



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE
LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Posicionar



Posgrado

PRÁCTICA TUTORIADA DE ROMINA BARBISAN
Director: Alejandro Musticchio

26 de Febrero de 2018

Contenido

Anexo I - INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO	3
INTRODUCCION	4
CAPÍTULO 1: CONSTRUCCIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL.....	6
SECCIÓN 1. Decidir.....	6
SECCIÓN 2. Decidir en términos estratégicos.....	8
SECCIÓN 3: Decidir bajo la compleja situación de los Posgrados en Argentina: Diagnóstico de situación	10
3.1: Diagnóstico del sector y el contexto.....	10
3.2 Diagnóstico de la organización	22
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CASO	24
SECCIÓN 1. Metodología	24
SECCIÓN 2. Resultados.....	25
1. Estado de situación	25
2. Condicionantes internos	26
3. Condicionantes externos	29
4. Importancia de la Información	31
CAPÍTULO 3: REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES	34
SECCIÓN 1. Lo que el trabajo nos dejó.....	34
SECCIÓN 2. Aportes y propuestas	37
CAPÍTULO 4: BIBLIOGRAFÍA.....	49

PRÓLOGO

Como una construcción sin un plano, como un barco sin rumbo, como un avión sin destino, así camina una organización sin estrategia, sin dirección.

Ante el creciente potencial del área de posgrado, por su importancia para la sociedad, el país y –especialmente- para la unidad académica bajo estudio, este trabajo tiene la pretensión de pensar y repensar los lineamientos prioritarios que guían su conducción, de cara al armado de un plan que permita su crecimiento sostenible a largo plazo.

Posicionar Posgrado es reflexionar sobre la manera en que la capacitación continua superior puede ocupar un lugar prioritario en la mente de los graduados, en la agenda de los empleadores, en la gestión universitaria y en el diseño de políticas gubernamentales.

INTRODUCCION

La investigación sobre las carreras de posgrados en Latinoamérica es aún muy incipiente por lo que existe escasa bibliografía y documentos sobre el tema. De allí que también existe una gran deuda pendiente sobre la construcción de una definición sólida respecto al posicionamiento que deben lograr los estudios avanzados. Sin embargo, esta carencia se convierte simultáneamente en una oportunidad para comenzar a caminar un rumbo diferente o –al menos- a caminar con un rumbo orientado a largo plazo.

Por ello, la introducción teórica del trabajo se inicia con una conceptualización del proceso decisorio con especial hincapié en las decisiones estratégicas, lo que conduce a destacar la importancia del diseño de una estrategia en la gestión organizacional. Seguidamente, se inicia la investigación de la situación relevando las complejidades que atraviesan el área de Posgrado de la Universidad Pública argentina, para comprender el marco contextual en el que se encuadran tales procesos decisorios.

Bajo este orden de ideas y luego de la realización de entrevistas en profundidad a informantes claves, el trabajo releva la percepción que tienen los miembros del área de Posgrado, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (la cual constituye el foco de estudio) sobre la priorización de las decisiones en dicha unidad. Lo anterior permitirá desarrollar la construcción del diagnóstico de situación del área, con las apreciaciones de los entrevistados. Asimismo, tales resultados se analizan a la luz del contexto actual de la Universidad Pública Argentina, del cual emergen nuevos condicionantes que influyen en la dirección y calidad de los procesos decisorios.

Finalmente, el objetivo de este estudio es poder generar información relevante que contribuya a la mejora en la gestión estratégica del área de Posgrado, advirtiendo sobre la relevancia que asumen los conocimientos avanzados como valor agregado para el desarrollo de la región, el país y, aún más, de la institución. Por ello, se pretende resaltar la importancia de destinar tiempo a decisiones que tienen un profundo impacto de largo plazo en todos los actores, como así también de establecer lineamientos claros que aseguren el desarrollo

sostenible de los esfuerzos y recursos invertidos. Finalmente, el trabajo tendrá la pretensión de contribuir también mediante el armado de un Plan Estratégico que permita Posicionar Posgrado, el cual será esbozado en el último capítulo.

Esquema de trabajo



CAPÍTULO 1: CONSTRUCCIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL

SECCIÓN 1. Decidir

Intuitivamente cualquier sujeto, con estas u otras palabras, podría indicar que el acto de *decidir* refiere a la elección de un curso de acción entre diferentes alternativas disponibles. Partiendo de esta conceptualización Pavesi, P. (1997) plantea, además, que se trata de un *proceso mental*, lo que significa que se trata de un acto consciente y deliberado mediante el uso del raciocinio. Desde esta óptica quedan afuera todas aquellas elecciones rápidas, impensadas e intrascendentes.

En términos de Drucker, P. F., & Smith, J. M. (1967) y Simon (1980) el proceso de decisión abarca cinco etapas:

1. *Inteligencia*: en la cual se diagnostica la situación y se detecta la necesidad de elegir un curso de acción,
2. *Diseño*: se plantean las diferentes alternativas, con sus posibles resultados y probabilidades de ocurrencia y se analizan,
3. *Selección*: se elige una alternativa como preferida,
4. *Revisión*: se comparan los resultados con los objetivos planteados a fin de determinar la necesidad de rectificar o no el proceso.
5. *Acción*: con base en el enfoque descriptivo de la Teoría de la Decisión (el cual estudia el proceso tal cual se da en la realidad) para que una decisión sea válida debe decantar en la acción.

Asimismo, existen diferentes tipos de decisiones. En primer lugar, se distinguen las decisiones de carácter operativo cuya estructura ya se encuentra programada dado su carácter repetitivo; responden a *mundos dóciles* donde la certeza de su contexto cerrado permite organizar la rutina diaria. Luego, las decisiones comienzan a complejizarse. A nivel táctico el contexto se vuelve menos previsible y la estructuración de la decisión es cada vez menos programable, de allí su carácter semi-estructurado. Finalmente, al ápice estratégico le corresponde la toma de decisiones de nulo nivel de estructuración, es decir, aquellas para las que no existe plan predefinido sobre

cómo resolver la situación, sea porque responden a problemas que no han surgido antes o porque su complejidad requiere de un tratamiento a medida. Se denominan *decisiones estratégicas*, las cuales evocan a mundos rebeldes donde reina la hiperincertidumbre, la volatilidad, ambigüedad y complejidad. (Pavesi, P.; 1991) El autor sintetiza la distinción entre ellas en el siguiente cuadro:

Mundo	Estructura	Nivel Organización	Incertidumbre	Lenguaje	Operación	Relación con el decidor	Apertura
Dócil	Estructurado (alta)	Operación	Certeza Riesgo (cuasi-certeza)	Matemático	Cálculo	Independiente	Cerrado
Esquivo	Estructurable Semi Estructurado (Baja)	Administración Planeamiento Táctica	Incertidumbre Ambigüedad	Verbal	Búsqueda	Interdependencia	Semi-Abierto
Rebelde	No estructurado (nula o casi)	Dirección Estratégica	Hiperincertidumbre	Vocabulario	Invención	Dependiente	Abierto

Figura 1. Características de los tipos de decisiones

Fuente: Pavesi, Pedro, "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31, p. 18.

El presente estudio se enfoca en el análisis de las decisiones de bajo o nulo nivel de estructuración, las cuales corresponden al nivel táctico y estratégico. Al respecto, Durán, C. y Foutel, M. (2009) enumeran características que facilitan la ilustración de tales decisiones en la Universidad, entre ellas:

- Son de suma trascendencia ya que establecen los lineamientos y objetivos principales;
- Se toman en función al largo plazo;
- Tienen carácter no repetitivo o no programado.
- Pretenden relacionar a la universidad con el entorno;
- Dado su profundo impacto en todos los miembros conllevan grandes costos;
- Tienen poco grado de reversibilidad;
- Implican el uso de gran cantidad de información;

- Demandan un profundo grado de análisis.

Luego, profundizando en el área bajo estudio, el Régimen de posgrado de la Universidad Nacional de Mar del Plata OCS 600/14¹ destaca ciertos procesos que, dadas las características referidas antes, aluden a decisiones de orden táctico o estratégico; a título ejemplificativo:

- Creación y modificación de carreras
- Diseño y elaboración del Plan de estudios
- Definición de la modalidad de admisión
- Evaluación de los programas y propuestas presentados por cada docente
- Análisis de la modalidad de aprobación final
- Formulación de acuerdos y convenios con otras instituciones

Dada la importancia que revisten tales decisiones, indagar sobre la manera en que se dan estos procesos e intentar mejorar su calidad debiera ser tema de agenda primordial. Tal como lo advierte Pavesi, P. (1991, apartado segundo):

Lo que la enseñanza de la decisión puede ofrecer no es la garantía del éxito, es la garantía de haber hecho lo mejor posible. En el mejor de los casos, tenemos *recetas* como las de cocina, en las cuales podemos - y generalmente lo hacemos— introducir variaciones adaptativas. En el peor de los casos, tenemos *metáforas, proverbios y analogías* que no sólo nos ayudan a decidir pero que principalmente nos ayudan a construir una situación que nos facilite la decisión.

SECCIÓN 2. Decidir en términos estratégicos

Según Etkin, J. (2005, p.181) “la estrategia se refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización.” En otras palabras, se trata de la creación de un marco de referencia que sirva como guía y orientación para las posteriores decisiones y planes. Pero además, el concepto implica que dicho plan debe ser capaz de adaptarse a las contingencias por lo que la estrategia debe ser amplia y flexible; no es una y para siempre sino que está sujeta a revisión y renovación continua.

¹ Régimen de posgrado de la Universidad Nacional de Mar del Plata OCS 600/14 en http://www.mdp.edu.ar/images/subacademica/OCS_600-14.pdf

Desde este punto de partida el diseño de una estrategia comprende:

1. Análisis del entorno y estudio de los diferentes escenarios futuros;
2. Establecimiento de diferentes cursos alternativos de acción y elección de una opción como preferida. Cabe aclarar que ante un contexto cambiante, la alternativa preferida será la considerada adecuada para un determinado escenario, pero se requerirá un control y revisión constante sobre el ajuste de medios a fines.
3. Puesta en acción y verificación de los resultados para analizar necesidad de modificar y/o adaptar el plan a los cambios del entorno mediante estrategias emergentes.

