facultad de Cs. Económicas y Unidad de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales) y Red SIMEL. Disponible en <http://www.aacademica.org/iii.jornadas.nacionales.sobre.estudios.regionales.y.mercados.de.trabajo/33> IGLU
- Fernández Berdaguer, Leticia (2014). Trayectorias educativas y laborales de estudiantes de Posgrados de universidades nacionales de Argentina. *III Jornadas Nacionales sobre estudios regionales y mercados de trabajo*. Universidad Nacional de Jujuy (Facultad de Cs. Económicas y Unidad de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales) y Red SIMEL, San Salvador de Jujuy.
- Fresán, O. M., (2000). "Los estudios de egresados: Una estrategia para el autoconocimiento y la mejora de las instituciones de educación superior. En: Esquema básico para estudios de egresados en educación superior. [en línea], ANUIES. http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/libros/lib10/0.htm [consulta: 06 agosto 2010].
- Gil, T. G., & Arana, A. C. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características (I). 44.
- Green, I., Vargas, A., & González, R. (2010). Estudio de seguimiento de egresados de programas de posgrado regionales centroamericanos. Deutscher Akademischer Austausch Dienst Servicio Alemán de Intercambio Académico. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Recuperado de <http://www.observatoriolaboral.una.ac.cr/index.php>.

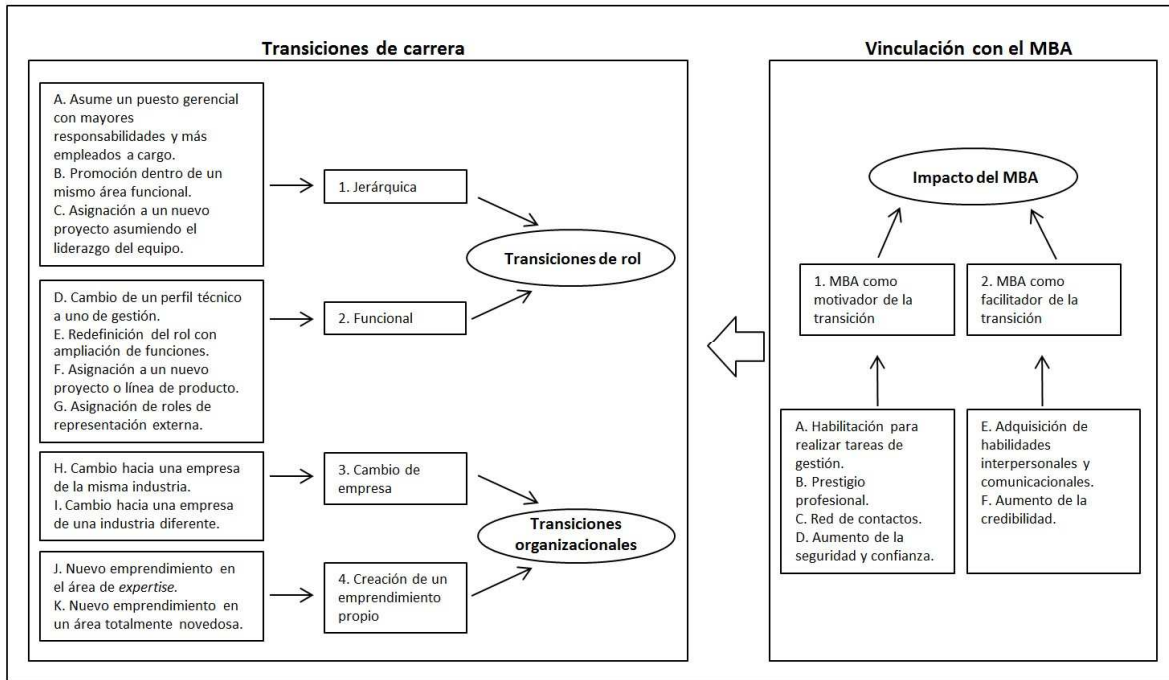
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Carta informativa: Educación superior y desarrollo Vol. XXV, N° 1, Enero-Marzo de 2007. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001928/192899s.pdf>.
- Irizar, Iñazio. (2008). "Intra-emprendizaje". Ediciones Diaz de Santos. España. Pág. 5.
- Jaramillo, A., Pineda, A. G., & Correa, J. S. O. (2012). Estudios sobre egresados La experiencia de la Universidad EAFIT (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico). Revista Universidad EAFIT, 42(141), 111-124.
- Lamarra, N. F., & Centeno, C. P. (2014). Internacionalización, virtualización y convergencia de la Educación Superior. Nuevos contextos para América Latina y Europa. FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 12(1), 171-193.
- Leibowicz, J. (2000). Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua (Vol. 9). Oficina Internacional del Trabajo/CINTERFOR.
- Mandiola, M. (2010). La educación en las escuelas de negocios: discursos en conflicto. Psicoperspectivas, 9(1), 93-110.
- Miranda, X. (2008). Integración regional e internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe.
- Oviedo, Lucas; Benítez, Natalia y Ceballos Acasuso, Marta. Relación posgrado-profesionalización en la formación de ingenieros químicos y electromecánicos de la Facultad Regional Resistencia (UTN). N° ISBN: 978-950-42-0142-7. (2012) http://www.frre.utn.edu.ar/secyt/paginas/view/item/ii_jornadas_de_investigacion_en_ingenieria_del_nea_y_paises_limitrofes
- Peña, A. Q. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. Psicología: Tópicos de actualidad. LIMA: UNMSM, 47-84.

- Rivero, Andrea G., Dabós, Guillermo E.; Marino, Jorgelina y Rodríguez, M. Candela; (2015) Análisis de las trayectorias laborales de trabajadores con formación gerencial de postgrado. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.
- Sebastián, J. (2004). Cooperación e internacionalización de las universidades. Editorial Biblos. Versión digital disponible en <https://books.google.es>
- Servicios UNL. Digesto en línea. Disponible en <https://servicios.unl.edu.ar/digesto>
- Sitio oficial FCE UNL.
<http://www.fce.unl.edu.ar/mba/index.php?act=showSubcategoria&id=43>
- Vessuri, H. (1993). Desafíos de la educación superior en relación con la formación y la investigación ante los procesos económicos actuales y los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Wittorski, Richard « La professionnalisation », *Savoirs* 2008/2 (n° 17), p. 9-36. DOI 10.3917/savo.017.0009. Páginas 12 a 14.

ANEXO

Anexo al CAPITULO 1

Modelo integrador de transiciones de carrera y su vinculación con el MBA



Elaborado por Rivero, Andrea G., Dabós, Guillermo E.; Marino, Jorgelina y Rodríguez, M. Candela; titulado: "Análisis de las trayectorias laborales de trabajadores con formación gerencial de postgrado". (2015).

Anexo al CAPITULO 2

Anexo al apartado 2.5 El caso del MBA de la FCE UNL

Se distinguen algunos acontecimientos que pueden pensarse como hitos históricos para la actual MAE. Ellos son:

- El paso del título Magister en comercialización internacional a Magister en administración de empresas.
- El otorgamiento por parte de la CONEAU de la categoría C.
- Las adecuaciones de las reglamentaciones hasta derivar en la unificación.
- El cambio de menciones en la MAE
- El otorgamiento por parte de la CONEAU de la categoría B.
- La internacionalización de la MAE y los convenios de doble titulación
- El surgimiento de una nueva maestría a partir de la MAE
- La inserción de la MAE en medio y el fortalecimiento de la investigación y transferencia.

A fin de ordenar el relato se definen 5 etapas.

Etapas 1: 1995-1998.

Antecedentes a la Maestría en Administración de Empresas.

A nivel de posgrado en la temática de administración y negocios la FCE UNL otorgó el título de Magister en Comercialización internacional. Esta fue la primera maestría de la FCE UNL. Se dictaron dos cohortes: 1995-1996 y 1997-1998.

Estas cohortes se desarrollaron en esos cuatro años y por Resolución del Consejo Directivo de esa Casa Nro. 620/04⁵⁵, de fecha 16/12/2004 se establecieron plazos máximos para la presentación de Trabajos de Tesis para los maestrandos del Magister en Comercialización internacional, ediciones 1995/1996 y 1997/1998, fijándose el 30/06/2005 como plazo máximo para la obtención del título de Magister en Comercialización internacional.

⁵⁵ Resolución del Consejo Directivo Nro. 620/04, de fecha 16/12/2004

A partir de una propuesta del Departamento de Administración, esta carrera fue absorbida por la MAE, constituyéndose esta última en una propuesta más abarcativa relacionada con las Ciencias de la Administración.

Etapa 2: 1999-2003.

Comienzo del dictado de la MAE. Acreditación en CONEAU y otorgamiento de la categoría C. Adecuaciones de la MAE al Reglamento de Carreras de Posgrado IV NIVEL de la FCE.

En esta etapa el Consejo Directivo de la FCE mediante Resolución Nro. 258/98⁵⁶, aprobó el proyecto presentado por el Departamento de Administración relativo a la creación de la Carrera de Posgrado de Maestría en Administración de Empresas. Dentro de las fundamentaciones se hace mención a que el proyecto fue formulado contemplando los requisitos fijados por el Rectorado para las presentaciones relativas a la creación de nuevas carreras de posgrado.

