

Claves para el diseño de un taller de tesis de maestría en los programas de negocios y economía: Una experiencia en la UNRaf

Keys to the design of a master's thesis workshop in business and economics programs: An experience at UNRaf

José Antonio Borello¹
Noelia Barberis²

Resumen

Este trabajo presenta una experiencia de formación desarrollada en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf). Creemos que la experiencia hace aportes a la resolución de un problema típico de muchos programas de maestría en la Argentina y en otros países: muchos de los estudiantes aprueban las asignaturas, pero no terminan sus tesis. Esto genera un importante desfasaje entre el número de alumnos que entran a un programa y los que se gradúan. Este desfasaje es más agudo en algunos campos, como la administración de negocios. Resolver este problema es relevante para los propios estudiantes y sus familias y los administradores de esos programas. En el caso de este tipo de programas, que se orientan a mejorar la formación de los gestores (*managers*) de organizaciones, no completar las tesis priva al conjunto social local de conocimientos prácticos y capacidades. La experiencia contribuye a que más estudiantes completen su trabajo de tesis en un plazo razonable. Las principales características—y los aportes—de la experiencia que vamos a presentar son: el inicio temprano de los talleres; su carácter práctico, “*hands-on*”; el seguimiento personalizado de cada estudiante por parte del equipo docente; y el énfasis en la construcción colectiva de los proyectos. En las páginas que siguen presentaremos: los antecedentes de esta experiencia de formación, sus características centrales (componentes, estructura, dinámica y bibliografía) y las principales lecciones aprendidas. En el cierre haremos algunas reflexiones sobre las perspectivas futuras.

Palabras clave: Taller de tesis; maestría en negocios; formación

Abstract

This paper presents a training experience developed in the Master's in Business Administration at the Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf). We believe that the experience contributes to the resolution of a typical problem of many master's programs in Argentina and in other countries: many of the students pass the courses, but do not finish their theses. This creates a significant gap between the number of students who enter a program and those who graduate. This gap is more acute in some fields, such as business administration. Solving this problem is relevant for the students themselves and their families and the administrators of these programs. In the case of this type of programs, which are oriented to improve the training of managers of organizations, not completing the theses deprives the local community of practical knowledge and capabilities. The experience contributes to more students completing their thesis work within a reasonable time. The main characteristics—and contributions—of the experience that we are going to present are: the early start of the workshops; its practical, hands-on nature; the personalized monitoring of each student by the teaching team; and the emphasis on the collective construction of projects. In the following pages we will present: the background of this training experience, its central characteristics (components, structure, dynamics and bibliography) and the main lessons learned. In closing we will make some reflections on future perspectives.

Keywords: Thesis Workshop; Master's Degree in Business; Training

Fecha de recepción: 2024-12-02
Fecha de evaluación: 2024-12-27
Fecha de evaluación: 2025-02-05
Fecha de aceptación: 2025-02-11

Breve descripción de la experiencia

Propósitos y elementos centrales

El texto parte de un nudo problemático: la mayoría de los estudiantes de los programas de maestría cursan y aprueban sus cursos, pero no terminan sus tesis. Esto genera un importante desfase entre el número de alumnos que entran a un programa y los que se gradúan. Este desfase es más agudo en las ciencias sociales y en las aplicadas, como la administración de negocios. Resolver este problema es relevante para varios actores que intervienen en el proceso de formación. Sintéticamente, por un lado, es de interés de los y las estudiantes y sus familias, que invierten dinero y esfuerzo en la formación, pero no obtienen un título que puede serles de utilidad en el mercado laboral. Las personas que cursan estos programas también se privan de completar el desafío cognitivo de elaborar y completar una tesis. Los administradores de estos programas de formación son habitualmente evaluados por la propia universidad o por sistemas externos de evaluación, como la CONEAU en la Argentina, en función de diversos parámetros y la tasa de graduación es uno de ellos.

La experiencia que vamos a presentar contribuye a que más estudiantes completen su trabajo de tesis en un plazo razonable. Creemos que la formación de recursos humanos en la gestión y administración de empresas tiene un impacto, indirecto, positivo en las capacidades de las empresas del país. Además, nos parece que, en particular, la elaboración de tesis en el campo de los negocios puede contribuir a un mejor conocimiento de los problemas y desafíos que enfrentan las empresas y, a la vez, es un vehículo para compartir soluciones a problemas comunes en este campo.