Si bien las decisiones estratégicas se toman hacia el largo plazo, ello no es sinónimo de tomar una decisión para ser ejecutada largo tiempo después, por el contrario, planificar el futuro es tomar una posición en el presente: disponer recursos, capacidades y procesos *desde ahora*. En otras palabras, las decisiones estratégicas son decisiones complejas que pretenden resultados de gran impacto en el largo plazo, a través de otras muchas decisiones actuales. (Etkin, J., 2005, pp. 176-180)

Lo anterior decanta en la necesidad de convergencia entre el quehacer cotidiano y la planificación a futuro. Por ello, Etkin, J. (2005) alude a la dificultad que atraviesan los directivos, dado que deben tomar una decisión hoy pero pensando en todos los ejes temporales (pasado, presente y futuro). Esto conduce a entender también que la planificación estratégica no implica un avance lineal y secuencial, sino que se trata de la preparación para avanzar en todos los frentes posibles. Y además, como se mencionó en la clasificación de Pavesi, P., estas decisiones responden a mundos rebeldes, donde reina la incertidumbre y la volatilidad, por lo que Etkin, J. sostiene que la gestión estratégica es también la *gestión de la incertidumbre*.

A pesar de la relevancia que adquiere la visión a futuro, según Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J., 2012, el pensamiento estratégico en las universidades latinoamericanas es aún muy incipiente, dado que la mayoría continúa basando su gestión en una visión tradicional. Entre las principales manifestaciones aún se advierte:

- a) Dirección verticalista y centralizada con escaso trabajo en equipo;
- b) Concepción de la institución como sistema cerrado;
- c) Estructuración en base a normativas;
- d) Planificaciones informales y poco estructuradas;
- e) Falta de claridad y distinción entre lo importante y lo urgente, lo estratégico y lo operativo;
- f) Inexistencia de canales de comunicación eficientes que aseguren la real integración entre los miembros y las áreas;
- g) Escaso control; entre otros

Sin embargo, las transformaciones del entorno comienzan ya a generar replanteos en los responsables de la gestión universitaria, quienes visualizan la necesidad de modificar su paradigma de conducción. En base a ello, a continuación se esbozará un breve diagnóstico de la situación actual del área de posgrado que permitirá comprender el marco contextual que rodea al armado de una planificación estratégica.

SECCIÓN 3: Decidir bajo la compleja situación de los Posgrados en Argentina: Diagnóstico de situación

3.1: Diagnóstico del sector y el contexto

Una de las herramientas más utilizadas para analizar el entorno y la situación en la que se encuentra posicionada una organización es el análisis PEST, cuyas iniciales refieren al estudio de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es un instrumento valioso para comprender variables del contexto que pueden tener una incidencia directa en la organización y útil para plantear una dirección estratégica considerando todos los frentes de manera proactiva. (Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M., 2012)

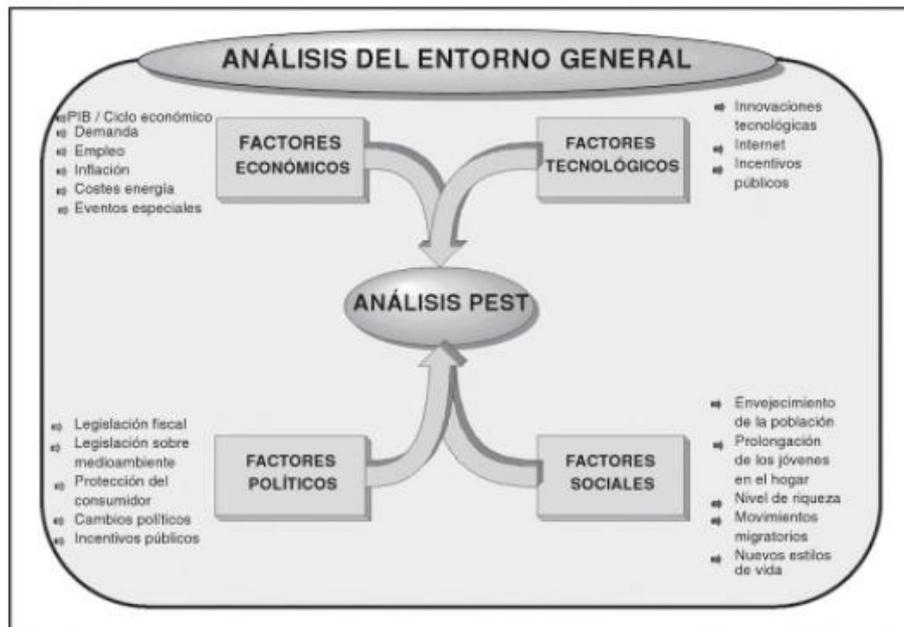


Figura 2. Análisis PEST

Fuente: Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos, p. 34

Antes de comenzar, es válido aclarar que aún existe poca bibliografía sobre el área de Posgrado en Argentina dado que aún es incipiente su estudio. En este sentido, autores como García de Fanelli (1991), Barsky (1995 y 2004) y Marquis (1998) han sido los pioneros en el tema, referenciados en una de las fuentes más actualizadas y completas que es el estudio realizado por Barsky, Osvaldo; Dávila, Mabel, (2004), los cuales todos servirán de gran sustento para los siguientes apartados.

- **FACTORES POLITICOS:**

Si bien una de las consecuencias más importantes de la globalización es la desaparición de fronteras nacionales, logrando una creciente homogeneidad mundial, en Argentina aún hay marcadas manifestaciones de heterogeneidad en las formas que adquieren los posgrados dada en gran medida por las regulaciones que ejerce el Estado a través de las evaluaciones de desempeño y las acreditaciones. (Manzo R., Lidia, Rivera M., C. Natacha, & Rodríguez O., Alain R., 2006).

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) es la encargada de la aprobación y acreditación de las diferentes carreras de grado y posgrado, con base en los estándares que fija el Ministerio de Educación, en acuerdo con el Consejo de Universidades. Una vez acreditadas,

si la institución lo solicita, las carreras también pueden ser categorizadas en tres niveles: A=excelentes, B=muy buenas y C=buenas. Y en cada uno de los tres casos, las carreras nuevas que se incorporan reciben su calificación con un subíndice “n”: An, Bn, Cn. (Barsky, Osvaldo; Dávila, Mabel, 2004)

En tal sentido, la calificación es un indicador también de la orientación, así se asigna nivel (A) a los destinados a la excelencia disciplinaria y académica; (B) a los enfocados en la aplicación práctica y profesional; y en tercer lugar se encontrarían el resto de programas y cursos no acreditados. Sobre estos últimos, muchos de ellos ni siquiera tienen la pretensión de formar parte del padrón, por ejemplo porque se dirigen a un segmento que solo busca aplicación práctica inmediata, por lo que, a pesar de que no estén acreditados, no debe subestimarse la importancia de su existencia. (García de Fanelli, A. M., Kent Serna, R., Álvarez Mendiola, G., Ramírez García, R., & Trombetta, A. M., 2001)

Según el estudio de De Giusti, E.; De la Paz Colombo, M.; Goñi, M. (2017) en la actualidad, sólo el 15% de las carreras logran acceder a la máxima categoría A, mientras que el 31% de las carreras solo están acreditadas y no solicitan categorización. Luego, la sumatoria de carreras entre categorías B y C alcanza el 25%.

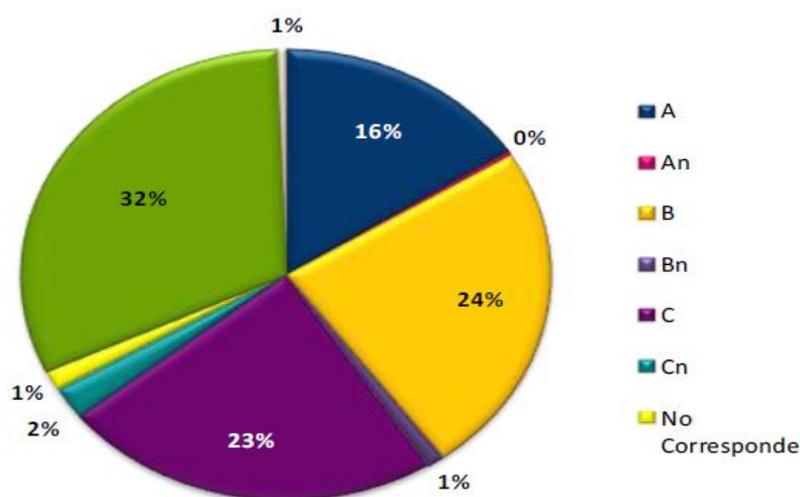


Figura 3. Categorizaciones de carreras de posgrado según CONEAU

Fuente: De Giusti, E. ; De la Paz Colombo, M. Goñi, M. (2017) *La Calidad de los Posgrados Acreditados en Argentina: Breve Caracterización y Predictores por Categorías*, Revista Adenag, Recuperado de <https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKÉwiUI86jipnYAhVLmJAKHRgKCjIQFggvMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.adenag.org.ar%2Fcongresos%2Fregionales%2Fzip%2F9&usg=AOvVaw3dfK61WmFSDrBYNr211fec> (p. 49-55)

Además, el estudio referido también demuestra que existe una gran asociación entre el tipo de carrera (i.e. doctorado, maestría o especialización) y el grado de categorización. Así, los doctorados tienen mayor probabilidad de obtener una categorización superior A y las maestrías una B, y ambas superan la probabilidad de las especializaciones.