Asimismo se referencia la pertinencia de la nueva carrera y las condiciones previstas para su implementación como "*altamente convincentes*".

De esta manera se produce la fusión de la anterior Maestría en Comercialización Internacional en una estructura curricular considerada en la norma citada como "*más amplia y flexible*". En el año académico 1999, la MAE comienza a dictarse como tal.

La MAE queda reglamentada por dos resoluciones del Consejo Directivo. A nivel marco de la FCE en el mes de Octubre de 1998, por Resolución Nro. 182/98⁵⁷ se aprobó el "Reglamento de la FCE UNL para carreras de IV Nivel", y luego en Junio de 1999 por Resolución Nro. 189/99⁵⁸ se aprobó el "Reglamento de Funcionamiento de la carrera de Posgrado "Maestría en Administración de Empresas".

Este fue el **primer reglamento de la MAE**, y normó a los maestrandos cuyo ingreso operó en los años 1999 a 2003.

⁵⁶ Extraído de <https://servicios.unl.edu.ar/digesto/>. Res. Consejos Directivos FCE - 258/98 (ADMINISTRACION DE EMPRESAS) - SANTA FE, 14/09/98.- Fecha de consulta 18/04/2017

⁵⁷ RES CD 182/98 del 13/10/1998

⁵⁸ RES CD 189/99 del 28/06/1999

De la lectura del Reglamento puede advertirse que desde sus inicios la MAE tuvo el propósito de desarrollar funciones tendientes a fortalecer la vinculación con el medio socio-productivo, en tanto se dispuso la posibilidad de conformación de un consejo consultivo, a ser integrado por empresarios y líderes de opinión nacionales y/o extranjeros, el cual comenzó a funcionar en el año 2008.

En este primer reglamento de la MAE se establecieron - junto con una serie de disposiciones relativas a la gestión de la carrera - las condiciones para la presentación de la Tesis. Posteriormente el 03/08/1999 la Sra. Decana de la Facultad de Ciencias Económicas ad referendum del Consejo Directivo, resuelve mediante Resolución Nro. 153/99⁵⁹ reglamentar el funcionamiento de los Jurados de Tesis de la maestrías dictadas en la Facultad. Dicha Resolución fue ratificada por el Consejo Directivo mediante Resolución Nro. 232/99.⁶⁰

En 2001 se realiza la primera acreditación de la carrera ante la CONEAU obteniendo la MAE la Categoría CONEAU C mediante Res. 512/01⁶¹

Finalizando esta etapa por Resolución Nro. 81/02 el Consejo Superior de la UNL⁶², establece que la Maestría en Administración de Empresas tendrá las siguientes menciones:

- Dirección de Negocios
- Comercialización Internacional
- Costos para la Toma de Decisiones

Asimismo esta norma dispone que para la elaboración y evaluación de la Tesis resultan de aplicación las normas pertinentes contempladas en el Reglamento General del Sistema de Cuarto Nivel de la Universidad Nacional del Litoral, Resolución C.S. 333/94, 113/95 y 60/98. Seguidamente por Resolución Nro. 162/03 de Decano⁶³, se reglamenta la presentación, guarda, difusión y consulta de tesis.

⁵⁹ RES DECANA 153/99 del 03/08/1999

⁶⁰ RES CD 232/99

⁶¹ Fuente: https://www.unl.edu.ar/la-institucion/wp-content/uploads/sites/7/2017/03/223_UNL_-_Informe_Institucional_2006.pdf. Fecha de consulta 09/02/18.

⁶² RES CS 081/02 del 09/05/2002. Extraído del Digesto en línea. <https://servicios.unl.edu.ar/digesto/>. Fecha de consulta 18/04/2017

⁶³ Extraído de la RESOLUCIÓN N° 162/03 DECANO FCE UNL

Etapa 3. Período 2003-2007.

Adecuaciones de la reglamentación e incorporación de la mención Finanzas de Empresas.

En el mes de septiembre de 2003 la Resolución de Consejo Directivo Nro. 396/03⁶⁴ **deroga el Primer reglamento de la MAE aprobado en 1999**, y establece que la MAE se regirá por el "Reglamento de Carreras de Posgrados" de la FCE aprobado en el mes de marzo del mismo año por Resolución de Consejo Directivo Nro. 01/03⁶⁵. De este modo para los ingresantes 2004, estuvo vigente la citada norma que **es la primera adecuación del Reglamento del MBA.**

Es de destacar que el "Reglamento de Carreras de Posgrados" citado deja expresa constancia que las maestrías tienen por objetivo "*proporcionar una formación superior en una disciplina o área interdisciplinaria, profundizando la formación en el desarrollo teórico, académico, tecnológico, profesional, para la investigación el estado del conocimiento correspondiente a dicha disciplina o área interdisciplinaria*"; en línea a lo establecido por la Resolución 1168/97⁶⁶ del Ministerio de Educación y Cultura.

La segunda adecuación del MBA al Reglamento de Carreras de Posgrado IV NIVEL de la FCE mediante Reglamento aprobado por la RES CD 554/04⁶⁷ y en 2006 se da de baja a la mención "Costos para la Toma de Decisiones" y se incorpora la mención "Finanzas de Empresas".

En cuanto al Reglamento dispuesto por la RES CD 554/04⁶⁸ de finales del 2004, la citada norma en los vistos y considerandos rescata lo establecido por la Comisión Asesora de Especialistas de la CONEAU que se reunió durante los años 2001 y 2002 y que fijó acuerdos básicos para interpretar la Resolución N° 1168/97 del Ministerio de Cultura y Educación para las carreras de posgrado en la disciplina Administración. En ese informe se plantea que conviene distinguir tres tipos de carreras de posgrado de Maestría: I) las que tienen por objeto proporcionar una formación superior en una disciplina; II) las que tiene por objeto proporcionar una formación superior en un área interdisciplinaria; y III) las

⁶⁴ RES CD 396/03 del 11/09/2003

⁶⁵ RES CD 01/03 del 06/03/2003

⁶⁶ RES MEC 1168/97 del 11/07/1997

⁶⁷ RES CD 554/04 de fecha 01/11/2004

⁶⁸ RES CD 554/04 de fecha 01/11/2004

que tienen por objeto profundizar una formación profesional, manifestando que en esta definición están comprendidos los denominados MBA.

Cabe señalar que desde su creación la orientación fundamental del MBA de la FCE UNL ha sido profundizar los conocimientos aplicados, buscando mejorar el desempeño profesional vinculado a la administración para la acción. Es decir que siempre tuvo el perfil de un auténtico MBA.

En orden a lo expuesto, la RES CD 554/04, en su artículo 1º establece que *"la carrera de posgrado Maestría en Administración de Empresas de esta Casa de estudios, aprobada por Resolución C.S. N° 56/99 y Resolución C.S. N° 81/2002, se enmarque como una maestría del tipo III), que tiene por objeto profundizar la formación profesional y los conocimientos aplicados"*.

En 2005 se aprueba la RES CS 328/05⁶⁹ que establece el Reglamento de IV nivel de la UNL; y posteriormente en 2006 el Plan de estudios mediante RES CS 345/2006⁷⁰, la que en sus considerandos expone: *"Que son positivas y pertinentes las modificaciones propuestas, ya que se han adecuado los contenidos a las observaciones formuladas por los Evaluadores Externos; Que el nuevo Plan de estudios y el Reglamento actualizado contemplan los estándares y criterios generales para la acreditación de carreras de posgrado establecidos por la CONEAU."*

Un aspecto a resaltar es la incorporación en el Plan de Estudios de la mención "Finanzas de Empresas", y la baja de la mención "Costos para la Toma de Decisiones".

La tercera y última adecuación del MBA al Reglamento de Carreras de Posgrado IV NIVEL de la FCE, previo a la unificación de reglamentaciones.

Esto se materializa en las siguientes normativas:

- RES CD 196/07⁷¹ Modificación del Reglamento de IV nivel para FCE UNL.
- RES CD 339/07⁷² Modificación del reglamento de la carrera MBA, en orden a la RES CD 196/07. Posteriormente por RES CD 270/08 se ratifica el Reglamento de Funcionamiento de la Carrera de cuarto nivel: Maestría en Administración de Empresas aprobado por Resolución C.D. N° 339/2007.

⁶⁹ RES CS 328/05 de fecha 13/10/2005. <http://fich.unl.edu.ar/upload/Res328-05-Reglamento-Cuarto-Nivel.pdf>

⁷⁰ RES CD 345/06 de fecha 13/10/2005

⁷¹ RES CD 196/07

⁷² RES CD 339/07

En este Reglamento de funcionamiento puede distinguirse, por un lado la reglamentación de la figura Consejo Consultivo Externo, el que había sido previsto en la creación de la carrera. En tal sentido el artículo 11vo. expresa que *la Carrera podrá contar con un Consejo Consultivo Externo el que brindará opinión sobre las actividades académicas, de extensión y de vinculación de la misma.*

Por otra parte, la norma destaca la importancia de la relación con los ex –alumnos, estableciendo que la Maestría *“promoverá la vinculación con sus graduados a través de su Departamento de Antiguos Alumnos, con el objetivo de generar espacios de comunicación académica y profesional que contribuyan a su formación permanente y generen conocimientos que puedan ser volcados en el desarrollo de las actividades del MBA”.*

Etapa 4: 2008-2011

Unificación de reglamentaciones en un texto ordenado. Obtención de la categoría en la CONEAU y los primeros pasos a nivel internacional

Respecto de la unificación de reglamentaciones, puede citarse que la RES CS 225/08⁷³ que aprobó el Reglamento de la RES CD 270/08⁷⁴. Posteriormente RES CD 910/09 de fecha 24/11/09⁷⁵ se modifica el art 7mo referido a los coordinadores, especificándose el procedimiento en caso de que una mención no se encuentre activa temporalmente, o en caso de ausencias temporales de los coordinadores.