Las principales características de la experiencia que vamos a presentar son: el inicio temprano de los talleres; su carácter práctico, *hands-on*, aplicado; el seguimiento personalizado de cada estudiante por parte del equipo docente; y el énfasis en la construcción colectiva de los proyectos.

En las páginas que siguen presentaremos: los antecedentes de esta experiencia de formación, sus características centrales (componentes, estructura, dinámica y bibliografía) y las principales lecciones aprendidas. En el cierre de este artículo haremos algunas reflexiones sobre las perspectivas futuras.

Trayectoria y antecedentes

Si bien la experiencia que describimos y presentamos acá corresponde a los tres Talleres de trabajo final que coordinamos en el programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Rafaela, es necesario reconocer que se trata de los resultados de un proceso iniciado muchos años atrás, aunque su forma actual le debe mucho al aporte de la docente más joven de este equipo de trabajo.

Los antecedentes de los contenidos de estos talleres son una serie de cursos,

seminarios y talleres dictados en la UNGS y en la UNL. En el remoto 1999, Borello empezó a dar un módulo de métodos cualitativos en un curso más amplio de métodos en ciencias sociales. El 2002 y gracias a la convocatoria y ayuda de Hugo Kantis, diseñamos la primera versión de un seminario de 12 horas titulado “Herramientas para definir un proyecto de tesis”, en el contexto de la Maestría en Desarrollo Industrial con Especialización en PyMEs (UNGS y UN de Mar del Plata); ese es el primer antecedente de la secuencia de tres talleres que coordinamos hoy en el programa de UNRaf. A partir del 2008 y en una versión ampliada, ese mismo autor coordinó un taller similar en la Maestría en Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (UNGS/ Centro Redes/ IDES). Ese taller, en una versión algo abreviada, fue también dictado en Montevideo en un acuerdo con la Agencia Nacional de Innovación de Uruguay (2010-12). A partir del 2015 y hasta el 2021, Borello estructuró y coordinó una versión ampliada de ese taller en la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL. Durante 2010 y 2011, esa misma persona, dictó un curso de grado orientado a acompañar el desarrollo de las tesis de grado de las licenciaturas en Urbanismo y Ecología Urbana (Instituto del Conurbano, UNGS).

La secuencia de tres talleres que presentamos acá le debe mucho a esas experiencias anteriores ya que, la docencia, como el teatro, es un proceso de co-creación de sentido. Las cosas que hemos aprendido las hemos aprendido en esos contextos y gracias a la tolerancia, paciencia, interés y contribuciones de decenas de estudiantes con quienes hemos interactuado. No nos olvidamos, tampoco, que las personas que dirigían esos programas confiaron en nosotros y nos acompañaron en cursos y talleres en los que experimentamos cosas nuevas y, a veces, nos atrevimos a ir más allá de lo usual. Nuestro agradecimiento vaya, entonces, a María Sánchez Rossi y su equipo en la UNL (en especial los docentes del PROCIT), y a Juan Federico, Hugo Kantis y Darío Milesi del Instituto de Industria de la UNGS. También agradecemos a Marcelo Costamagna, coordinador de la Maestría en Administración de Empresas de UNRaf, por confiarnos el diseño y coordinación de la secuencia de talleres que presentamos acá.

La versión actual de nuestro taller también le debe mucho a conversaciones erráticas pero sustanciosas que tuvimos con Catalina Wainerman y a un conjunto de autores de cuyos trabajos hemos tomado muchas ideas, empezando por la propia Wainerman (2020). Hemos listado a esos autores en la bibliografía.

Contexto y justificación

Como ha sido destacado por diversos analistas de la educación superior en América Latina y en la Argentina, en los últimos treinta años ha aumentado de manera significativa el tamaño del sistema educativo ligado a los cursos de posgrado (Barsky y Dávila, 2012). Esto puede apreciarse tanto en el número de programas

como en el de estudiantes que estudian en estos programas. Para Linares y Suoni (2022), sin embargo, “el incremento en las carreras de Posgrado (tanto en número de carreras ofrecidas como en alumnos matriculados), no ha tenido su correlato en la cantidad de graduados”.