En este aspecto, el sector privado obtiene un número menor de carreras categorizadas. Datos del 2012 advierten que las universidades públicas lograban un 76.7% de posgrados acreditados mientras que las privadas sólo un 18.9% (Recalde, A., 2016) lo que se explica, según Barsky et al. (2004) por la gran desconfianza que existe por parte de los privados sobre la hegemonía de intereses políticos que conforman la CONEAU. Sobre este tema los estudios aún manifiestan interrogantes y se adeuda una explicación sólida que dé cuenta de la notoria diferencia entre la situación de la educación superior privada y la pública. (De Giusti, E. et al, 2017)

Sumado a las anteriores regulaciones, la resolución 1168/97 también establece que las especializaciones deben tener una duración mínima de 360 horas, mientras que las maestrías de 540 horas. Para las especializaciones es obligación la entrega de un trabajo integrador, para las maestrías una tesis o proyecto y para los doctorados una tesis en la que se demuestre un verdadero aporte innovador para la Ciencia. Estas y otras exigencias de la CONEAU han conducido al cierre de muchas carreras que no cumplían con los requerimientos para ser acreditadas, lo que ha decantado además en la disminución de las ofertas de doctorados, especialmente en el sector privado. (Barsky, Osvaldo; Dávila, Mabel, 2004)

Sea que hayan cumplido o no con las acreditaciones y/o categorizaciones, tales lineamientos marcan estándares que se convierten en referentes ineludibles para todas las instituciones con oferta de posgrados. Así, los gobiernos también han ejercido su influencia a través de la creación de diversas políticas de incentivos, por ejemplo, otorgando recursos a aquellos docentes que accedan al perfeccionamiento mediante estudios de posgrado. A su vez, de manera indirecta el nivel de formación de los miembros del cuerpo académico es parte del análisis que tiene en consideración la CONEAU al

momento de otorgar la acreditación y calificación en la categorización y, por supuesto, ello influye también en la evaluación ante solicitudes de fondos y becas. (García de Fanelli, A. M., et al., 2001)

A pesar de que las regulaciones de los gobiernos han estado orientadas a lograr una homogeneidad de criterios para evitar un crecimiento desorganizado, no han significado verdaderas políticas de desarrollo, (García de Fanelli, A. M., et al., 2001) de modo que aún se adeuda un plan estratégico nacional que marque un camino consolidado y deliberado en pos de formar profesionales según las necesidades del país.

- *FACTORES ECONÓMICOS*

La llegada del neoliberalismo en la década del 90 fue el disparador para la gran expansión de las ofertas de posgrado en Argentina. Las nuevas medidas político-económicas facilitaron los accesos a numerosas fuentes de financiamiento que permitieron incrementar las propuestas del mercado académico. (Barsky, Osvaldo; Dávila, Mabel, 2004)

No obstante esto, aquella ventaja inicial luego se convirtió en una verdadera dificultad para muchas instituciones pues la situación presupuestaria comenzó a significar una gran restricción para el avance y progreso de los posgrados. Así, debieron diseñar diversas modalidades que les permitieran sustentar el financiamiento: cobros de cuotas, concursos por fondos, becas para los académicos, entre otras, haciéndose cada vez más notoria la competencia por recursos, clientes, profesores y diferentes apoyos para el mundo del posgrado. (García de Fanelli, A. M., et al., 2001)

En este sentido, la forma y cantidad de financiamiento que recibe cada institución también tiene incidencia en las orientaciones y modalidades que puede ofrecer. A título ejemplificativo, en Argentina la Ciencia tiene un costo tan elevado que los laboratorios para investigaciones solo pueden ser financiados por el sector estatal, de allí la posición dominante de las universidades públicas en carreras de posgrado referentes a Ciencias Exactas y Naturales. Caso diferente se da en el sector de la Salud, cuya demanda va asociada a la especialización para el ejercicio de la profesión médica y la oferta

se combina con la prestación de servicios, lo que posibilita su expansión en el sector privado. (Barsky, Osvaldo; Dávila, Mabel, 2004)

Desde esta perspectiva, la orientación de los posgrados está dada también por las necesidades y demandas del país. En Argentina el mercado académico es muy débil por las escasas condiciones presupuestarias y salariales para los docentes, por lo que no son acordes las condiciones para consolidar excesivos posgrados destinados a la excelencia en investigación o docencia. En cambio, las demandas nacionales sí están enfocadas en alcanzar mayores niveles de aplicación práctica profesional. (García de Fanelli, A. M., et al., 2001)

Por otro lado, la variable económica es una de las principales diferenciadoras en la gestión del grado y del posgrado en las universidades públicas. Dado que los títulos de grado son gratuitos están sujetos a las burocracias y formas de administración pública, en cambio, el manejo de posgrado responde a criterios de mercado, mediante el cobro de matrículas aranceladas y, por tanto, queda abierto a formas más innovadoras de gestión. (García de Fanelli, A. M., et al., 2001) No obstante, ello se convierte muchas veces en el puntapié de tensiones por el cruce de racionalidades, intereses y formas de gestionar muy diferentes que conviven en una misma institución.

- **FACTORES SOCIALES**

El sistema universitario argentino se construyó tomando como ejemplo el modelo de Francia, en el que el título de grado adquiría una fuerte predominancia. Así, toda la estructura se consolidó en torno a las carreras de grado, mientras que los estudios de posgrado guardaban un lugar secundario, con un mero carácter decorativo. Incluso, en nuestro país se extendió la denominación de doctor a los médicos y abogados sólo por su titulación de grado, desmereciendo el grado del doctorado.

En la década de 1960, las Facultades de Ciencias Naturales y Exactas, fueron las pioneras en revertir esta situación a partir de investigadores que comenzaron a movilizarse al exterior a continuar sus estudios avanzados. Ese fue el comienzo de una nueva etapa que renovó la legitimación y relevancia de los posgrados: Doctorados para los profesionales en Ciencias Naturales y

Exactas; Especializaciones para médicos, abogados e ingenieros; Maestrías para los titulados en Ciencias Sociales; entre otras.

Luego, en la década del 90, la irrupción del neoliberalismo potenció la proliferación de esta tendencia: entre 1994 y 2002 la oferta total de posgrados creció de 793 a 1941 carreras. Este incremento comenzó a visualizarse en primer orden en el sector privado, producto de la rentabilidad económica que permitía este negocio y luego en el sector público, por la necesidad de brindar mayor capacitación y actualización a sus propios académicos.

El problema fue que esta expansión se produjo bajo una profunda desorganización: en el sistema argentino se superpusieron las propuestas europeas y norteamericanas de estudios de posgrado con el sistema tradicional, heredado de Francia, ordenado en torno a las carreras de grado. Este crecimiento sin los recaudos necesarios modificó la dinámica universitaria, cuya principal consecuencia fue la extensión de los períodos de estudio. La tendencia visible hasta hoy conlleva a terminar una licenciatura de cinco años, continuar con una maestría de dos a tres y luego un doctorado de cuatro a cinco años, sin una clara justificación. Además, por la falta de planificación en muchos casos se duplican los contenidos entre las etapas de estudio debilitando la función de cada programa. (Barsky, O. et al 2004)

Al 2017, se releva un total de 124 carreras de posgrados, de las cuales 122 se dictan en el sector público y 78 en el privado.² Estos datos manifiestan que aún existe una mayor presencia de universidades públicas, con excepción de los sectores de las Ciencias Sociales y la Salud en los que se destaca el sector privado, por lo explicado en el apartado anterior. En el sector público se visualiza una fuerte expansión de las maestrías y especializaciones, mientras que en el privado adquieren mayor peso las especializaciones, aunque en ambos decrece el ritmo de los doctorados. (Recalde, A., 2016; García de Fanelli, A. M. G. et al, 2001)

Una de las principales causas de esta diferenciación refiere, en gran medida, a que en los posgrados del sector estatal están fuertemente vinculados a la

² Datos procesados por LN Data. (2017). Aumenta la cantidad de estudiantes de posgrados en universidades privadas. *La Nación*, 32. URL: <http://www.lanacion.com.ar/2094126-aumenta-la-cantidad-de-estudiantes-de-posgrados-en-universidades-privadas>

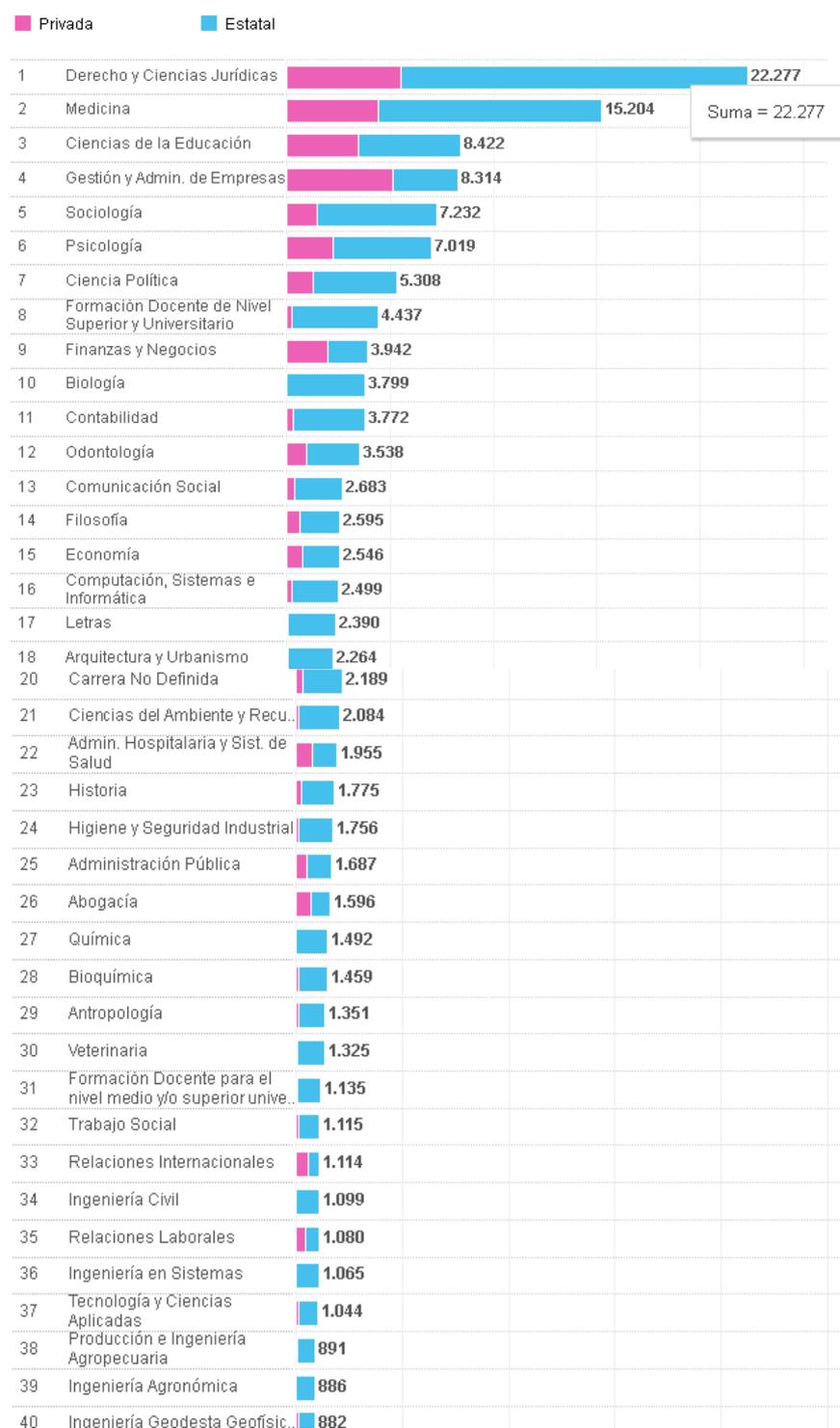
carrera de investigación y, por ello, tienen más relevancia las maestrías y doctorados. En cambio, las propuestas del sector privado se encuentran más relacionadas con las necesidades del mundo empresarial, por lo que ofrecen especializaciones y maestrías con mayor orientación profesional y rápida salida laboral. (Barsky, O. et al 2004) Desde esta óptica García de Fanelli, A. M. G. et al (2001, p. 247) plantea que el incremento en la demanda de estudios avanzados responde más a cuestiones credencialistas para los mercados de trabajo que a razones de calificación experta.