A fin de ordenar la normativa existente, por RES DECANO 052/10 del 09/03/2010⁷⁶ se aprueba el texto ordenado del Reglamento de carreras de posgrados de la MAE, el cual es aprobado como *Reglamento de Carrera de Posgrado "Maestría en Administración de Empresas"* por Resolución Consejo Superior N° 074/2010.

En relación a las acreditaciones en el año 2010 la CONEAU mediante RES 1030/10 otorga a la MAE de la FCE UNL la Categoría C⁷⁷; y al año próximo por RES 1152/11 la

⁷³ RES CS 225/08

⁷⁴ RES CD 270/08

⁷⁵ RES CD 910/09 de fecha 24/11/2009

⁷⁶ RES DECANO 052/10 de fecha 09/03/2010

⁷⁷ 2010 CONEAU RES 1030/10 CAT C de fecha

categoría B⁷⁸, que es la actual categoría que ostenta la Maestría como una maestría profesional.

A la fecha la MAE cuenta con la mencionada categoría "B" CONEAU y con reconocimiento oficial y validez nacional del título, otorgada por la Resolución Ministerial N° 1239/04.

Los siguientes Reglamentos y Resoluciones se encuentran vigentes a la fecha y le dan el marco normativo a la MAE:

- Reglamento de Carrera de Posgrado "Maestría en Administración de Empresas". Resolución Consejo Superior N° 074/2010.
- Categorización de Coneau 2011. Resolución N° 1152 - Categoría B
- Reconocimiento Oficial y Validez Nacional al título de posgrado de Magister en Administración de Empresas, otorgado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Resolución N° 1239/04

En cuanto a la internacionalización además del Programa de Fortalecimiento de Posgrados Asociados Argentina-Brasil ya explicado, desde el año 2011 docentes y alumnos de la MAE en el marco de la cooperación internacional pueden participar del Programa de Competitividad Global para Pymes. Este es un programa internacional de entrenamiento de estudiantes en una metodología para realizar consultoría en pequeñas o medianas empresas. Se trata de un desarrollo conjunto entre la Facultad de Economía "G. Fuá" de la Universidad Politécnica delle Marche, Ancona (Italia) y el *College of Business* de la Universidad de Ohio, Estados Unidos, que se desarrolla en Italia. El programa se realizó por primera vez en Argentina en la FCE UNL.

Etapa 5. Período 2012 a la fecha.

Maestría acreditada, dobles titulaciones y fortalecimiento de la investigación y la transferencia.

Diversas actividades con docentes e investigadores del exterior propiciaron que el 18/01/2013 se firmara un acuerdo de doble titulación entre la Universidad Politecnica delle Marche (Italia) y la UNL. A partir del 2014 se concretaron las movilidades estudiantiles. Hoy se realizan estadías, tanto de los alumnos argentinos en el país europeo, como de

⁷⁸ 2011. CONEAU RES 1152/11 CAT B de fecha 16/11/2011

los alumnos italianos en nuestro país. Los alumnos obtienen una doble titulación y reciben el título de "Magister en Administración de Empresas – Mención Comercialización Internacional" de la UNL y "Laurea Magistrale in Economia e commercio internazionale" de la Universidad Politecnica delle Marche (Ancona).

Además en el marco del proceso de internacionalización de la MAE los alumnos pueden postularse a la carrera Binacional: Maestría en Administración y Finanzas⁷⁹. Esta posibilidad se da en orden al Programa Binacional para el Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias Argentino-Alemanas (CUAA-DAHZ) y al convenio firmado el 25/02/2013 entre la Universidad de Kaiserslautern, Alemania y la UNL. La firma del mencionado convenio posibilitó que los alumnos realicen el cursado de un plan de estudios con trayectos académicos en las dos universidades y obtienen la una doble titulación de "Magister en Administración y Finanzas" de la UNL y Master of Arts "International Master in Management and Finance" de la FHKL.

Con esta última a partir de la MAE, se desarrolla la Maestría en Administración y Finanzas, aprobada por C.S. Nro. 431/13 del 6/9/13. Uno de los objetivos de esta carrera, que la diferencia de los tradicionales posgrados en negocios, es desarrollar la formación global, internacional e intercultural del alumno, lo que se logra mediante una estructura curricular que incluye una estadía del maestrando de siete meses en la universidad extranjera, la aprobación de materias dictadas en inglés, la realización de un curso sobre idioma y cultura alemana, y una pasantía en una empresa del país europeo. El Trabajo Final es codirigido por profesores de ambas universidades. Cabe señalar que los alumnos seleccionados para realizar esta carrera binacional obtienen una Beca que incluye pasajes aéreos, matrícula, entre otros beneficios. El organismo que permite el otorgamiento de dicha Beca es el Centro Universitario Argentino-Alemán (CUAA), el cual a su vez recibe fondos de los Gobiernos de Argentina y Alemania, y de un consorcio de empresas multinacionales alemanas.

La Maestría en Administración y Finanzas obtuvo la acreditación por CONEAU en diciembre de 2013, con la resolución N° 1010/13. Asimismo, la maestría también cuenta con el Reconocimiento Oficial Provisorio del Título del Ministerio de Educación N° 901/14. Cabe destacar que esta carrera de posgrado consiste en una Maestría de carácter

⁷⁹ <http://www.fce.unl.edu.ar/maf/>

interinstitucional, que se dicta en instalaciones de la FCE - UNL y en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Kaiserslautern y que es producto de la consolidación de la MAE a nivel internacional.

La UNL mantiene a través de distintos convenios una estrecha relación con Universidades e Institutos de enseñanza nacionales e internacionales, forma parte de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM) y mantiene convenios de intercambio con numerosas universidades de países americanos. En el caso de esta Maestría, merecen destacarse por su grado de actividad, las relaciones con las Universidades de Alcalá, Autónoma de Madrid y Carlos III-España en especial con el Máster en Análisis Financiero de dicha casa de estudio; y con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República- Uruguay.

Además del despliegue internacional del MBA puede decirse que se advierte una mirada global pero con un arraigo local.

En tal sentido es destacable la vinculación de la MBA con el sector empresario, en tanto el MBA tiene brinda formación a los profesionales de la Región. De acuerdo a los datos que están disponibles en el sitio de la FCE UNL, puede leerse que los profesionales admitidos y formados en este programa de posgrados se desempeñan en más de un centenar de empresas e instituciones.

En el año 2017 mediante Expediente N° FCE-0868443-17, se tramitó la conformación del Plan para la Consolidación de la Investigación y Transferencia de la Maestría en Administración de Empresas.

Se tomaron en consideración por un lado la Res. N° 160/11 del Ministerio de Educación de la Nación, que aprueba los estándares a aplicar en los procesos de acreditación de carreras de posgrado en referencia las actividades de investigación y transferencia, la que enfatiza en la necesidad de vincular los trabajos finales de las carreras con programas, proyectos y líneas de investigación consolidadas en relación a la temática propia de la carrera en cuestión.

Por otra parte se atendió a lo dispuesto en el Reglamento General de IV Nivel de la Universidad Nacional del Litoral que establece que los trabajos finales o tesis realizadas

para culminar las Carreras de Maestría deben ser de carácter individual, realizados bajo la supervisión de un Director y, eventualmente un Co-Director, deben contar con los elementos y estructura metodológica propios de un proyecto de investigación.

Asimismo se ha realizado una evaluación favorable del Programa de Centros Asociados para el Fortalecimiento de Posgrados Brasil-Argentina (CAFP-BA) que permitió –durante el período 2011-2014- el intercambio de docentes y maestrandos, la modificación de estructuras curriculares de los posgrados involucrados, la homologación de créditos en los concursos involucrados, la co-orientación de tesis así como la mayor internacionalización de la Maestría mediante el apoyo recibido de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Federal de Minas Gerais (Belo Horizonte), una de las más prestigiosas de Brasil.

Atento a la normativa vigente relativa al Programa del Taller de Formulación del Trabajo Final de la Maestría en Administración de Empresas (Res. C.D. N° 165/15) y al Plan de Actividades destinado a Tutorías y Taller de Investigación de la Maestría en Administración de Empresas (Res. C.D. N° 851/16), a la convocatoria del “Curso de Acción para la Investigación y Desarrollo” CAI+D 2016 donde los docentes investigadores vinculados a la Maestría en Administración de Empresas presentaron Proyectos de Investigación (PI) y programas (PACT) CAI+D para Grupos en Promoción orientados a la iniciación, desarrollo y consolidación de líneas de I+D para su ejecución en el período 2017-2019 y que en la sesión del C.S. del día jueves 23 de Marzo de 2017 esos proyectos fueron aprobados con financiamiento, **como** así también a la creciente admisión en la Maestría en Administración de Empresas de estudiantes provenientes de carreras ajenas a las Ciencias Económicas o Empresariales que exige la adopción de un enfoque interdisciplinario para la investigación, se consideró necesario crear un programa de consolidación de la investigación y transferencia de la Maestría y designar a un equipo responsable para su ejecución.