Muchos/as de los/as estudiantes de los programas de maestría cursan y aprueban sus cursos, pero gran parte de ellos no terminan sus tesis. Esto genera un importante desfasaje entre el número de alumnos que entran a un programa y los que se gradúan. Peralta y otras (2020), citando a varios autores, señalan “que los bajos índices de finalización de las tesis es uno de los factores cruciales en la terminación de carreras de posgrado”.

Este, como veremos, es un problema muy grave en la Argentina, pero nuestro país no es un caso aislado; esto mismo sucede en muchos países (Hirshhorn, 2012; Recalde, 2016), aunque su gravedad es mayor en nuestro país. Esto es, en un período cualquiera, el porcentaje de personas que se gradúan respecto al total que, potencialmente, se deberían graduar se sitúa por debajo del 20%, con guarismos mayores en las universidades privadas y en algunos grupos de ciencias. Linares y Suoni (2022) citan, en este sentido a varios autores que hablan de tasas de graduación de entre el 7 y el 20% (Di Stefano, 2003), del 14,8% (Carlino, 2005), y de entre el 6 % y el 14,8% (Bartolini, 2017). Debe señalarse que las estadísticas disponibles dan una idea general sobre este problema—como veremos en los datos que mostraremos a continuación—pero se requiere información específica sobre cada cohorte (y, en verdad, sobre cada individuo) para poder calcular de manera ajustada esas tasas.

En las Tablas 1 y 2 puede verse que, en general, se gradúa una proporción mayor de los y las estudiantes de posgrado de las universidades privadas respecto a las estatales. También puede apreciarse que las tasas de graduación varían entre campos disciplinares.

Tabla 1

Argentina. Número de estudiantes universitarios de posgrado, total y egresados/as por tipo de gestión, 2021

	Total de estudiantes de posgrado	Egresados/as	% de egresados/as sobre el total
Estatales	135.247	9.612	7,1
Privados	45.718	6.930	15,2
Total	180.965	16.542	9,1

Nota: <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sintesis>

Tabla 2

Argentina. Número de estudiantes universitarios de maestría, gestión estatal y privada, por grupo de disciplinas, 2019 y 2020

<i>Maestrías de gestión estatal, 2020</i>			
	No. estudian- tes	No. de egresa- dos	% de egresa- dos
Ciencias Aplicadas	5.860	239	4,1
Ciencias Básicas	1.788	118	6,6
Ciencias de la Sa- lud	2.871	122	4,2
Ciencias Humanas	11.381	849	7,5
Ciencias Sociales	20.084	628	3,1
<i>Maestrías de gestión privada, 2019</i>			
	No. estudian- tes	No. de egresa- dos	% de egresa- dos
Ciencias Aplicadas	601	54	9,0
Ciencias Básicas	111	10	9,0
Ciencias de la Sa- lud	2.060	101	4,9
Ciencias Humanas	1.592	136	8,5
Ciencias Sociales	16.421	2.158	13,1

Nota: SPU, Anuario estadísticas universitarias, 2019 y 2020.

Un análisis más preciso requeriría tener a mano otros datos con los que no contamos y que oscurecen el análisis. Por ejemplo, no todos los posgrados tienen la misma duración ni tienen la misma exigencia. No es este el lugar para examinar este problema en detalle, pero baste aquí hacer una breve caracterización del mismo.

Las cuestiones generales que se han esgrimido para explicar esta situación pueden agruparse en dos grandes grupos: individuales e institucionales. Dentro de las institucionales debemos incluir las que se asocian al tipo de programa de formación. Así, en general, es un problema más marcado en las humanidades, en las artes y en las ciencias sociales, y menos relevante en otras disciplinas y campos de interés. En el caso argentino, contribuye a la baja tasa de graduación el fuerte incentivo que tienen las direcciones de estos programas para admitir a casi todo el mundo que se presenta ya que, en casi todas las universidades, esos programas se autofinancian

con las cuotas que pagan los ingresantes. Esto lleva a la admisión de ingresantes con muy bajas competencias académicas a quienes les resulta difícil aprobar los cursos y casi imposible completar una tesis. Aquí se juntan ciertas particularidades institucionales del caso argentino con los problemas de formación que arrastran muchos graduados de sus carreras de grado.