Esta tendencia *credencialista* ha ido adquiriendo cada vez mayor relevancia. Según datos de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación Argentina³, en el año 2016, 160.672 estudiantes accedieron a estudios de posgrados. Sin embargo, lo llamativo del relevamiento es que, si bien las instituciones públicas siguen siendo las más elegidas (76% de los estudiantes), su tasa de inscripción ha disminuido en un 3% mientras que aumentó en un 10% la tasa de alumnos inscriptos en instituciones privadas. Según Marcelo Rabossi, investigador de la Universidad Torcuato Di Tella, la desaceleración del sector público y aceleración del sector privado es un indicador que puede responder a dos causas: por un lado, el incremento de la matrícula de grado en universidades privadas, que luego los invita a continuar sus estudios en las mismas instituciones y, por otro lado, a la mayor flexibilidad que tienen las organizaciones del sector privado para adaptarse a los cambios del mercado y de las demandas académicas.

³ Datos procesados por LN Data. (2017). Aumenta la cantidad de estudiantes de posgrados en universidades privadas. *La Nación*, 32. URL: <http://www.lanacion.com.ar/2094126-aumenta-la-cantidad-de-estudiantes-de-posgrados-en-universidades-privadas>

Tabla 1

Los posgrados más elegidos en 2016



Nota. Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación y Deportes Prod. periodística: Lucrecia Lacroze / Análisis de datos: Bianca Pallaro / Viz: Nicolás Rivera URL: <http://www.lanacion.com.ar/2094126-aumenta-la-cantidad-de-estudiantes-de-posgrados-en-universidades-privadas>

Por otro lado, es escasa la información disponible respecto a los estudiantes y egresados de posgrados. No se tienen datos suficientes de todas las universidades, lo que constituye un desafío a superar. A pesar de ello, sí puede inducirse que la tasa de egreso del sector estatal se encuentra muy por debajo que la del sector privado. En coherencia, el incremento en la matrícula se amplía más en las universidades privadas que en las públicas, de lo que emerge un gran problema de eficiencia para este último sector. (Recalde, A., 2016)

Bajo este orden de ideas, otro de los graves problemas que enfrenta el área es la gran dificultad de los estudiantes para terminar sus carreras, mediante la realización de tesis o trabajos. Entre las principales causas, se advierte (Recalde, A., 2016):

- Falta de hábito y experiencia para comprender los textos científicos y dificultades para la escritura académica.
- Notoria brecha entre el ejercicio profesional y la formación académica. De las investigaciones realizadas emerge que el interés por cursar un posgrado aparece –en la mayoría de los casos- más como una inquietud de crecimiento personal que por una demanda laboral.
- Insuficiente acompañamiento tutorial para la formulación del trabajo requerido.
- Dificultad para encontrar temas de investigación.

Un dato interesante que se desprende de lo anterior es que en pocos casos la formación de posgrado surge por una demanda laboral, por el contrario, en la mayoría la decisión emerge por interés personal. En este sentido, las investigaciones relevan que, entre otras razones, los graduados se interesan en continuar sus estudios, por un lado, por la dificultad tanto para conseguir empleo calificado como para ascender de puesto en su propia organización y, por otro, por la oportunidad que surge en ciertos mercados dada la escasez de especialistas en áreas claves. (Barsky, O. et al 2004) Por ello, el promedio de edad de los estudiantes de posgrado en Argentina es de 34 años, quienes ya son profesionales en su campo.

Sin embargo, este último indicador también se posiciona como limitación al momento de realizar la tesis o el trabajo final, dado que la mayoría de los estudiantes trabaja mientras cursa el posgrado, ello sumado a que casi no existen becas de tiempo completo para dedicación exclusiva a la formación académica. (García de Fanelli, A. M., et al., 2001) Por todo ello, los investigadores señalan además que la exigencia de tesis se torna un “cuello de botella” difícil de superar para muchos estudiantes. Incluso en las maestrías, el grado de rigurosidad que se exige a las tesis alcanza casi el nivel de una tesis de doctorado y ello desemboca en que muchos estudiantes abandonen esta etapa final. (Marquís, C., 2009)

- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

El factor tecnológico es uno de los principales causantes de la movilidad de profesionales, en especial las multinacionales son las que atraen expertos altamente calificados en busca de mejorar sus investigaciones y creaciones. Así, alrededor de los grandes centros productivos suelen crearse carreras de posgrado especializadas en diferentes áreas de innovación según solicitud del mercado laboral de la zona. Sin embargo, el capital social queda patentado en los productos y licencias de las grandes empresas, mientras que los países que dan origen a tales mentes codiciadas no reciben beneficio a cambio. Desde esta perspectiva, la innovación se torna una competencia para los países subdesarrollados, como el caso de Argentina. (García de Fanelli, A. M. en Balán, J., 2009).

Según el estudio de Albornoz, M., Fernández Polcuch, E. & Alfaraz, C. (referenciado en Balán, 2009, pp. 111-132), los argentinos son los que demuestran la tasa más alta de permanencia en el país de destino luego de realizado el curso de posgrado para el que se trasladaron.

En suma, la pérdida de personal calificado en Argentina es baja en términos de su stock, pero el grado de selectividad educacional sobre el total de los que emigran es alto. Ello se expresa también en que el porcentaje de profesionales y técnicos sobre el total de la población económicamente activa de argentinos residentes en Estados Unidos es el más alto de la región (casi 20% frente, por ejemplo, a 2,5% para México, 8,5% para Colombia). (Albornoz et al., 2002 en Balán, J., 2009, p. 124)

No obstante, también existen otros factores que emergen como razones para la movilidad, entre ellos:

- Mayor reputación y prestigio del título;
- Existencia de múltiples formas de enseñar un conocimiento cada vez más complejo;
- Expansión de la demanda sobre saberes interdisciplinarios;
- Creación de nuevas fuentes de financiamiento mediante acuerdos de conjunción interinstitucional

A partir de allí, el grado de internalización se ha convertido en una variable más de competencia, incluso de rivalidad ante cursos virtuales que mediante convenios con prestigiosas universidades otorgan una mayor cualificación al título obtenido. (García de Fanelli, A. M., et al. 2001; Barsky, O. et al, 2004)

Mar del Plata no está exenta del fenómeno que se ve en todo el país donde la irrupción creciente de “sucursales” de las grandes universidades del hemisferio norte (Europa, Estados Unidos, Canadá, etc.) que, apoyadas en su prestigio en el imaginario colectivo, entran a ofrecer una amplia gama de titulaciones que muchas veces no son mejores que las ofertas locales. (Colaiani, F., 2012, p.11)

Sin embargo, detrás de toda crisis existe una oportunidad. Los “países de origen” han comenzado a crear redes de científicos y profesionales que les permitan seguir obteniendo beneficios por el intercambio de capital social. Tales redes pretenden ser nexos con aquellos que se han radicado en otros países buscando que puedan compartir sus saberes y experiencias a través de informes, consultorías u otros medios académicos, con los profesionales de aún residen en su país de origen. En otras palabras, la tecnología puede ser la causa de la pérdida de cerebros, o bien puede permitir reinventar formas para que ello se convierta en múltiples ganancias. (García de Fanelli, A. M. en Balán, J., 2009, p. 120).

Si bien las redes son útiles para disminuir pérdidas, el problema de la emigración profesional y científica no puede desatenderse. Ello obliga a los gobiernos locales a pensar verdaderas políticas públicas que contemplen incentivos tecnológicos y de Investigación y Desarrollo con el objetivo de retener los talentos en beneficio del país.