En tal sentido mediante Res. CD 464/17 EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, resolvió aprobar el Plan para la Consolidación de la Investigación y Transferencia de la Maestría en Administración de Empresas.

Normativas consultada, ordenadas cronológicamente

1. RES MEC 1168/97
2. RES CD 258/98
3. RES CD 182/98
4. RES CD 189/99
5. RES DECANA 153/99
6. RES CD 232/99 (ratificada 153/99)
7. RES CS 081/02
8. RESOLUCIÓN N° 162/03 DECANO FCE UNL.
9. RES CD 396/03
10. RES CD 01/03
11. RES CD 554/04
12. RES CD 620/04
13. RES CS 328/05
14. RES CD 345/06
15. RES CD 196/07
16. RES CD 339/07
17. RES CS 225/08
18. RES CD 270/08
19. RES CS 343-08 (modifica-Reglamento RES CS 328/05)
20. RES CD 910/09
21. RES DECANO 052/10
22. CONEAU RES 1030/10 CAT C
23. CONEAU RES 1152/11 CAT B
24. RES CS 501/11
25. RES CS 414/12
26. RES CD 464/17

Anexo al CAPITULO 3

Cuestionario Implementado.

<p>Estudio empírico del proceso de profesionalización de los graduados del MBA de la FCE-UNL Graduados entre el 01/01/10 al 31/12/15</p>

Recomendaciones para contestar el cuestionario:

Aquí se le consultará su desarrollo profesional, el que abarca, su formación educativa formal y su trayectoria laboral.

1. En primer lugar se le consultará por las razones por las que decidió comenzar una maestría en negocios, y su opinión en relación con la formación recibida.
2. En segundo lugar se le consultará sobre trayectoria laboral - sus puestos de trabajo - considerando tres momentos:

El primer momento es cuando fue admitido en el MBA: "Momento 1".

El segundo momento es el día en que defendió su Tesis: "Momento 2".

El tercer y último momento es el momento actual, hoy: "Momento 3".

3. Al finalizar podrá comentar sobre otros aspectos que considere hacen a su desarrollo profesional, y que no necesariamente son su aprendizaje en los espacios formales de educación o en el trabajo.
4. Los datos se mostrarán de manera genérica preservando en todo momento la identidad de los encuestados.
5. Contestarla no le llevará más de 15 minutos.

Gracias por su colaboración

*Obligatorio

<p>CUESTIONARIO A REALIZAR VÍA ELECTRÓNICA</p>

Consigne su fecha de nacimiento *

Indique su título de grado *

- Contador Público
- Ingeniero
- Licenciado en Administración

- Otras licenciaturas (no en Administración)
- Otros:

Consigne su año de graduación *

Parte 1. Formación educativa formal. El MBA.

1. Seleccione en la siguiente lista la frase que mejor representa el motivo por el cual Usted decidió comenzar una Maestría en Negocios. *

- 1.1. Para actualizarse y profundizar en conocimientos técnicos.
- 1.2. Para adquirir conocimientos en gestión
- 1.3. Para desempeñarme mejor en mi trabajo
- 1.4. Para perfeccionarme por existir nichos de mercado para el desempeño profesional
- 1.5. Para desarrollar nuevos negocios.
- 1.6. Por prestigio profesional
- 1.7. Para aumentar la red de contactos
- 1.8. Disponer de un título que permita mejorar mi carrera laboral

Otros:

2. Al momento de pagar su carrera, como solventó el costo de la misma: *

- 2.1. Con fondos propios
- 2.2. La empresa/lugar donde trabaja en la actualidad pagó la totalidad del costo de la carrera.
- 2.3. La empresa/lugar donde trabaja en la actualidad pagó una parte del costo de la carrera, y el resto lo afrontó con fondos propios
- 2.4. La empresa/lugar donde trabajaba pagó la totalidad del costo de la carrera
- 2.5. La empresa/lugar donde trabajaba pagó una parte del costo de la carrera, y el resto lo afrontó con fondos propios

Otros:

3. En función de las expectativas que Usted tenía al iniciar el MBA indique - para cada uno de los siguientes aspectos - el grado de satisfacción logrado en su paso por la carrera.

Para ello dispone de una escala de 1 a 5, siendo 1 Muy insatisfecho y 5 Muy satisfecho. *

	1	2	3	4	5
La calidad de los docentes					
Las temáticas abordadas en las materias del plan de estudios.					
Metodologías de dictado.					
Las lecturas indicadas por los docentes					
Los debates que surgían en las clases					
El proceso de elaboración de la tesis					
las recomendaciones e interacciones con las autoridades del MBA					

Parte 2. Recorrido Laboral

En todos los casos si trabaja en dos lugares, responder respecto al de mayor carga horaria; y en caso que sean muy similares, referir al de mayor remuneración.

Momento 1: Admisión en el M.B.A.

Refiera al trabajo en el momento de ser admitido en la Maestría. En caso de estar desocupado en ese momento, refiérase al último trabajo previo a ese momento.

4. ¿En qué tipo de organización trabajaba? *

- 4.1. Organizaciones gubernamentales
- 4.2. Organizaciones intermedias (ong, cámaras y similares).
- 4.3. Empresa (en relación de dependencia o como asesor).
- 4.4. Empresa propia.
- 4.5. Estudio profesional propio.

Otros:

5. ¿Qué tipo de cargo ocupaba al momento 1? *

- 5.1. Operativo
- 5.2. Ejecutivo
- 5.3. Staff de apoyo a la gerencia
- 5.4. Directivo

6. ¿Tenía personal a cargo? *

- 6.1. Si. Debajo detalle la cantidad
- 6.2. No

Si tenía personas a cargo, podría indicar cuantas personas.

Tu respuesta

7. ¿Considera que este trabajo fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional? *

Sí. - Debajo conteste ¿Por qué?

No. Debajo conteste ¿Por qué?

Si contestó SI en la pregunta 7, detalle las razones

Tu respuesta

Si contestó NO en la pregunta 7, detalle las razones

Tu respuesta

Momento 2: Defensa de la Tesis de M.B.A.

Refiera al trabajo al momento de defender su tesis. En caso de estar desocupado en ese momento, refiérase al último trabajo previo a ese momento.

8. ¿En qué tipo de organización trabajaba en ese momento?. *

8.1. Trabajaba en la misma organización y en el mismo puesto que al momento 1, con iguales responsabilidades (Continúe en la pregunta 18).

8.2. Trabajaba en la misma organización y en el mismo puesto que al momento 1, pero con responsabilidades distintas. (Continúe en la pregunta 18).

8.3. Trabajaba en la misma organización pero en un puesto de mayor responsabilidad (ascenso en el organigrama) que al momento 1 (En caso de elegir la opción 8.3, conteste las preguntas 9 a 12).

8.4. Trabajaba en la misma organización en un puesto de igual responsabilidad, pero en otra área (igual línea en el organigrama) que al momento 1 (Continúe en la pregunta 18).

8.5. Trabajaba en la misma organización pero en un puesto de menor responsabilidad (descenso en el organigrama) que al momento 1. (Continúe en la pregunta 18).

8.6. Trabajaba en otra organización distinta que al momento 1. (En caso de elegir la opción 8.6, conteste las preguntas 13 a 17)

9. ¿Qué tipo de cargo ocupaba al momento de defender su tesis?

9.1. Operativo

9.2. Ejecutivo

9.3. Staff de apoyo a la gerencia

9.4. Directivo

10. ¿Tenía personal a cargo?)

10.1. Si. Debajo detalle la cantidad

10.2. No

Si tenía personas a cargo, podría indicar cuantas personas.

Tu respuesta

11. ¿Considera que este trabajo fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional?

11.1. Si. Debajo detalle las razones

11.2. No. Debajo detalle las razones

Si contestó SI en la pregunta 11, detalle las razones

Tu respuesta

Si contestó NO en la pregunta 11, detalle las razones

Tu respuesta

12. Teniendo en cuenta: a) la responsabilidad y desafíos del puesto, b) las competencias técnicas y c) las competencias de gestión necesarias; como considera que fue el cargo ocupado en el momento 2, respecto al que tenía en el momento 1. (Marque una opción para cada aspecto señalado).

	Más exigente	Más exigente	Menos exigente
Responsabilidad y desafíos			
Competencias técnicas			
Competencias de gestión			

13. ¿En qué tipo de organización trabajaba?

- 13.1. Organizaciones gubernamentales.
- 13.2. Organizaciones intermedias (ong, cámaras y similares).
- 13.3. Empresa (en relación de dependencia o como asesor).
- 13.4. Empresa propia.
- 13.5. Estudio profesional propio.
- Otras.

14. ¿Qué tipo de cargo ocupaba al momento de defender su tesis?

- 14.1. Operativo
- 14.2. Ejecutivo
- 14.3. Staff de apoyo a la gerencia
- 14.4. Directivo

15. ¿Tenía personal a cargo?