Otros problemas individuales tienen que ver con el típico estudiante argentino de posgrado: un estudiante que, en la mayoría de los casos no tiene una beca, trabaja a tiempo completo y vive por su cuenta. Como gran parte de los posgrados son pensados como islas que deben autofinanciarse, raramente las unidades académicas de las que esos posgrados dependen están dispuestas a aportar becas o ayudas económicas para que las personas que cursan esos posgrados puedan dedicarle un mayor tiempo a completar cursos y a diseñar los proyectos de tesis.

Es en este complejo contexto en el cual se despliegan cursos o talleres como el que vamos a describir a continuación. Creemos que esa experiencia contribuye a que más estudiantes completen su trabajo de tesis en un plazo razonable.

Los talleres de tesis de la maestría en Administración de Empresas de UNRaf

Principales características

Las principales características de esa experiencia son: (a) el inicio temprano de los talleres; (b) el carácter práctico, “*hands-on*” (aplicado) de los talleres; (c) el seguimiento personalizado de cada estudiante por parte del equipo docente; (d) el énfasis en la construcción colectiva de los proyectos.

(a) Se trata de una secuencia de tres talleres que empiezan temprano en el desarrollo del programa de formación. El primer taller se inicia durante el segundo semestre de cursado de las asignaturas de la maestría. Este inicio temprano permite varias cosas. Por un lado, los y las estudiantes pueden explorar aspectos de su tesis en el marco de las asignaturas que van cursando. Además, pueden aprovechar el colectivo de estudiantes para conversar, en un ámbito amigable, el desarrollo de sus proyectos. Por último, se ven obligados a avanzar, tempranamente y no al final de la cursada, en el diseño y desarrollo inicial de sus tesis. Todo esto contribuye a evitar que la tesis quede como algo a ser pensado y trabajado cuando se han cumplido todos los requisitos de cursada. Dejar la tesis para el final coloca a los/as estudiantes en un ámbito de soledad que no es el más conducente al desarrollo de sus trabajos finales.

(b) Si bien una parte del aprendizaje de las/os estudiantes está pensado para que suceda a través de las presentaciones de los docentes y de sus intervenciones y a través de la lectura individual de la bibliografía asignada, gran parte de los contenidos están asociados a actividades prácticas que deben realizar los estudiantes en

clase y de manera individual. Si bien el contenido de los talleres puede describirse como teórico-práctico hay un fuerte énfasis en la práctica y en la utilización de los materiales que van generando los estudiantes para hablar de las cuestiones teóricas.

La secuencia de tres talleres se inicia con la presentación de las ideas iniciales de los y las estudiantes y su discusión. No ignoramos lo difícil que es aprender a usar los métodos de investigación o a pensar científicamente los problemas, pero el camino elegido privilegia un enfoque donde las cuestiones conceptuales y teóricas surgen como solución a los problemas prácticos de cada proyecto.

(c) Otra característica de nuestros talleres es un seguimiento personalizado de cada uno y cada una de los/as estudiantes. Ese seguimiento se apoya en herramientas informáticas que permiten ver en un vistazo la evolución de cada estudiante y sus avances. Ese seguimiento se refuerza con entregas parciales pautadas en cada uno de los talleres. Contra esas entregas se hacen devoluciones personalizadas por escrito y ocasionalmente reuniones virtuales. Nos parece que sin ese seguimiento técnico y apoyo moral no sería posible avanzar.

(d) El énfasis en la construcción colectiva de los proyectos tiene por objeto romper con la cultura radial de gran parte de la formación de los/as estudiantes y los profesores para ir a una cultura de red. Eso no quita que los docentes retengan una centralidad en el proceso de aprendizaje, pero promueve la idea de aprendizaje por interacción donde es posible aprender también de los desarrollos de otros estudiantes en el curso. Esa idea se materializa en la lectura cruzada de los avances y en el impulso a tomar perspectiva del propio proyecto a partir de la lectura de los proyectos de otros.

Los contenidos de los talleres

A continuación, presentamos un bosquejo de la distribución de contenidos a lo largo de los tres Talleres de Trabajo Final, contemplando el objetivo de cada Taller y los entregables necesarios para cumplir con los mismos:

Taller de Trabajo Final I

Objetivo: Facilitar herramientas para la identificación de temas y problemas relevantes para el desarrollo de los trabajos finales.

Tabla 3
Taller de Trabajo Final I, contenidos y entregables



Nota: Elaboración propia basada en los contenidos de los talleres.