Sumado a lo anterior, quienes por el contrario deciden permanecer en el país, siguen manifestando la preferencia por carreras tradicionales, en lugar de optar por capacitaciones en relación a las nuevas tecnologías. Y entonces ello conduce a mercados de trabajo sin satisfacer para los empleadores de sectores innovadores al momento de contratar personal capacitado.⁴

3.2 Diagnóstico de la organización

En la Universidad Nacional de Mar del Plata, a través de sus nueve Facultades, actualmente se dictan⁵:

- 11 carreras de Doctorado;
- 19 Maestrías; y
- 19 Especializaciones

El siguiente gráfico resume el peso ponderado que representa cada una de las carreras sobre el total de ofertas de posgrado:

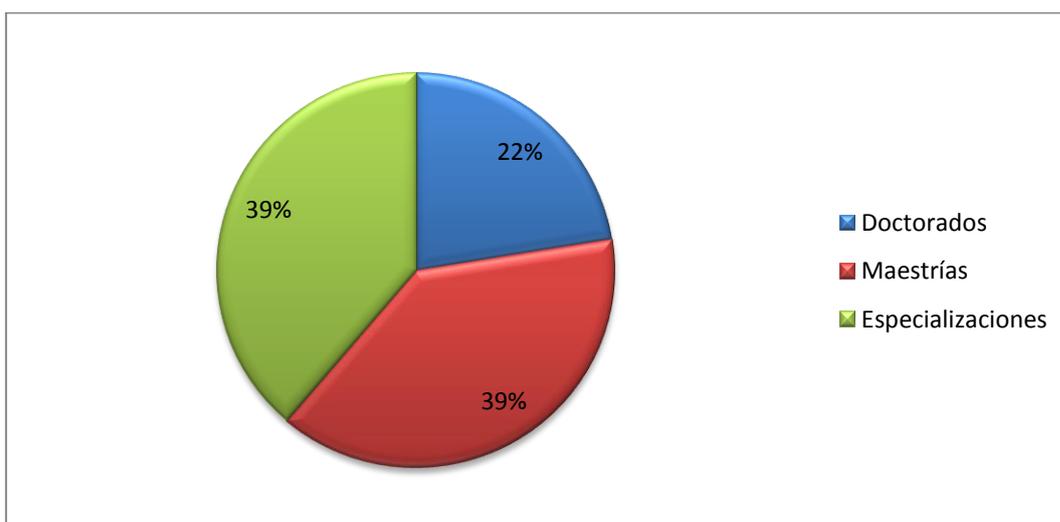


Figura 4. **Carreras de Posgrado en Universidad Nacional de Mar del Plata**

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Subsecretaría de Posgrado y Acreditación, de la Universidad Nacional de Mar del Plata

Luego, la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP -la cual constituye el foco de análisis- logra el porcentaje más alto en oferta de

⁴ Datos procesados por LN Data. (2017). Aumenta la cantidad de estudiantes de posgrados en universidades privadas. *La Nación*, 32. URL: <http://www.lanacion.com.ar/2094126-aumenta-la-cantidad-de-estudiantes-de-posgrados-en-universidades-privadas>

⁵ Datos obtenidos de la Subsecretaría de Posgrado y Acreditación, de la Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://www.mdp.edu.ar/index.php/academica/posgrado>

Especializaciones y el segundo mayor en relación a las Maestrías. Al momento, se dictan 3 Maestrías y 7 Especializaciones, aunque ningún Doctorado.

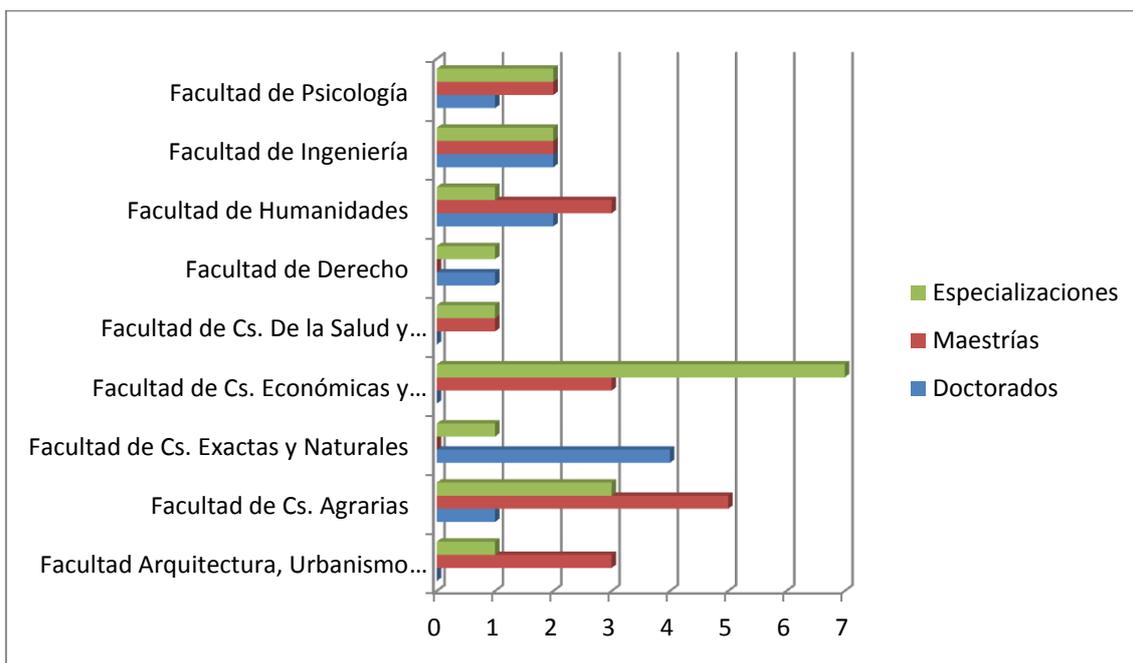


Figura 4. Carreras de Posgrado de la Universidad Nacional de Mar del Plata, según Facultades

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de la Subsecretaría de Posgrado y Acreditación, de la Universidad Nacional de Mar del Plata

A pesar de la gran relevancia que adquiere el área para esta casa de altos estudios, Colaiani, F. (2012) advierte sobre la falta de una dependencia que brinde asesoramiento específico para mejorar su gestión. Aún se adeuda un espacio cuya función sea pensar y desarrollar políticas estratégicas en pos del desarrollo exitoso y sustentable de tales ofertas académicas.

Dado este vacío organizacional y con el fin de contribuir a tal objetivo, el trabajo ha pretendido hasta aquí relevar las variables más influyentes del entorno, lo que permitirá diagnosticar el punto de partida y elaborar un plan a futuro que integre y contemple tales las dimensiones. A continuación se expondrán los resultados de las entrevistas realizadas a actores claves en la toma de decisiones del área, para complementar su percepción con recomendaciones y reflexiones finales.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL CASO

SECCIÓN 1. Metodología

Con base en la metodología de caso de estudio, para el desarrollo del trabajo se ha seleccionado al área de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata [FCEyS, UNMDP]. A partir de allí se realizó una extensa revisión de fuentes bibliográficas que sirvieron de sostén al marco conceptual presentado.

Luego, se realizaron cuatro (N=4) entrevistas en profundidad a informantes claves del área procurando asegurar la mayor cobertura estructural (i.e. secretaría general, secretaría ejecutiva actual y anterior, administración).

El guión de entrevista (anexo 1), flexible de carácter semi-estructurado, tenía la pretensión de indagar sobre la percepción que tienen los miembros del área de posgrado sobre la toma de decisiones estratégicas y el estado de situación actual en tales procesos. La duración promedio de cada entrevista fue de treinta (30) minutos reloj. Se desarrollaron con total normalidad, en espacios preparados para la conducción de las mismas sin interrupciones. Posteriormente se procedió a la desgravación textual y al análisis de los discursos, en búsqueda de homogeneidades y diferencias en las respuestas. (Scribano, A. O., 2008) La comparación de los resultados entre sí y con el marco teórico relevado permitió imputar sentidos y formalizar las siguientes categorías de análisis:

1. *Estado de situación*
2. *Condicionantes internos*
 - 2.1. *El tiempo*
 - 2.2. *Recursos Económicos*
 - 2.3. *Recursos Humanos*
 - 2.4. *Operatoria del sector público*
 - 2.5. *Sistema de comunicación*
3. *Condicionantes externos*
 - 3.1. *Perfil del estudiante*
 - 3.2. *Contexto económico y social de la región*
4. *Importancia de la información*

4.1. Sobre el funcionamiento interno

4.2. Sobre estudiantes, graduados y docentes

4.3. Información del mercado externo

5. Dimensiones estratégicas

Luego, se le asignó a cada entrevistado una codificación alfanumérica, de P1 a P4, para relevar fragmentos textuales que permitan ejemplificar las categorías ilustradas.

Por último, con base en los argumentos expresados por los miembros del área y la documentación analizada en el apartado teórico, el diagnóstico culmina con un análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA). Luego con ello se construye un mapa estratégico y se formulan las bases del planeamiento propuesto.

SECCIÓN 2. Resultados

1. Estado de situación

Los entrevistados acuerdan con que, al momento, no existen lineamientos claros que orienten las acciones del área de posgrado, por el contrario, advierten la falta de una estrategia consolidada. Esto además conlleva a priorizar siempre la resolución de las cuestiones operativas diarias generando – simultáneamente- una acumulación de problemas concadenados que permanecen sin definición a la espera de la fijación de un horizonte de largo plazo que guíe el camino a seguir. En palabras de los entrevistados:

✚ P1: *No, no existe una estrategia. Acá hay de todo y lo que falta es una planificación bien programada; es todo muy sobre la marcha y cuando las cosas llegan sobre la marcha no se llega bien ni a juntar la gente que uno quiere, ni a difundir como corresponde.*

Acá, además de todo esto, hay problemas que quedaron y que no se resolvieron: de carreras no acreditadas, de carreras que se dejaron de dictar... A veces entran gestiones nuevas que dicen 'vamos a hacer esto, esto y esto' pero cuando arrancas tenés una mochila atrás que resolver que si no la resolvés la seguís arrastrando.

✚ P2: *Ya este último tiempo no había horizonte, que supiéramos o que se notara o que se percibiera, no había.*

A continuación se explorará entonces sobre los condicionantes, tanto internos como externos, que inciden en tal carencia y complejizan la situación de partida.