- 15.1. Si. Debajo detalle la cantidad
 - 15.2. No
- Si tenía personas a cargo, podría indicar cuantas personas.

Tu respuesta

16. ¿Considera que este trabajo fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional?

- 16.1. Si. Debajo detalle las razones

16.2. No. Debajo detalle las razones

Si contestó SI en la pregunta 16, detalle las razones

Tu respuesta

Si contestó NO en la pregunta 16, detalle las razones

Tu respuesta

17. Teniendo en cuenta: a) la responsabilidad y desafíos del puesto, b) las competencias técnicas y c) las competencias de gestión necesarias; como considera que fue el cargo ocupado en el momento 2, respecto al que tenía en el momento 1. (Marque una opción para cada aspecto señalado).

	Más exigente	Más exigente	Menos exigente
Responsabilidad y desafíos			
Competencias técnicas			
Competencias de gestión			

Momento 3: Hoy

Refiera a su trabajo en el día de la fecha. En caso de estar desocupado en este momento, refiérase a su último trabajo.

18. ¿En qué tipo de organización trabaja? *

18.1. Trabajo en la misma organización y en el mismo puesto que al momento 2, con iguales responsabilidades (Continúe en la pregunta 28).

18.2. Trabajo en la misma organización y en el mismo puesto que al momento 2, pero con responsabilidades distintas. (Continúe en la pregunta 28).

18.3. Trabajo en la misma organización pero en un puesto de mayor responsabilidad (ascenso en el organigrama) que al momento 2. (En caso de elegir la opción 18.3, conteste las preguntas 19 a 22)

18.4. Trabajo en la misma organización en un puesto de igual responsabilidad, pero en otra área (igual línea en el organigrama) que al momento 2 (Continúe en la pregunta 28).

18.5. Trabajo en la misma organización pero en un puesto de menor responsabilidad (descenso en el organigrama) que al momento 2. (Continúe en la pregunta 28).

18.6. Trabajo en otra organización distinta que al momento 2. (En caso de elegir la opción 18.6, conteste las preguntas 23 a 27)

19. ¿Qué tipo de cargo ocupa en la organización?

19.1. Operativo

- 19.2. Ejecutivo
- 19.3. Staff de apoyo a la gerencia
- 19.4. Directivo

20. ¿Tiene personal a cargo?

Si. Debajo conteste la cantidad.

No.

Si tenía personas a cargo, podría indicar cuantas personas.

Tu respuesta

21. ¿Considera que este trabajo fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional?

21.1. Si. Debajo detalle las razones

21.2. No. Debajo detalle las razones

Si contestó SI en 21, detalle las razones

Si contestó NO en 21, detalle las razones

22. Teniendo en cuenta: a) la responsabilidad y desafíos del puesto, b) las competencias técnicas y c) las competencias de gestión necesarias; como considera que es el cargo ocupado en el momento 3, respecto al que tenía en el momento 2. (Marque una opción para cada aspecto señalado).

	Más exigente	Más exigente	Menos exigente
Responsabilidad y desafíos			
Competencias técnicas			
Competencias de gestión			

23. Precise el tipo de organización a la que cambió.

23.1. Organizaciones gubernamentales

23.2. Organizaciones intermedias (ong, cámaras y similares)

23.3. Empresa (en relación de dependencia o como asesor)

23.4. Empresas propias

23.5. Estudio profesional propio.

Otros:

24. ¿Qué tipo de cargo ocupa en la organización?

24.1. Operativo

24.2. Ejecutivo

24.3. Staff de apoyo a la gerencia

24.4. Directivo

25. ¿Tiene personal a cargo?

Si. Debajo conteste la cantidad.

No.

Si tenía personas a cargo, podría indicar cuantas personas.

Tu respuesta

26. ¿Considera que este trabajo fue una instancia de aprendizaje en tanto aportó a su formación profesional?

26.1. Si. Debajo detalle las razones

26.2. No. Debajo detalle las razones

Si contestó SI en 26, detalle las razones

Tu respuesta

Si contestó NO en 26, detalle las razones

Tu respuesta

27. Teniendo en cuenta: a) la responsabilidad y desafíos del puesto, b) las competencias técnicas y c) las competencias de gestión necesarias; como considera que es el cargo ocupado en el momento 3, respecto al que tenía en el momento 2. (Marque una opción para cada aspecto señalado).

	Más exigente	Más exigente	Menos exigente
Responsabilidad y desafíos			
Competencias técnicas			
Competencias de gestión			

Parte 3. Impacto del MBA en su recorrido laboral

28. Considera que su paso por el MBA: *

- Fue decisivo para su recorrido laboral. (Pasa a 29)
- Contribuyó parcialmente a su recorrido laboral. (Pasa a 29)
- Mi recorrido laboral fue independiente del MBA. (Pasa a 30)
- Otros:

29. Seleccione en la siguiente lista la/s frase/s que mejor representa/n el/los motivo/s por lo cual Usted considera que el MBA impactó positivamente en su recorrido laboral. Puede seleccionar un máximo de 3 frases, indicando la opción que considere "mas relevante", luego la opción que considere "relevante" y por último la opción "medianamente relevante". El MBA influyo positivamente en mi carrera laboral debido a que me permitió:

	Más relevante	Relevante	Mediana mente relevante	NS/NC
La adquisición de habilidades interpersonales, comunicacionales y otras competencias "blandas"				
El aumento de la credibilidad / prestigio profesional (el título operó como respaldo de prestigio profesional)				
La adquisición de conocimientos de gestión y management, en tanto me permitió reorientar mi perfil profesional (participación en el proceso de toma de decisiones, de planificación y control, etc.)				
Aumentar la seguridad y confianza para el desarrollo de nuevos emprendimientos empresariales				
Aumentar la seguridad y confianza para reconvertirse profesionalmente				
Aumentar la red de contactos				

30. ¿Por qué considera que su recorrido laboral fue independiente del MBA?
Tu respuesta

Guión de entrevistas

- ¿Cuales considera que son las principales razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado?
- ¿Considera que el paso por las aulas de posgrado es un componente relevante en los procesos de profesionalización de los graduados de la MBA? ¿En qué medida considera que el paso por las aulas contribuye en el recorrido laboral? ¿Estima que el mismo ha variado a lo largo de la historia del MBA?
- ¿En qué aspectos considera que es más significativo la contribución del paso por las aulas en los procesos de profesionalización de los graduados de la MBA?. Considerando como aspectos: habilidades técnicas (conocimientos teóricos, los que se podrían denominar: "hard"), habilidades gerenciales (conocimientos de gestión, lo que se podrían denominar: "soft"), habilidades relacionales (construcción de una red de contactos)
- ¿Cuál es su opinión sobre este tipo de estudios? ¿Considera que el abordaje del análisis de los procesos de profesionalización puede ser de utilidad para profundizar, perfeccionar o redireccionar el diseño de la formación de los posgrados? ¿En qué aspectos?

Respuestas recibidas

Entrevistador: ¿Cuales considera que son las principales razones por las que los profesionales deciden continuar sus estudios de grado con formaciones de posgrado?

Entrevistado 1.

Muchas veces lo que uno hace con un estudio de posgrado es completar lo que no pudo o lograr desde el momento de la decisión de grado, y es también una manera de buscar una reconversión en el grado para aspirar a nuevas posiciones, a nuevos cargos en el ámbito privado o en el ámbito público; lo que uno decida de la maestría.

Lo que vemos por ejemplo es que la decisión está también condicionada con la carrera, la experiencia profesional y la cuestión de la carrera de base.

los contadores que vienen buscan más en fortalecerse en la parte de finanzas, igual que los licenciados en administración -en términos generales -. Los ingenieros vienen a buscar adquisición de competencias blandas que no tienen en el grado.

Lo que ven es este tipo de cuestiones: complementar y perfeccionarse en materia de cosas que no consiguieron, en habilidades y competencias que no se consiguieron a niveles de grado y que se dieron cuenta con la experiencia personal que traen.

Están preguntado si la maestría me sirve para formar emprendedores, por lo cual este es un desafío, aparece eso de creación de empresa; no solamente para ser gerente en otro lugar, para otra organización.

Otra razón que ha aparecido en los últimos años, es que han aparecido médicos, psicólogos, que tienen empresas o tienen que conducir empresas familiares y se encuentran que su formación no tiene absolutamente nada que ver en el mundo de los negocios y vienen acá para resolverlo en un tiempo razonable - también aparece eso -.

Y otra es la oportunidad de trabajar en equipo, en áreas interdisciplinarias, se busca un enriquecimiento que en el grado no tenes ya que la mirada es otra.

En cambio la maestría es un momento que la elegís vos, la mayoría se la paga, por lo cual es mucho mas la motivación y el compromiso y por ahí pasa.

Creo que la oportunidad es la maestría, incluso ahora cuando vienen a preguntar por la posibilidad de internalización esta es otra cuestión que aparece, porque terminas en posgrados de estas características para poder internacionalizarte. Y aunque muchos después no se internacionalizan, pero ven la posibilidad y ven el tema de la apertura, hacia el mundo de los negocios

Siempre hay cosas para innovar, como por ejemplo maestría con vocación de doctorado, generar un viaje de estudio para afuera, en el que es más probable que lo puedan hacer los tesisistas y algunos que lo estén cursando. Los viajes son un aporte, la gente se lo toma las cosas de otro modo, y también que hay otra manera de vivir, más tranquila, que la gente puede hacer su vida, planificarla.