Taller 1. Módulo I

En este módulo se hace una presentación general de toda la secuencia de los tres talleres, del Taller 1 y del módulo inicial. Se presentan y se caracterizan los elementos centrales de cualquier tesis y se hace énfasis en la idea de que la elaboración de una tesis es un proceso complejo y no lineal. Se destaca la relevancia central de definir un problema de investigación en el marco de un tema más amplio. Se hacen tareas prácticas de lectura de proyectos de investigación usando criterios que aluden a la viabilidad, la consistencia y la precisión.

Taller 1. Módulo II

En este módulo se trabaja en cómo pasar de un tema general a un problema de investigación. Se muestran maneras de acotar un tema y de hacerlo viable. Se hacen algunas observaciones y ejercicios de búsqueda de bibliografía y se destaca la utilidad de la bibliografía para la definición de un tema y para encontrar preguntas de investigación. Siguiendo las propuestas de entregables planteadas en el libro editado por Wainerman (2020), las y los estudiantes deben trabajar, entre este módulo y el que sigue en la formulación del tema.

Taller 1. Módulo III

Se hace una presentación general de los propósitos de la metodología y de los tipos de técnicas. Se subraya la idea de que cada proyecto es único y requiere creatividad para poder formular una metodología que se ajuste al problema en cuestión. Se discuten, también, cuestiones referidas a la información empírica, su acceso y su confiabilidad. Se hacen referencias a la importancia de pensar y definir una unidad

de observación que responda al problema que se plantea. Se trabaja en clases con las entregas que hicieron las y los estudiantes sobre la formulación del tema de investigación. Entre este y el siguiente módulo se debe hacer una segunda entrega, donde se empieza a sistematizar la bibliografía asociada con la temática elegida.

Taller 1. Módulo IV

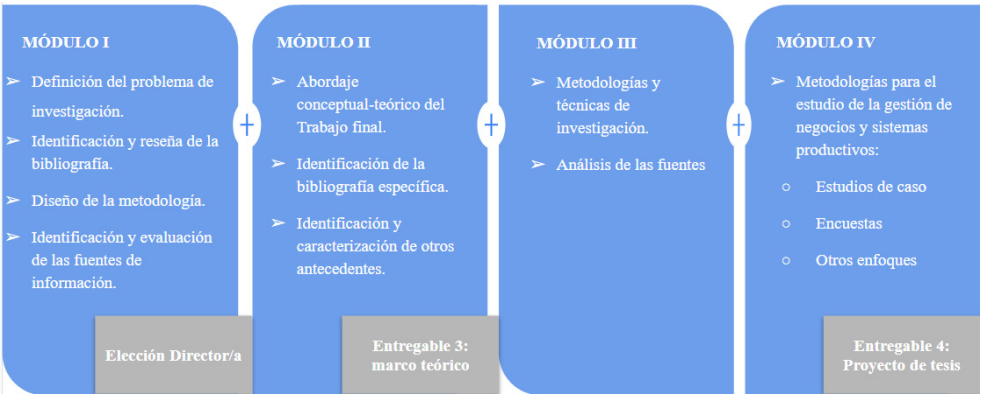
Este módulo recoge las enseñanzas y aprendizajes desarrollados en los módulos anteriores y se focaliza en la formulación inicial y preliminar de un proyecto de investigación individual.

Taller de Trabajo Final II

Objetivo: Definir el problema de investigación; identificar y reseñar la bibliografía pertinente; diseñar la metodología; identificar y evaluar las fuentes de información; buscar un director/a apropiado para el trabajo final. Configurar la versión final del Proyecto de Trabajo Final.

Tabla 4

Taller de Trabajo Final II, Contenidos y entregables



Nota: Elaboración propia basada en los contenidos de los talleres.

Taller 2. Módulo I

El primer módulo revisa los contenidos del taller anterior y propone los temas a trabajar en los cuatro módulos de este segundo taller. Entre este módulo y el que sigue—y teniendo ya las y los estudiantes una primera formulación de lo que quieren trabajar—cada estudiante debe elegir una directora o director para su proyecto de tesis.