2. Condicionantes internos

2.1. El tiempo

Contrario a las quejas habituales que circulan en el área académica universitaria sobre la presión de los tiempos, en el área de posgrado reconocen que el apremio temporal no ha sido ni es una limitante, aunque sí la falta de anticipación en las previsiones. Señalan que la falencia está en no prever con antelación, de modo que la no planificación conlleva a resolver sobre el quehacer diario cometiendo errores que podrían haber sido evitados, o bien, avanzando apresuradamente sobre decisiones que podrían haber sido de una calidad superior.

- ✚ *P1: No, no sé si no hay tiempo pero sí sé que no las piensan con tiempo. Todo se puede planificar. Si vos querés hacer un curso en Noviembre del año que viene ya podés empezar a hacerlo.*
- ✚ *P2: No, no creo que el tiempo sea una limitante, se podría haber hecho. Y en parte hubo intenciones y hubo momentos en los que sí se notaban que estaban pensando cosas hacia futuro pero después no se percibía en los hechos, se trabajaba mucho sobre el día a día.*

2.2. Recursos económicos

Uno de los mayores obstáculos al que aluden los entrevistados es la falta de recursos económicos para poder mejorar las cualidades del servicio brindado. Lo anterior condiciona no sólo en los aspectos de infraestructura (baños, aulas, soportes tecnológicos, entre otros) sino también en la planificación y en la posibilidad de abrir o no cursos, por ejemplo.

- ✚ *P1: A nosotros nos limitan los recursos: nosotros tenemos que llegar a un mínimo de gente para poder abrir una carrera y a veces se deja de lado el perfil por llegar a abrir una carrera. El año pasado, por ejemplo, Contabilidad no se logró abrir y se hizo de todo, entonces ahí ya el perfil no se busca, se busca abrir la carrera. (...) Y luego, la misma facultad te*

limita mucho, por ejemplo, en el espacio de las aulas, en el servicio que podemos brindar, en los baños, en los problemas que siempre hay en toda universidad pública. Y eso choca con posgrado que al ser pago se mezcla con los temas de lo público.

- ✚ P4: El tema de infraestructura sí es un problema, nos encantaría tener todo a disposición pero no se puede. Entonces para eso tenemos excelentes relaciones con el Consejo Profesional y cada vez que necesitamos, por ejemplo, dictar un curso o una charla ellos nos prestan el espacio. Aunque es cierto que hay temas que estaría mejor hacerlo en el ámbito de la Facultad.*

2.3. Recursos Humanos

La totalidad de los entrevistados coincide en que el factor humano es el motor más incidente en la planificación estratégica del área. Dadas las anteriores limitaciones, la gran cuota de esfuerzo para que las decisiones se puedan lograr recae en la voluntad y esfuerzo que propongan los miembros del área. No obstante, las condiciones laborales y el sistema de gestión de recursos humanos del sector público muchas veces se tornan un obstáculo para lograr la motivación necesaria.

- ✚ P3: Acá el principal motor que tenemos son las personas, y las personas en el sistema universitario tienen un montón de restricciones, y uno como gestor también tiene un montón de restricciones para aplicar premios y castigos entonces las personas son lo mejor y las personas son lo que más te condiciona...El sistema de gestión de las personas es lo que más te condiciona.*
- ✚ P2: Creo que sobre todo son decisiones políticas, entonces se necesitan consensos, acuerdos.... Porque muchas veces había buenas ideas pero había siempre como interrupciones entre lo que se quería hacer y lo que se podía hacer. Había muchas interrupciones, por ejemplo, las condiciones laborales diferentes (por ejemplo yo era independiente y otros pertenecían a la planta de personal no docente), algunos no estaban efectivizados y además en una situación que no era la que les correspondía de acuerdo a todas las tareas que tenían, entonces había cierto malestar entre ellos y no estaban totalmente predispuestos para hacer lo que había que hacer. Entonces en algunos momentos había más o menos apoyo y consenso pero otras veces los que remaban eran pocos al estar la gente no motivada.... Y se siente eso*

2.4. Operatoria del Sector Público

En relación al anterior condicionante, también se releva cierta tensión para gestionar un área que es independiente pero sólo en términos relativos porque debe adaptarse de igual manera a la operatoria de una institución pública. Si bien en el área de posgrado se cobra una matrícula y el servicio se administra de manera diferente, la documentación y los sistemas de información permanecen bajo la normativa burocrática de la administración pública universitaria, lo cual complejiza muchas de las operaciones.

- ✚ *P1: Y después tenés también millones de trabas burocráticas, porque tenes recursos propios y armas lo propio pero dependes de todo el tramiterío de lo público... es lo mismo que pasa en toda la facultad, es el mismo sistema. (...) Lo que pasa es que somos una oficina que maneja muchas cosas y, a la vez, no maneja nada. Nosotros recibimos información y llenamos datos de los estudiantes pero después pasa todo a División Alumnos. Lo mismo con docentes, nosotros trabajamos con docentes pero después va por otro circuito. Recibís y manejas todo pero recibís y manejas nada.*

2.5. Sistema de comunicación

Finalmente, de los resultados se advierte que una de las mayores dificultades del área es el sistema de comunicación. En primer lugar, a nivel interno, denuncian las interferencias que atraviesan en la operatoria diaria por la falta de comunicación fluida entre los mismos miembros del área, excusados en las diferencias horarias de los turnos de trabajo. Segundo, a nivel organizacional, la falta de una comunicación adecuada obstaculiza la interconexión con el resto de las áreas de la unidad académica y ello conduce un desconocimiento del trabajo realizado en el área de posgrado, a una percepción de falta de transparencia y, sobre todo, a fallas de sincronización en las tareas que requieren interdependencia. Y en tercer lugar, a nivel externo, los miembros encuentran grandes complejidades al momento de difundir las ofertas académicas, promocionar los servicios y comunicarse con la comunidad.

- ✚ *P3: Por otro lado, una cuestión que tiene que ver ya no con lo tangible sino con lo intangible que es la comunicación, tanto la comunicación*

interna como la externa. Nosotros adolecemos de un sistema de procesos adecuados: los turnos del personal son variados, en el sentido de que se solapan solo en algunos momentos del día y eso conspira contra el que todos estén al tanto de todo (...) El trabajo diario carece de una especie de síntesis de lo que se hizo durante el día y las decisiones que se tomaron y las cuestiones que todos deberían estar informados.(...) Y con la comunicación externa directamente lo padezco...cada vez que tengo que ir a promocionar un posgrado noto que es un trabajo muy artesanal para difundirlo, para venderlo.

- ✚ *P2: También hay una falta de comunicación, muy poca gente de la facu sabe lo que hacemos en posgrado y eso es una limitación porque a veces necesitamos trabajo inter-áreas o inter-departamentos, por ejemplo con alumnos. Pero posgrado funciona como una mini facultad, es decir, nosotros también tenemos que hacer seguimiento de nuestros alumnos y graduados y, a veces, se requieren datos de División alumnos o ayuda de Bedelía o de Docencia y no entienden las urgencias que tenemos y se piensan que exigimos de gusto y en realidad nosotros también tenemos mucho trabajo. Falta mucha información sobre lo que hacemos.*

3. Condicionantes externos

3.1. Perfil del estudiante

Otro condicionante, pero de orden externo, es el perfil del estudiante al que se dirige cada carrera. Del mismo depende el tipo de maestría o curso brindado (orientación científica o profesional), el cupo mínimo para abrirlo, el valor de la cuota o la cuantía de las becas que se necesitarán, las alianzas que se deberán realizar para llegar al segmento meta, entre otros.

- ✚ *P1: Hay posgrados bien definidos, por ejemplo el MBA apunta siempre a gerentes o a jefes de empresas y demás. Pero, por otro lado, por ejemplo en la Especialización Financiera Gubernamental la mayoría eran empleados estatales, de la municipalidad o de la universidad ... entonces ahí ya el perfil del público es un límite porque los empleados estatales pretenden que el curso se los pague el estado y a veces los recursos no están ahí.... Depende el posgrado tenes distintas trabas y distintas fortalezas.*
- ✚ *P3: No es el caso del MBA que tradicionalmente ya tiene un público al que va dirigido, ni de la Maestría en Gestión Universitaria que obviamente estamos en un ámbito en el que hay personas interesadas.*

Pero la Maestría que yo coordino, que está relacionada con turismo de una manera científica, está pensada para actores sociales que tienen que ver con el desarrollo turístico sustentable, investigadores o docentes...con lo cual el campo al que va dirigido se limita muchísimo. Las organizaciones turísticas no tienen interés en que su personal directivo, o de mandos medios u operativo, se capacite. Las empresas de servicios turísticos necesitan vendedores genéricos, alguien que sepa vender los servicios o gestionarlos, pero no les interesa que esa formación la haya adquirido en una formación académica de nivel de posgrado. Tenemos mucho trabajo por hacer en la difusión, en que las empresas y la comunidad nos vean como una alternativa de formación continua.

3.2. Contexto socioeconómico de la región

Desde el área de posgrado se alude que una gran limitación es la situación contextual de Mar del Plata y la zona. Los entrevistados utilizan la palabra “acotada” para referir, por un lado, a las restricciones económicas que atraviesa la región y, por el otro, a la reticencia empresarial para profesionalizar de sus empresas. En la ciudad predominan las empresas PyMEs bajo una conducción de estilo tradicional, basadas en las decisiones intuitivas de sus propietarios sin demasiado análisis racionales estratégicos, por lo que la inversión en educación de posgrado aún no es percibida como un verdadero valor agregado. Sumado a ello, la falta de colaboración e interés por parte de los Colegios y Consejos Profesionales acrecienta la dificultad para estimular la capacitación de posgrado.

✚ *P1: Y bueno, sabemos que Mar del Plata es acotada, incluso no veo el MBA de Tandil como competencia porque también tiene el mismo contexto social y económico que lo limita.*

✚ *P3: La sociedad marplatense ya es de por sí una sociedad compleja. Los empresarios con los que yo trato tienen como la visión de que todo lo bueno, lo innovador y por lo que están dispuestos a pagar esta en Buenos Aires, si la envergadura de mi empresa me lo permite; y si es una Pyme directamente ni piensa en contratar.... Y ahí tenemos una brecha.... Entonces hay un trabajo muy grande por hacer, sobre todo con el mundo empresarial, porque el mundo académico ya sabe que se tiene que seguir formando para avanzar, pero en el mundo del mercado el éxito no siempre depende de tener personas formadas, muchas veces*

está la viveza del empresario. A esos empresarios que han crecido con base en su intuición cuesta mucho hacerles entender que funcionarían mejor con un profesional.