Entrevistado 2.

Yo creo que son varias, algunas tienen que ver por un lado con incrementar el conocimiento, dependiendo en que querés perfeccionarte o en que querés incrementar tu conocimiento elegís la temática, o dentro de una misma idea, como en nuestro caso, en el MBA elegís la mención.

Entonces, un gran cause de las razones va por el lado de aumentar el acervo de conocimientos para, especialmente en el caso de los MBA que son posgrados profesionalistas- apuntados no tanto al conocimiento teórico, si bien es una parte- sino fundamentalmente a las herramientas prácticas, cosas que sirvan en el día a día en el asesoramiento a una empresa o en llevar una adelante la propia empresa.

Por otro lado creo que hay un componente en cualquier posgrado de –llamémosle- marketing profesional; me explico mejor: hoy en día ser profesional, y sobre todo en una carrera de Ciencias Económicas, es lo mismo que era ser hace 30 años Perito Mercantil, es un título que te forma pero no te da una diferencia frente al mercado cuando lo pensas como un salir a la búsqueda laboral. Entonces, en esa diferenciación -porque el profesional termina siendo un producto que se está vendiendo a sí mismo- cuando yo pueda presentar un mejor currículum o una mejor capacitación desde los papeles (más allá de lo que yo interiormente absorbí), también es un factor que, creo yo, el profesional tiene en cuenta para el futuro, porque le va a permitir diferenciarse con otros del medio, por ejemplo en una búsqueda laboral de una gran empresa o de aquella que realice esa búsqueda.

En conclusión, tenemos dos causes: el del conocimiento y el de la formación que tiene que ver con la búsqueda laboral o la marketeabilidad del profesional en el mercado.

Entrevistado 3.

Hoy no te podés quedar con el título de grado, en el sentido que es tal la evolución que hay del conocimiento que necesitás actualizarte, perfeccionarte. En el magister o el máster, la mayoría de la gente viene desde la empresa, no viene desde la parte de la academia. He visto de la más variadas situaciones: gente que viene por decisión propia - hay familias en las que por distintas razones es un valor el conocimiento, la formación- hay gente de esas características que lo encara por su propia decisión.

Después tenes el otro extremo, las empresas que buscan la capacitación, la formación que hasta pagan las matriculas para la profesionalización de sus cuadros; y en el medio tenes de todo, empresas que no ayudan ni con dinero, ni con permiso, ni con horarios, ni con nada, son otras características.

Creo que cada vez, incluso mirando un poco el formato europeo, las carreras universitarias son más cortas y las formaciones se van haciendo de posgrado. En Europa he visto posgrados sucesivos, o sea, terminan el grado y hacen un posgrado; no te olvides que en Europa el grado son tres años actualmente.

¿Por qué en negocios? porque creo que es como una combinación justa para carreras muy especializadas, al ingeniero le viene como anillo al dedo porque el ingeniero tiene una formación dura, yo he visto las transformaciones.

El posgrado en negocios tiene una mirada amplia, abarcativa y entonces te hace repensar tu conocimiento técnico, yo creo que hoy la mirada del profesional busca que el profesional tenga un conocimiento flexible, sepa trabajar con otros, en equipos, que entienda el lenguaje de otros, de otra disciplina.

Ese aprender a estar con otras personas de otras disciplinas o de la misma, pero en otros roles, en otras funciones de la empresa hace que vos escuches voces que nunca hubieras escuchado en ningún otro lugar, salvo en una empresa donde hubiera reuniones muy formalizadas de referentes de los distintos sectores.

Vos te encontras de repente un aula donde hay gente de un montón de carreras, de un montón de empresas, con un montón de visiones, de personalidades, y vos tenes que empezar a acomodarte ahí, eso para mí es el valor mayor del posgrado, porque la interacción que se da en el aula es impagable.

Entrevistado 4.

Hoy el conocimiento es un capital para los graduados, para los profesionales y el mercado está demandando hoy profesionales cada vez mas formados.

El posgrado es una de las formas de diferenciarte, te permite estar mas capacitado en general y en particular dependiendo que posgrado elijas.

Una de las principales razones por las que deciden continuar formándose en posgrados, es porque el mercado está demandando cada vez más conocimiento, y una formación superior a la de grado es valorada para todos..

Entrevistado 5.

La elección del posgrado está estrictamente relacionada con aquello en lo que los profesionales están trabajando hacer la maestría en administración de empresas en la especialización en negocios., es mas el caso del profesional que se recibió y no está trabajando, nosotros le aconsejamos que espere cual va a ser su salida laboral y acompañe esa salida laboral con la formación de posgrado.

Entrevistado 6.

Me da la sensación que es una mezcla, no consigo saber cuál es la más preponderante, porque creo que depende de cada persona que va en la búsqueda de un posgrado, me parece que la búsqueda de una mejora en su grado conocimientos es clave, también el posgrado le da mejores alternativas de trabajo en las organizaciones, y la posibilidad de elegir mejor el trabajo que va a tener en el futuro.

Me parece que son los dos temas y no alcanzo a definir cuál de las dos razones es la más importante. Si repaso las caras de las personas que están al lado mío y que han hecho posgrados, me da la sensación que es una mezcla entre mejorar sus niveles de cuestiones de mejorar sus posibilidades de trabajo y al mismo tiempo mejorar sus niveles de conocimientos en algo que a ellos les gusta.

Entrevistado 7:

Creo que la intención básicamente en mundo absolutamente globalizado, es tratar en lo posible perfilar campos de actuación mucho más especializados. Las empresas requieren ese tipo de profesionales, para desarrollar proyectos de inversión, nuevos emprendimientos, y por allí pueden tener otros asesores generalistas pero para otras cuestiones. Pero para estos desafíos que el empresario toma hacia adelante creo que necesita de esa formación especialista. Por eso creo que la mayoría que realiza especializaciones, maestrías o doctorados apunta a eso, lograr una mayor excelencia en un campo mucho mas acotado.

Entrevistador: -¿Considera que el paso por las aulas de posgrado es un componente relevante en los procesos de profesionalización de los graduados de la MBA? ¿En qué medida considera que el paso por las aulas contribuye en el recorrido laboral? ¿Estima que el mismo ha variado a lo largo de la historia del MBA?

Entrevistado 1.

Si, sucede que mientras estas cursando una maestría se dan cambios laborales y a veces generan algún impacto en lo que sería el cursado del alumno.

Después se está viendo este tema de que la maestría les va a permitir perfilarse de otra manera, se da ese tema de cambiarse de trabajo o de promoverse, y se ve más en las generaciones más nuevas.

Se da en las generaciones más nuevas, nosotros incluso en la encuesta le preguntamos quien le paga la maestría, porque eso saltó al segundo año de estar acá, y cuando le preguntábamos si les pagaban, nos decían: *"no quiero compromiso con la empresa prefiero pagarme la matricula yo y poder decidir irme cuando a mi me parezca"*.

Y eso no es tan así en generaciones más grandes (tendrá 40 y pico), pero en los más jóvenes es mucho más marcados, mucho más marcados.

Entrevistado 2.

Por un lado, evidentemente la persona sale con una cantidad de conocimientos, un bagaje técnico y una cantidad de herramientas muy superior a la que tenía cuando ingresó; sobre todo porque como el ingresante al posgrado, específicamente del MBA, ya tiene una experiencia laboral, inmediatamente -incluso a los conceptos teóricos- mentalmente el alumno los va poniendo siempre en una cuestión práctica. – a esto lo puedo aplicar en esta situación, esto me sirve para tal...-

Desde el punto de vista del progreso profesional también se nota claramente en varios sentidos, se nota en gente que a lo mejor siempre tenía la inquietud de emprender algo por sí mismo o con algún socio y que finalmente se lanza a hacerlo. Tenemos gente que a lo mejor tenía un trabajo cuando ingresó y cuando sale o al poco tiempo tiene otro trabajo que implica lo que esta persona entiende como una mejora profesional, económica, etc; e

incluso mucho pasa dentro de la misma empresa, porque dentro de este mejor posicionamiento en cuanto a la competencia profesional con otro profesional, una parte está dada -sobre todo en las grandes empresas- en diferenciarte de gente que está compitiendo a lo mejor por los puestos de alta gerencia; nosotros vemos que dentro de las organizaciones nuestros alumnos también van progresando, incluso mientras están haciendo el posgrado.

A tal punto esto es cierto que muchos de los profesionales que vienen a hacer su posgrado desde empresas son soportados económicamente por la misma empresa, porque pretenden desarrollarlos y estiman y entienden que para desarrollarlos dentro de esa carrera empresaria necesitan del posgrado, entonces sea porque la iniciativa fue de la empresa o sea que fue del estudiante, produce generalmente - y se ve muy a menudo- un progreso.

Entrevistado 3.

Si es un componente relevante, de hecho tiene impacto, absolutamente, después como todos los hechos de la vida algunos lo aprovechan más y otros lo aprovechan menos, eso es así, va estar el que te dice yo a ese tema ya lo sabía, ya lo había dado.