Taller 2. Módulo II

En este módulo se trabaja en los aspectos teórico-conceptuales y el apuntalamiento de esa discusión—en el marco de cada uno de los proyectos—a partir de la búsqueda bibliográfica y de la identificación de otros antecedentes, como referentes, documentos internos de la organización y otras personas expertas. Entre este taller y el siguiente las/os estudiantes deben presentar una discusión de los principales antecedentes teóricos y conceptuales del tema que van a trabajar.

Taller 2. Módulo III

Acá el foco se coloca en el diseño metodológico, la selección de técnicas y la identificación y evaluación de fuentes (su acceso, su confiabilidad, su cobertura).

Taller 2. Módulo IV

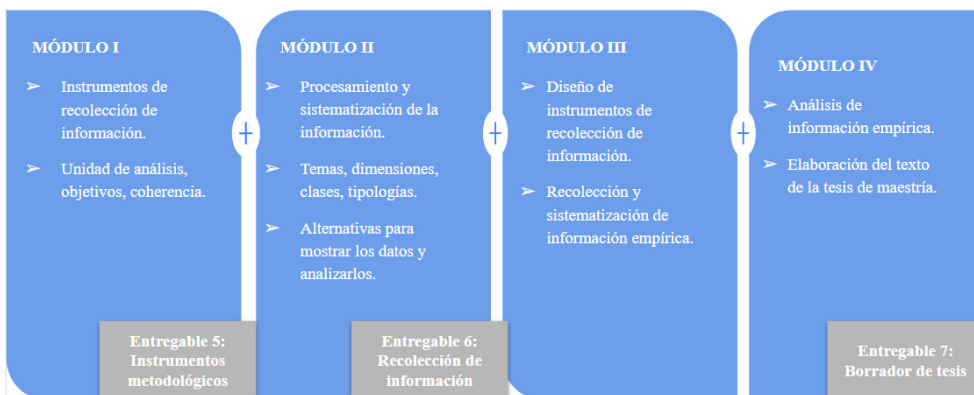
Este módulo continúa las temáticas planteadas en el anterior, pero se focaliza en el análisis de dispositivos y esquemas metodológicos normalmente utilizados en tesis de programas de negocios, como son los estudios de caso. Para la aprobación de este taller, los y las participantes deben entregar el proyecto de tesis completo. Ese proyecto será corregido las veces necesarias (con la colaboración de los profesores y del director/a) para ser presentado para su aprobación formal por la dirección del programa de maestría.

Taller de Trabajo Final III

Objetivos: Elaborar un trabajo final integrador a través de la aplicación de contenidos desarrollados a lo largo del cursado de los talleres I y II de trabajo final y teniendo como base el Proyecto de Trabajo Final elaborado.

Tabla 5

Taller de Trabajo Final III, Contenidos y entregables



Nota: Elaboración propia basada en los contenidos de los talleres.

Taller 3. Módulo I

El primer módulo revisa los contenidos del taller anterior y propone los temas a trabajar en los cuatro módulos de este tercer taller. El gran objetivo de este taller es poder completarlo con un borrador avanzado de la tesis. El foco en este módulo está puesto en establecer la unidad de análisis y construir los instrumentos de recolección de la información.

Taller 3. Módulo II

En esta unidad el trabajo se centra en el procesamiento de los datos y en las estrategias para analizarlos y mostrarlos. El módulo parte de la idea de que los datos no dicen, por sí mismos nada y, por lo tanto, hay que hacerlos hablar. Entre este módulo y el que sigue los y las estudiantes deben entregar avances en el proceso de recolección de la información.

Taller 3. Módulo III

A partir de lo que las/os estudiantes entregan se generan discusiones cruzadas entre estudiantes que permiten afinar la búsqueda, procesamiento y presentación de la información.

Taller 3. Módulo IV

Con el borrador de la tesis ya en el horizonte, se discuten formatos y estructuras posibles de tesis y se revisan avances en la recolección y análisis de la información empírica de cada uno de los proyectos.

Las dinámicas de las clases

A su vez, cada encuentro se diseñó de manera de abordar una parte teórica y una práctica en la cual se puedan entender con ejemplos, análisis y discusiones cada uno de los temas dados. De esta manera, se utilizaron diversas estrategias pedagógicas según los proyectos que fueron generados por el propio grupo de estudiantes. También se usaron como modelos otras tesis ya completadas. A continuación, se plasma un resumen de la orientación de estas dinámicas.