- ✚ *P4: Tuvimos la intención de llegar a los distintos colegios y consejos profesionales para ofrecerles lo que necesitaran pero no tuvimos mucha respuesta. De hecho tuvimos reuniones en el Colegio de Abogados, les mandamos tres propuestas a pedido y luego el Consejo Directivo nunca los trató. Y después, a través del Foro Interprofesional llegamos a la reunión mensual de todos los Colegios juntos, les planteamos que la Facultad nuestra estaba apta y disponible para ofrecer lo que necesitaran; todos afirmaron “qué interesante” pero después nada... No hay interés. (...) La cantidad de carreras es importante pero chocamos con la realidad de nuestro mercado, para qué queremos abrir tantas carreras si luego no hay demanda. Si en nuestra ciudad con la cantidad de graduados contadores que hay no logramos llenar un cupo de 25 para Auditoria no tiene sentido abrir tantas carreras, por más que sean muy interesantes.*

4. Importancia de la Información

Finalmente, ante la indagación sobre la valoración que le otorgaban los entrevistados a la información todos coinciden en que resulta un insumo fundamental al momento de encarar una planificación estratégica. No obstante, señalan que aún se adeuda mucho trabajo en pos de mejorar los sistemas de información del área; en palabras de uno de los entrevistados: P4: *“Faltaría mejorar ciertos procesos porque hay muchas cosas que se hacen a pulmón, la información está pero el procesamiento se hace a mano...habría que perfeccionar.”*

De acuerdo con los argumentos manifestados resulta relevante encarar procesos de mejora en la obtención y procesamiento de: (1) Información sobre el funcionamiento interno; (2) Información sobre estudiantes y graduados; (3) Información sobre los docentes; (4) Información del mercado externo. A continuación se relevan extractos testimoniales de cada una de las dimensiones mencionadas:

4.1. Información sobre el funcionamiento interno

- ✚ P1: *Acá ni siquiera saben las normativas los que entran (...) Y también falla que el área de posgrado de Rectorado tampoco informa ni asesora, entonces ni siquiera hay criterios unificados en cuanto a normativa. Y después creo que también tenemos que mejorar los procesos en relación a las normas que tenemos que conocer todos... armar una especie de manual de procedimientos de cada una de las tareas que hay que hacer en el área. Cuando hay que tomar decisiones e ir a las fuentes de la normativa vigente te encontrás con este panorama de carencias.*

4.2. Información sobre estudiantes, graduados y docentes

- ✚ P1: *Ver un poco la historia de todo, de los alumnos, de los docentes, de los que se fueron, de los que quedaron. Yo creo que la información es fundamental. Sobre los estudiantes, tenemos formularios que llenamos nosotros, para mi gusto bastante artesanal todo (...) los datos son los que guardamos nosotros pero no queda nada en realidad, va todo a alumnos, las notas, lo títulos. Nos dejamos una copia de las actas pero nada más. Y nos sacaron el Aluweb para ponernos el SIU y aún no lo tenemos, entonces no tenemos información. Si viene alguien, por ejemplo, a preguntarnos qué materias tiene, no lo tenemos, tiene que ir a Alumnos. Entonces, ¿de qué servimos? Y de graduados ni hablar, no existe información, tengo las tesis todas archivadas en esos biblioratos pero no hay información que vos hágas un click y aparezca todo...*

- ✚ P3: *Tenemos que hacer un seguimiento más cercano de los graduados, tenemos que saber donde se van insertando, qué necesitan en esas inserciones, tenemos que hacer una especie de hoja de ruta de nuestros graduados y un banco de datos de sus especializaciones. Entonces, conocer ¿quiénes son nuestros graduados, qué hacen, cuáles son sus especializaciones? Y lo mismo de nuestros docentes. Y eso hay que conectarlo, entre sí y con el mundo.*

4.3. Información del mercado externo

- ✚ P3: *Hay intenciones de encarar acreditaciones y de hacer a distancia alguna carrera.... Pero para eso hay que investigar: ¿qué necesita hoy el mercado (aunque no nos guste la palabra, porque acá hay como un prurito de la palabra) de un graduado de posgrado de esta universidad? ¿Qué necesita, no solo la comunidad marplatense sino también la zona*

de influencia de Mar del Plata?... Sabemos que hay muchas necesidades pero no las tenemos detectadas, la relación con ese mundo está pero no es tan fluida como debiera y creo que ahí está nuestra principal carencia.

5. Dimensiones estratégicas

Por último, al finalizar se les pidió a los entrevistados que jerarquizaran una serie de variables dadas según su consideración de importancia, de cara al armado de una estrategia. Se tabularon las respuestas y se arribó al siguiente resultado de percepción:

DIMENSIÓN	ORDEN
<i>Cantidad de modalidades ofrecidas (presencial, virtual, etc)</i>	1
<i>Prestigio del título, dado por la reputación que le da el imaginario colectivo a la institución</i>	2
<i>Red de contactos y salida laboral</i>	3
<i>Brindado de herramientas prácticas demandadas en el mercado profesional</i>	4
<i>Acompañamiento para el armado de tesis y trabajos finales</i>	5
<i>Integración del área de posgrado con el área de investigación</i>	6
<i>Ofrecimiento de becas y ayudas económicas</i>	7
<i>Cantidad de carreras ofrecidas ***</i>	8
<i>Intercambios institucionales con otras universidades del país y el exterior</i>	9
<i>Calificación en nivel de categorización</i>	10

CAPÍTULO 3: REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

SECCIÓN 1. Lo que el trabajo nos dejó

La construcción teórica de este trabajo ha comenzado resaltando la importancia de invertir tiempo en decisiones que son trascendentales para la organización, dado su profundo impacto en todos los actores en el largo plazo. Se ha advertido que en las Universidades del país aún predomina la gestión bajo una concepción tradicional de dirección verticalista y estructuración en base a normativas, con poco trabajo en equipo y deficientes canales de comunicación y, especialmente, con planificaciones poco formalizadas que conllevan a interrumpir continuamente el tratamiento de lo importante/estratégico con lo urgente/operativo.

En tal sentido, se ha profundizado sobre la conceptualización de las decisiones estratégicas como aquellos procesos de deliberación profunda y consciente que marcan los lineamientos futuros y sirven, simultáneamente, de guía para el presente. Esto último implica la capacidad de converger el accionar cotidiano con la posición que se quiere lograr a largo plazo, disponiendo recursos, procesos y capacidades en dicha dirección.

Se advirtió también sobre las cualidades que debe cumplir la estrategia: ser *flexible* para adaptarse a las diferentes contingencias del entorno y ser *amplia* para abarcar todos los frentes y escenarios posibles. Esta conceptualización condujo al siguiente apartado en el que se abordó la investigación del contexto y de la organización, para poder diagnosticar el punto de partida desde el que se iniciaba el armado del plan.

En relación, y tal como señalan Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012), la gestión universitaria bajo una visión estratégica implica:

1. Planificar entendiendo a la Universidad como un sistema abierto, atravesado por la múltiples complejidades del entorno;
2. Detectar las oportunidades del entorno y valorizar aquellas variables/actores claves que puedan potenciar las fortalezas internas;
3. Fomentar la creatividad y la proactividad para pensar fuera de los paradigmas actuales imaginando escenarios aún no existentes;

4. Destinar recursos a la obtención de información suficiente y sólida que permita disminuir incertidumbres y respaldar procesos de cambio;
5. Asegurar que la decisión no quede sólo en la formulación sino que se concrete en la acción.

Dada la importancia de analizar el entorno, el siguiente paso fue la exploración del contexto sectorial, para el cual se utilizó la herramienta PEST en busca de indagar sobre los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos más relevantes al estudio. Seguidamente se exploró sobre la situación actual de la Universidad Nacional de Mar del Plata y, en particular, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales la cual constituye el objeto de estudio.

Cabe resaltar nuevamente que la institución bajo análisis logra el porcentaje más alto en oferta de Especializaciones y el segundo mayor en relación a las Maestrías. Al momento, se dictan 3 Maestrías y 7 Especializaciones, aunque ningún Doctorado.

A partir de allí, se realizaron entrevistas en profundidad a informantes claves del área, lo que permitió resumir la percepción que tienen los miembros sobre la falta de planificación estratégica que atraviesa la gestión del área. Reconocen que no existe una estrategia clara que tenga la pretensión de posicionar las ofertas académicas de manera sustentable, por el contrario, argumentan que el quehacer cotidiano ocupa siempre la mayor parte de la agenda restando tiempo para detenerse a pensar en el largo plazo. Esto, a su vez, conlleva a la acumulación concadenada de cuestiones sin resolver por no tener lineamientos que orienten su dirección.

Lo anterior condujo entonces a indagar sobre los condicionantes, de orden interno y externo, que inciden sobre tal carencia organizacional. En primer lugar, a nivel interno, se relevó que los principales obstáculos están significados por la escasez de *recursos económicos* (i.e. limitan las comodidades del servicio brindado, la cantidad de carreras y modalidades ofrecidas, el cupo mínimo necesario para abrir una cohorte, entre otros) y por *la formar de operar en el sector público* (i.e. normativas, burocracia institucional, dependencias en las tareas, etc.) que trae como consecuencia, además, la falta

de motivación de los *recursos humanos* –factor fundamental para el funcionamiento del área-. Asimismo, todos los entrevistados coinciden en que el deficiente *sistema de comunicación* es otro de los graves condicionantes internos, tanto para la difusión externa como para el trabajo hacia adentro del área y de la unidad académica.