El impacto profesional para mí es el hecho de que vos empezas a mirar desde otros puntos de vista, y a nivel personal hemos visto de todo, hasta gente que en el medio del cursado o de la tesis ha tenido situaciones familiares, situaciones de cambio laborales, que los ha afectado y ves que un poco se apoyaban en sus compañeros.

En el grado vos venís más a escuchar lo que te dice el profesor, actúas distinto, viene a ser como a un reservorio donde se adquiere el conocimiento, y bueno vos acá tenes que cuestionarte ... "analizá, criticá, sentite libre".

La mirada es totalmente diferente y eso es lo que yo veo a su vez en los posgrados más profesionalistas que te dan esa posibilidad, casi como que el contenido disciplinar -no te digo que es secundario-, pero es el elemento de debate para la participación y el escuchar los distintos abordajes, es un medio. De hecho (seguramente te va a salir cuando ellos respondan entrevistas) que se valora muchísimo la clase, cuando vienen y después se les hace un bache cuando tienen que hacer la tesis y trabajar solos. Recuerdo que muchos decían: ¿Por qué no podemos seguir viniendo y reuniéndonos para hacer la tesis? Se valora ese trabajo conjunto, el sentido de la dinámica del grupo bien entendida.

Entrevistado 4.

Creo que si es un componente relevante, el MBA es una formación relativamente costosa. El MBA es un servicio que se ofrece al mercado y si tantas personas año a año siguen apostando a una capacitación de este estilo, es porque evidentemente entre los graduados ha tenido impacto. Quizás el impacto no se ha dado durante el desarrollo de la maestría quizás es después, los mayores beneficios vienen con los años.

Creo es un componente relevante, creo que va variando, estamos en un proceso de mejora continua y creo que el posgrado que ofrecemos ahora es mejor- espero sea mejor- que el ofrecido hace un año atrás, dos años atrás, diez años atrás. La idea es que cada vez genere más impacto, para que el posgrado sea valorado de otra manera.

Entrevistado 5.

Es un componente relevante y hasta lo ponen en las encuestas que realizamos, valoran muchos los contactos personales, las experiencias personales, el compartir una clase un trabajo, donde en los mismos grupos elijen las empresas en las que ellos están trabajando –empresas en sentido amplio, organizaciones sería el término adecuado- yo creo que eso es muy valioso, son muy valiosos los contactos personales, las vinculaciones, las relaciones que se van generando, el aprender desde la mirada del otro, desde los problemas que plantean los demás, creo que eso es muy enriquecedor, no solo a nivel profesional sino personal también por los contactos que se generan, y que vuelvo a insistir valoran el momento de la cafetería, el momento de la reunión, los trabajos que realizan en grupo fuera de los momentos de clases, ellos mismos lo manifiestan. Si bien uno lo puede ver intuitivamente cuando pasa por el patio o cuando los ves conversando cuando hacen los trabajos, ellos mismos lo manifiestan a eso como muy valioso.

Entrevistado 6.

No tengo ninguna duda de que el paso por las aulas es un componente relevante, sin duda, sin duda. Yo creo que el altísimo porcentaje de las personas que pasa por las aulas de posgrado tiene la posibilidad de un *make a change* en su carrera laboral, tiene la posibilidad, no quiere decir que después la termine tomando, o que a veces las

organizaciones le cierran ese paso, pero me parece que es altísima la apertura de posibilidades que le da a un profesional hacer un MBA.

Entrevistado 7.

Creo que es absolutamente positiva la experiencia de un profesional que atraviesa por una escuela de negocios, porque puntualmente abre la cabeza a un mundo completamente diferente, se posiciona en un lugar distinto al tradicional que tiene cualquier profesional, porque justamente esta caracterizado por una impronta novedosa, desafiante; muy distinta a una actividad normal profesional, que es mas plana, mas horizontal, que es una cosa mucho más tranquila. Yo creo que quien atraviesa y tiene la suerte de hacer un MBA, tiene una visión absolutamente diferente y que esto hace impacto en las empresas, ya que acompañan a los empresarios en estos desafíos que estábamos hablando hoy.

Entrevistador: ¿En qué aspectos considera que es más significativo la contribución del paso por las aulas en los procesos de profesionalización de los graduados de la MBA?. Considerando como aspectos: habilidades técnicas (conocimientos teóricos, los que se podrían denominar: "hard"), habilidades gerenciales (conocimientos de gestión, lo que se podrían denominar: "soft"), habilidades relacionales (construcción de una red de contactos)

Entrevistado 1.

-Depende el recorrido, para mí es como que terminan de pulir su recorrido aunque se dan distintas cuestiones. Algunos: para ser gerentes, esa era como una impronta que ya estaba muy marcada desde la maestría, en lo que fue el diseño original; pero lo que estamos notando que vienen a pedirle más cosas a la maestría: no solamente ser gerente para alguien o mejorar su carrera, si no también ser gerente de su propio proyecto, su propio dueño o estar en condiciones de manejar la empresa que ya de alguna manera lo están haciendo y se dan cuenta de que hacen agua, entonces es como que terminan de perfilarse.

Lo otro es el tema del equipo, del grupo, de las relaciones también es muy importante, incluso en la encuesta que nosotros les preguntamos porque lo hacen se fijan mucho o sale mucho esa motivación de aprender con otro, aprender de otros.

También le suena el prestigio - aunque a nivel local lo tendremos - así que mucha gente dice yo no pude hacer la carrera de la UNL y ahora me gustaría a la maestría tenerla en UNL o siempre mi idea fue hacer algo en la Facultad de Ciencias Económicas, o para alguien que viene de otro lado, es como que nosotros no nos damos cuenta porque es algo natural, pero hacer una carrera en Ciencias Económicas, esto también importa y es como medirse o probarse de poder estar acá y poder hacer bien las cosas.

Para mí es terminar de pulirse ciertos aspectos y perfilarse al futuro profesional.

Entrevistado 2.

Creo que de todo hay un poco, no sé si sería fácil, a lo mejor habría que hacer una encuesta o un muestreo estadístico para eso, pero si te puedo decir que -teniendo en cuenta la extracción de nuestros alumnos- un 80% de ellos, casi en partes iguales, está dividido entre ingenierías y alumnos de ciencias económicas.

Los que vienen de ingenieros, generalmente (y aunque no soy amigo de las generalizaciones), sin haber hecho un muestreo estadístico sino solamente una como una observación empírica, puedo decir que de ese grupo de ingenieros viene más por el contenido "blando" del que carecen en su carrera, no es en todas igual, pero por ejemplo el ingeniero industrial es el que más componente "blando" tiene quizá hablando con respecto al ingeniero en sistemas. En el caso de los que vienen de Ciencias Económicas, que ya tuvieron administración de empresas y hasta sociología, vienen más por un "endurecimiento", es decir, por más herramientas técnicas; pero de nuevo, estoy generalizando, no creo que ninguno sea 100% una cosa y no la otra, cada caso puede ser diferente, creo que hay componentes de ambos porque el que busca progresar -sobre todo en grandes organizaciones a la alta gerencia- necesita de las dos cosas.

Necesita conocimiento técnico para eventualmente interpretar lo que puede pedir y lo que puede esperar que pida a su equipo de trabajo, a los especialistas; y ni hablar que necesita manejo de personal, poder ser un líder exitoso en cuanto a inspirar a la gente a que aporte su mejor esfuerzo, a que puedan trabajar en grupo y no como lobos solitarios, ese tipo de cosas.

Entrevistado 3.

En lo gerencial y en lo relacional creo que la contribución es más significativa. Por supuesto que depende de la formación de base de cada uno. Si viene una persona, un psicólogo, o un abogado, el impacto va a ser en los tres; si viene alguien desde las Ciencias Económicas el impacto en lo técnico va a ser menor, también la parte comportamental depende las características personales de cada uno, la parte relacional influye en todos, en mas o en menos pero influye en todos.

Pero lo otro también depende mucho de las formaciones de base, los ingenieros son como esponjas, al razonamiento lógico que ellos tiene les suma el soft y eso como que les da una ventaja adicional. Alguien que no viene de los números –como los contadores por ejemplo-, que no tiene ese razonamiento lógico por su formación –más de ciencias sociales- no le suma igual.

Entrevistado 4.

Creo que lo más importante es generar habilidades técnicas y habilidades gerenciales, esa es la idea del posgrado, brindar nuevas herramientas que permitan adquirir habilidades gerenciales, y la idea es que el graduado se capacite en esos dos grandes aspectos vinculados a la formación. Para mi esos dos son los más importantes.

Obviamente tratamos que nuestro posgrado tenga alumnos con una experiencia profesional insertos en el medio que posibilite un buen ambiente de aprendizaje, de interacción con otros y que sea valorado. Y como subproducto de esto - vos lo llamas red de contactos – creo que también conocer profesionales es valorado por los alumnos.

Esta es una apreciación personal, quizás este aspecto no sea el más importante, pero sin duda los alumnos se ven gratamente sorprendidos con la posibilidad de relacionarse con alumnos de diferentes empresas, diferentes sectores de la producción, diferentes disciplinas, especialidades, entonces la red de contactos está cobrando cada vez más importancia, creo que nosotros aportamos a que eso se genere espontáneamente y hay que tratar de reforzar el aspecto de que habilidades y que herramientas nuevas se tratan de impartir en el posgrado.

Entrevistado 5.