Tabla 6

Dinámicas de las clases en los Talleres I, II y III

TALLER I, II y III

- Trabajo grupal o individual para revisar, bajo ciertas pautas, proyectos brindados por el equipo docente.
- Trabajo grupal o individual para revisar, bajo ciertas pautas, los entregables de otro/as estudiantes.

Las dinámicas de lecturas cruzadas entre estudiantes/entregables, resultó muy valiosa considerando que:

- El/la estudiante ejercita la práctica de lo visto en el módulo a partir de un tema de tesis que no es el propio. Esto ayuda a crear caminos o ideas fuera de la estructura que mantiene cada tesista sobre su propio tema.
- A su vez, cada estudiante realiza aportes muy interesantes al trabajo de su compañero/a.

Entregable:
Exposición oral del
análisis realizado

Nota: Elaboración propia basada en los contenidos de los talleres.

Cada módulo consta de un encuentro presencial de 4 horas dividido en dos partes. En la primera los docentes presentan la temática central del módulo. En la segunda se realizan tareas grupales e individuales. Gran parte de esas tareas hacen uso de los propios materiales que el grupo va generando. Por ejemplo, a partir de pautas planteadas por el equipo docente se hacen lecturas cruzadas de los proyectos iniciales y luego de los diversos entregables que van generando los y las estudiantes.

Principales lecciones y reflexiones finales

Es difícil hablar, aún, de las lecciones aprendidas ya que, en su formato actual,

el taller de tesis apenas ha completado un recorrido completo. Esto es, en el momento de cierre de este documento, una parte de la primera cohorte que completó los tres talleres está dándole las puntadas finales a las primeras tesis de maestría del programa de negocios de la UNRaf.

Si analizamos la primera cohorte 2021 (esta cohorte es la que finaliza su período de regularidad a fines de 2024) en datos cuantitativos, se tiene:

- Taller I: ingresaron 27 estudiantes / aprobaron el taller 26 estudiantes, que lograron definir el problema de investigación a desarrollar, más un estudiante que abandonó (tasa de aprobación 96%).

- **Taller II:** ingresaron 26 estudiantes / aprobaron el taller 25 estudiantes, que lograron tener los proyectos de tesis aprobados, más un estudiante con el proyecto de tesis formulado sin terminar (tasa de aprobación 96%).

- **Taller III:** ingresaron 26 estudiantes / aprobaron el taller al finalizar el dictado 18 estudiantes, que lograron tener su borrador de tesis aprobado, más 8 estudiantes que no lograron concretar/aprobar los entregables obligatorios, de los cuales 5 vuelven a cursarlo (en 2022 y 2023) y 4 logran aprobarlo. De esta forma, se puede decir que de los 26 estudiantes de la cohorte 2021, logran aprobar el taller III, 22 estudiantes (tasa de aprobación 85%).

En cuanto a la presentación de la tesis, 13 estudiantes la presentaron: 11 estudiantes ya realizaron la defensa de su tesis y la aprobaron (3 en 2023 y 8 en 2024) y 2 estudiantes la presentaron y están a la espera del dictamen del jurado por lo que se espera una pronta defensa. (**tasa de finalización 48%** teniendo en cuenta los 27 estudiantes que arrancaron y los 13 que presentaron la tesis).

A partir de este primer recorrido y contemplando los antecedentes mencionados, creemos que se puedan sistematizar algunos aprendizajes.

- (i) La necesidad de empezar lo más temprano que se pueda en el desarrollo de los proyectos. Por ejemplo, no sería mala idea pedirles a los estudiantes entrantes que identifiquen un área general de interés en la cual inscribir su trabajo futuro de tesis.

- (ii) La importancia de conectar los problemas prácticos de los proyectos de los estudiantes con las soluciones teórico-metodológicas que aparecen en la bibliografía y en la experiencia de los docentes.

- (iii) La relevancia de sostener un fuerte seguimiento de las tareas y avances de los y las estudiantes en el complejo proceso de desarrollo de los proyectos y de las tesis mismas.

- (iv) Las posibilidades y potenciales del aprendizaje entre pares y el rol del equipo docente como guía del trabajo grupal.

La elaboración de más y mejores tesis de maestría en negocios puede tener un

doble impacto de enorme importancia para nuestro país.

Por un lado, puede contribuir a mejorar las capacidades de nuestras organizaciones a través de una mejora de las capacidades individuales de sus gerentes y administradores.

Por el otro, los textos que surgen de ese proceso pueden ayudar a entender de una manera más precisa los problemas de nuestras empresas y a plantear y compartir soluciones.

Notas

¹ Es doctor en Planificación (Virginia Tech, 1993); y Master y B.A. en Geografía (Univ. de Ottawa, 1982-84). También estudió en la UN de Cuyo y en la Univ. of Cincinnati. Se dedica al estudio de la geografía económica y de los sistemas productivos y de innovación y creación de capacidades. Profesor titular del Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Los Polvorines, Pcia. de Buenos Aires, Argentina. Investigador, CONICET. Investigador y profesor contratado, UNRaf. Ha realizado investigaciones en la Argentina, Brasil, Canadá y los EE.UU. <http://joseborello.blogspot.com> ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0001-6984-5368> E-mail: joseborello@gmail.com

² Doctoranda en Economía y Empresa (Universidad de Castilla La Mancha – España) Magister en Administración de Empresas (UNL). Universidad Nacional de Rafaela: Secretaria Académica, Miembro del Consejo Superior, Miembro del Comité Académico de Facultad, docente en grado y posgrado, investigadora, Directora de tesis de maestría, Jurado de tesis de maestría, Jurado de concursos docentes y no docentes. Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Rafaela: docente en grado, Directora de proyectos de tesis. ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0002-7956-9632> E-mail: noeliabarberis@unraf.edu.ar

Referencias bibliográficas

Barsky, O. y Dávila, M. (2012). El sistema de posgrados en la Argentina: tendencias y problemas actuales. *Revista Argentina de Educación Superior*, 4(5), 12-37. https://www.untref.edu.ar/raes/documentos/raes_5_barsky.pdf

Bartolini, A. M. (2017). La persistencia doctoral: abandono y finalización. *Ciencia, docencia y tecnología*, 28(55). <http://www.scielo.org.ar/pdf/cdyt/n55/n55a01.pdf>

Becker, H. (2007). *Manual de escritura para científicos sociales: Cómo empezar y terminar una tesis, un libro o un artículo*. Siglo XXI (traducción 2011).

Booth, W. C., Colomb, G. G. y Williams, J. M. (2008). *The craft of research*. The University of Chicago Press.

Bunge, M. (1981). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Siglo Veinte.

Carlino, P. (2005). ¿Por qué no se completan las tesis en los posgrados? Obstáculos percibidos por maestrandos en curso y magistri exitosos. *Educere, Revista Venezolana de Educación*, 9 (30), 415-420. <https://www.aacademica.org/paula.carlino/15.pdf>

Di Stefano, M. (2003). Escritura y producción de conocimiento en las carreras de posgrado,

en IIº Congreso Internacional Cátedra UNESCO Lectura y Escritura. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Eco, H. (1977). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona: Gedisa (traducción de Lucía Baranda y Alberto Clavería Ibáñez, 1988).

Fernández Fastuca, L. (2018). *Pedagogía de la formación doctoral*. Teseo/ Universidad Abierta Interamericana.

Hirshhorn, A. N. (2012). *Factores que facilitan y que dificultan la culminación de las tesis. Análisis comparado de tres escuelas de postgrado en ciencias agropecuarias (Argentina)* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Maestría en Gestión Universitaria.

Linares, M. V. y Suoni, A. F. (2022). *Análisis de la tasa de graduación de los posgrados: El caso del MBA de la UNCUYO*. Universidad Nacional de Cuyo.

Peralta, S., Carelli, S., Miguel, M., Millani, A., Zuliani, P. y Díaz, M.. (2020). Análisis de egresos de posgrado en una universidad argentina. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 7(2), 79-93. <https://doi.org/10.2916/inter.7.2.9>

Recalde, A. (2016). Ingreso y egreso de estudiantes de posgrado de universidades estatales". *Perspectivas Metodológicas*, 16(17). <http://revistas.unla.edu.ar/epistemologia/article/view/1059>

Wainerman, C. (coord.) (2020). *En estado de tesis. Cómo elaborar el proyecto de tesis en ciencias sociales*. Manantial.

Ziman, J. (1984). *Introducción al estudio de las ciencias. Los aspectos filosóficos y sociales de la ciencia y tecnología*. Editorial Ariel SA (traducción, 1986).