Creo que esto es algo que deberíamos medir, que no sea la percepción de verlos en la cafetería o la percepción que tengo yo como docente de posgrado, lo "soft" por ejemplo es

muy difícil de medir, creo que habrá que pensar un indicador para realmente encontrar una manera de medir o tener un dato más certero. Quizás desde tu tesis nos puedes aportar algo.

Creo que esas habilidades se desarrollan, un egresado de este año del MBA expresó que lo que él hizo en estos dos años nunca habría pensado que lo iba a hacer, lo que le cambió la manera de pensar, como le cambió la mirada desde lo profesional, el mismo me lo manifestó: nunca pensé que iba a pasar por esta.

Entrevistado 6.

Estamos hablando de generalidades... es difícil porque es inaplicable a las cuestiones particulares, hay personas que un nivel de conocimiento técnico le da más posibilidades, o hay cuestiones que permiten un nuevo nivel de relación, a mi juicio le permite obtener un nuevo trabajo, uno de los chicos a los cuales yo le di clases terminó haciendo una asesoría de calidad acá en la empresa, todo existe. Si vos me preguntás como generalidad, yo creo que la adquisición de habilidades blandas es lo que marca la diferencia.

La empresa debe alentarlos, buscar canales para que esto se produzca, incluso yo he invertido dinero - que puede ser en diferentes formatos - , nosotros pagamos los posgrados y tenemos un tipo de contrato por si se van en el corto plazo.

Nosotros en nuestra empresa los alentamos, los financiamos - depende el puesto - pero para nosotros al menos en nuestro caso y en nuestra empresa, somos una organización que alienta a sus empleados. Considero que las empresas deben alentar a sus profesionales a hacer posgrados, por más que esto implique uso de horarios en tiempo de trabajo, el uso del viernes a la tarde, o algún nivel cansancio en forma particular en algunas épocas del año. La empresa debe alentar no solo desde lo conceptual sino desde lo económico y sobre en la disponibilidad del tiempo. Entender que las personas que están en un posgrado necesitan tiempo para poder rendir, necesitan un tiempo al menos mínimo durante el día para hacer algún tipo de reflexión, hay que dotar a los empleados de todas las herramientas para que lo pueda hacer, no tengo dudas de eso.

Entrevistado 7.

Creo que los dos primeros son los que tienen una participación igualitaria, pero sumando los dos creo que es menor que el tercer aspecto, creo que es el aspecto que tiene más peso. 20-20-60. En la vida del profesional la mitad depende de uno y la otra mitad depende de las relaciones.

Entrevistador: ¿Cuál es su opinión sobre este tipo de estudios? ¿Considera que el abordaje del análisis de los procesos de profesionalización puede ser de utilidad para profundizar, perfeccionar o redireccionar el diseño de la formación de los posgrados? ¿En qué aspectos?

Entrevistado 1.

Para mí sí, son necesarios, por supuesto por eso lo estamos auspiciando, porque en realidad estamos trabajando con percepciones, yo estoy trabajando con estas percepciones desde hace casi 4 años y que creo también que la impronta te la da la selección de los alumnos.

Entonces siento que la maestría se parece más a lo que yo quería, quería que la maestría transmitiera desde la conducción lo mismo que uno quiere promover desde el espacio de formación.

En realidad te das cuenta que en el cursado los alumnos no tienen problema porque ya atravesaron formaciones de grado muy rigurosas y este es un espacio donde uno termina de concretar cosas, en algunos casos sea da un poco más difícil porque se aleja de tu perfil profesional y para el otro será algo simple; pero en realidad lo que se da es una integración.

Estos procesos a mi me tienen que servir para revelar otras cosas, y estoy diciendo que en realidad hay que ser fundacional en muchas cosas.

Si los empezamos a meter en el mismo moldecito, obtenemos lo mismo. ¡ahí está el desafío! Propiciar el espacio para... y el profesor que aprende con el alumno, porque en el posgrado tenemos que empezar así. ¡ahí está el desafío!

Entrevistado 2.

Son importantes, nosotros desde el MBA - y esto siempre se hizo - lo primero que hace un aspirante cuando viene y se inscribe es llenar una encuesta de cuáles son sus aspiraciones, qué esperan tener del MBA y que cree que va a obtener; después -cuando termina- se les consulta cuáles son los principales activos que se lleva, se hace una especie de macheo bastante cercano.

La red de contactos no está mencionado cuando se inicia y es una de las cosas más valoradas cuando se termina, pero no solamente en este MBA, yo he tenido acceso a conocer información relevada por otros, y es muy importante porque en los negocios, en todo el ámbito de negocios, la red de contactos es muy relevante. En general las personas vienen buscando algo que entienden luego que es lo que se llevan.

En Estados Unidos a veces la gente termina eligiendo una universidad cara porque entiende que al ser tan prestigiosa, la gente que va a conocer mientras hace ese posgrado es la red de contactos que va a tener - en EEUU y en el mundo - en su futuro. Es una inversión, entre otras cosas, por la red de contactos que se va a llevar.

Para finalizar destaco en estos años que tiene el MBA la cantidad de personas que se han formado, y que han ido pasando por estas aulas y que son profesionales exitosos. Este posgrado tiene una trascendencia regional. Cada vez tenemos más alumnos de Entre Ríos y no hemos hecho propaganda en Entre Ríos, es el boca a boca que se da entre los empresarios, profesionales tanto del ámbito público y privada.

Entrevistado 3.

Sin dudas creo que estos estudios son de utilidad, es así, no es importante, es muy importante, incluso no solamente por lo que uno retroalimenta en la carrera sino también a nivel institucional, del Ministerio de Educación y de CONEAU.

Una mirada cada tres años podría darte un seguimiento a través del tiempo, a eso directamente yo no lo pienso de otra manera, me parece que está dentro de la gestión del posgrado hacerlo.

Entrevistado 4.

Creo que este tipo de trabajos puede ser de utilidad, naturalmente. Celebramos que alguien como vos este haciendo esto y ojala que además de contribuir a tu formación

profesional y permitirte a vos obtener tu tesis, también nosotros nos da información, feedback sobre qué aspectos podemos mejorar, la idea nunca es sentarse y esperar o estar tranquilos, la idea -mas allá de que estamos contentos con los resultados que hemos obtenido- es una mejora continua, estar constantemente innovando.

Así como las empresas innovan en todos los sentidos, nosotros innovamos en nuevas formas, nuevos cursos, nuevos seminarios, nuevas materias. Este año es el primer año que hacemos algo bastante innovador que es participar del ICSB (International Council for Small Business), un instituto de pymes a nivel internacional que hace un evento en cada lugar del mundo, y fue parte de una de las optativas la participación en este evento en el que hay una especie de competencia en habilidades emprendedoras.

Que de un trabajo como el tuyo puedan surgir instrumentos de mejora a nosotros nos viene realmente muy bien, estamos al tanto de tu trabajo y lo apoyamos 100 %. Creo que este abordaje que estás haciendo es innovador, no lo ha hecho otro maestrando y me parece que es muy interesante.

Celebramos que se te haya ocurrido a vos, porque la verdad es que creo es que en ese aspecto creo que somos flexibles, si bien no estás haciendo una tesis tradicional, es una tesis sumamente interesante y que hay que tener una cabeza más amplia para decir que esto es pertinente para un trabajo de maestría, es pertinente para esta maestría, porque estas analizando los procesos de los magister.

Además de ofrecernos a nosotros información concreta ahora, también es interesante que se generen procesos, nuevos métodos para aplicar en un futuro. En este trabajo encontré esta forma de ver esto... de preguntar esto, de seguir en este tema, y quizás esto da pie para en el futuro volver a hacerlo con tus recomendaciones e instrumentos, eso siempre es valioso.

Entrevistado 5.

Yo creo que todos estos estudios son un gran aporte. Así como vos hablas de profesionalizar yo quiero profesionalizar más el área de posgrado, desde la dirección de posgrado.

Creo que siempre se trabaja muchísimo lo académico, se trabaja muchísimo en cada carrera, pero yo desde este rol de coordinación creo que hay que establecer ciertos indicadores, ciertas cuestiones que me permitan tener mas conocimientos de cada una de las carreras. Yo también quisiera después ver de qué manera podemos aprovechar algo de lo que vos están haciendo para poder generar indicadores: como se incrementaron las habilidades interpersonales, como se incrementaron las relaciones. El seguimiento de los graduados es una área que tenemos pendiente, si bien se hace a nivel de grado yo quisiera hacerlo a nivel de posgrados.

Entrevistado 6.

En general como gerente de la empresa en la que trabajo alentamos estos procesos, la información que vos me vas a dar con este estudio me va a decir cómo está el medio respecto de esto, y siempre sirve tener información.

Me parece que es válido una devolución de estas características y esta bueno saber cómo se percibe el tema del posgrado y como perciben otras empresas fuera de la nuestra este tema, o sea que me va a dar siempre una posibilidad comparativa.

La información siempre es un aspecto positivo, después uno decide que hace con la información, pero cuando más información esté disponible de las cuestiones del mercado, mayor capacidad para la toma de decisiones tenés.

Entrevistado 7.

Creo que son estudios de utilidad, esta buena la vinculación con el Consejo Consultivo, porque de allí pueden conocer a personas profesionales que atraviesan por estas etapas y sumarlos a sus equipos de trabajo.