Un aspecto a destacar es que, como hipótesis inicial, en el guión de entrevista se consideró la *presión del tiempo* como otra de las limitaciones, sin embargo, los interrogados no pudieron afirmar que ésta fuera una variable condicionante, no visualizan el apremio temporal como una restricción para la planificación aunque sí responsabilizan a la falta de previsión y de programación con debida anticipación.

En segundo lugar, entre los factores más incidentes a nivel externo, emergen el *perfil del estudiante* que requiere cada carrera (i.e. incide en el valor de la cuota, cuantía de becas, tipo de alianzas requeridas, cupo mínimo requerido, entre otros) y el *contexto económico y social de la región*, sobre el cual todos coinciden en que es “acotado” por sus limitaciones presupuestarias, por el insuficiente desarrollo de profesionalismo empresarial y por la falta de colaboración de los colegios y consejos profesionales.

Por último, se ha explorado sobre el manejo de la *información*, advirtiendo sobre la significativa relevancia que adquiere tal insumo para la toma de decisiones, aún más en un contexto donde reina la incertidumbre, la volatilidad y ambigüedad. A pesar de reconocer su carácter fundamental, los entrevistados han señalado las serias falencias que existen el respecto. Así, sugirieron que sería primordial encarar procesos de mejora para la obtención y el procesamiento de datos sobre: (1) procedimientos, normativa y funcionamiento operativo interno; (2) estudiantes, graduados y docentes; (3) sobre las demandas y necesidades externas.

Lo investigado hasta aquí permitió la construcción de un diagnóstico de situación del cual se deriva, a continuación, el armado de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el posterior desarrollo de una propuesta estratégica.

Antes de finalizar la sección es válido aclarar algunas limitaciones propias de la construcción metodológica del trabajo, que pueden generar ciertas distorsiones en los resultados, como lo es el tamaño de la muestra elegida. Sin embargo, si bien el número de entrevistados ha sido reducido (por ser un área pequeña dentro de la unidad académica), se ha procurado abarcar la mayor cobertura jerárquica y funcional, y lo relevado fue suficiente para llegar al punto de saturación argumentativa. Y, por otro lado, lo ya comentado anteriormente sobre la falta de investigaciones en el campo de posgrados, lo cual ha significado un condicionante para el análisis contextual y que, obviamente, tendrá su repercusión en las posteriores consideraciones de la planificación.

SECCIÓN 2. Aportes y propuestas

Tal como se anticipó en el apartado precedente, la revisión bibliográfica junto con la investigación empírica y el relevamiento de los resultados, ha permitido construir un diagnóstico de la situación actual del área de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. De esta manera y, a modo de aporte hacia la planificación estratégica se ha elaborado una Matriz FODA que ilustra las Fortalezas y Debilidades que atraviesa el área a nivel interno, y las Oportunidades y Amenazas que puede aprovechar y/o prevenir, respectivamente, del entorno.

1. ANÁLISIS FODA

Categorías	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Carreras ofrecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia oferta de posgrado con suficiente cantidad de carreras ofrecidas. Dentro de la misma Universidad, dicha unidad académica se encuentra primera en la cantidad de especializaciones y en segundo lugar en cantidad de maestrías. • Pionera en dictar la Maestría en Gestión Universitaria. • Reconocido prestigio de la Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales aún no cuenta con la oferta de Doctorados. • Escasa ofertas de cursos cortos. En palabras de P1: <i>“Las decisiones sobre los cursos son un problema porque no hay nadie que se dedique exclusivamente a la formación continua, entonces es como un accesorio a posgrado y no se planifica como corresponde (...) Y creo que hay que cambiar un poco la temática, no hacer siempre lo mismo. Por ejemplo, cursos de comercio exterior -todos lo piden- o de mercado de capitales o de la bolsa de comercio...abrir otros campos y no ir siempre a lo clásico.”</i>
2. Modalidades ofrecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Existen intenciones de avance y se ha comenzado a planificar el ofrecimiento de modalidades virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las ofertas de posgrado actuales son bajo la modalidad presencial. P2: <i>“Obviamente estamos muy atrasados en todo lo que es educación a distancia y virtualidad. Creo que hay lugares que tienen ofertas muy superadoras que las nuestras y eso nos deja afuera del campo.”</i>
3. Acreditación	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las carreras ofrecidas se encuentran acreditadas por la CONEAU 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva no valorizada de modo suficiente por el público. P1: <i>“Esto es importante, pero muchos no tienen idea (...) Tal vez a un académico sí le importa, pero por ejemplo a un no docente o a un profesional no.”</i>
4. Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Se destaca la seriedad y compromiso con el que se realizó el proceso de diseño de los planes de estudio en el momento de creación de cada 	<ul style="list-style-type: none"> • Al día de hoy se advierte una seria desactualización de los planes de estudio en varias de las carreras ofrecidas.

5. Cuerpo académico	carrera		
	<ul style="list-style-type: none"> Se reconoce el prestigio de los docentes que conforman cada una de las carreras, especialmente convocados por su experticia en el tema, coherente con las necesidades de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente información procesada sobre el cuerpo académico y débil difusión sobre esta fortaleza. Escasa formación docente para el dictado de carreras no presenciales 	
	6. Infraestructura y servicios	<ul style="list-style-type: none"> Se subraya el orden y la limpieza que caracteriza a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en relación al resto de las Facultades de la misma Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se alude a la desventaja que significa la menor calidad de servicios e infraestructura ofrecida en relación a otras instituciones, especialmente del sector privado. (insuficiente cantidad de aulas y baños, escaso equipamiento tecnológico, diferencias en el catering, entre otras) Falta de presupuesto para brindar más ayudas económicas o becas.
	7. Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Gran concurrencia de estudiantes de la ciudad y la zona, dado que es la única Universidad Pública en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> Perfil de estudiantes meta muy variados según cada carrera. Dificultad para llegar al cupo mínimo en muchas de las carreras. P4: <i>La demanda es un tema que nos cuesta. Salvo en el MBA en las demás nos cuesta llegar al cupo mínimo.</i> Baja tasa de egreso. P4: <i>Es importantísimo el acompañamiento en el armado de tesis porque en realidad la tasa de egreso que tenemos es muy baja. La gente termina y termina y después pasan los años y no vuelven. Eso es importante también a la hora de hacer las renovaciones en la CONEAU, la tasa de egreso es un valor que cuenta.</i>
8. Procesos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> Personal idóneo para cada tarea. Claro conocimiento y reconocimiento de las falencias a mejorar 	<ul style="list-style-type: none"> Gran limitación por la interdependencia con la administración universitaria pública que complejiza y retrasa los procesos Falta de estructuración de ciertos circuitos. 	

9. Personal administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con gran vocación de servicio y experiencia en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal para colaborar en el área lo que conduce a sobrecarga de tareas entre los miembros que la componen. • Manifiesta desmotivación por las condiciones laborales del sistema público. 	
	10. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Se advierten grandes esfuerzos por mejorar los canales de comunicación y difusión: alianzas con otras organizaciones, red de contactos con medios de comunicación, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falencias en la comunicación interna lo que conlleva a fallas de sincronización en el área. • Dificultades para difundir las ofertas académicas por falta de presupuesto y por falta de mayores alianzas estratégicas.
	11. Alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se han logrado excelentes relaciones estratégicas con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. • Numerosas organizaciones de la región le reconocen un gran prestigio a la Universidad Nacional de Mar del Plata y, en especial, a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han realizado números esfuerzos para generar alianzas con el resto de los Consejos y Colegios Profesionales. Sin embargo, resultan insuficientes para cautivar más candidatos de posgrado. • No existen suficientes acuerdos con empresas u organizaciones del sector privado; tampoco acuerdos internacionales.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tipo de carreras	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencias del mercado laboral y personal que acortan los tiempos para dedicar a la formación por lo que opciones de cursos más cortos con herramientas concretas pueden ser mejor recibidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de instituciones que brindan cursos más cortos, no necesariamente de nivel universitario.
Modalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Lo anterior también conduce a un mercado demandante de nuevas modalidades, como virtuales o semipresenciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor disponibilidad en el mercado académico de docentes formados para el dictado de cursos virtuales. • Contexto económico y social como un gran limitante para el acceso del alumnado de la zona.

Temáticas	<ul style="list-style-type: none"> Las innovaciones tecnológicas y los avances de la ciencia han abierto campos de producción muy diversificados lo que conlleva a la necesidad de formación en nuevas temáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizaciones con administraciones menos burocráticas logran mayor flexibilidad y se adaptan más rápidamente a los cambios, lo que provoca una gran rivalidad de competencia.
Sector	<ul style="list-style-type: none"> P4: <i>Creo que una gran oportunidad es incorporar la modalidad virtual para la Maestría en Turismo, sobre todo viendo el gran interés del exterior. Además de que con ello seríamos la primera unidad académica en brindar una carrera de posgrado bimodal. Obviamente permitiría llegar también a los segmentos de la zona que no vive en Mar del Plata.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> P4: <i>La demanda es un tema que nos cuesta (...) Entonces el Consejo hizo una encuesta y nosotros pensábamos que tal vez el problema era la situación económica, pero no, el punto principal es la falta de tiempo. Entonces las que tienen mayor demanda son las que se usan en el día a día, como es el caso de tributación, lo demás se puede prescindir y entonces la gente que no dispone de tiempo para capacitarse le da prioridad a estudiar herramientas prácticas para aplicar a su profesión y lo demás queda para una segunda instancia.</i>
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento del parque industrial marplatense, fortalecimiento de organizaciones como la UCIP (Unión del Comercio, la Industria y la Producción) y cámaras comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Enorme diversificación y crecimiento de convenios entre los diferentes sectores y a nivel internacional que fortalecen las propuestas educativas de cada vez mayor cantidad de instituciones.

En función todas las dimensiones analizadas hasta aquí, seguidamente se presenta el esbozo de una planificación estratégica que tiene en consideración las fortalezas detectadas al mismo tiempo que pretende mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y prevenir las posibles amenazas.

Para contribuir a su clarificación y simplicidad se elaboró un Mapa Estratégico que ilustra las dimensiones y acciones principales para el período 2017-2020.

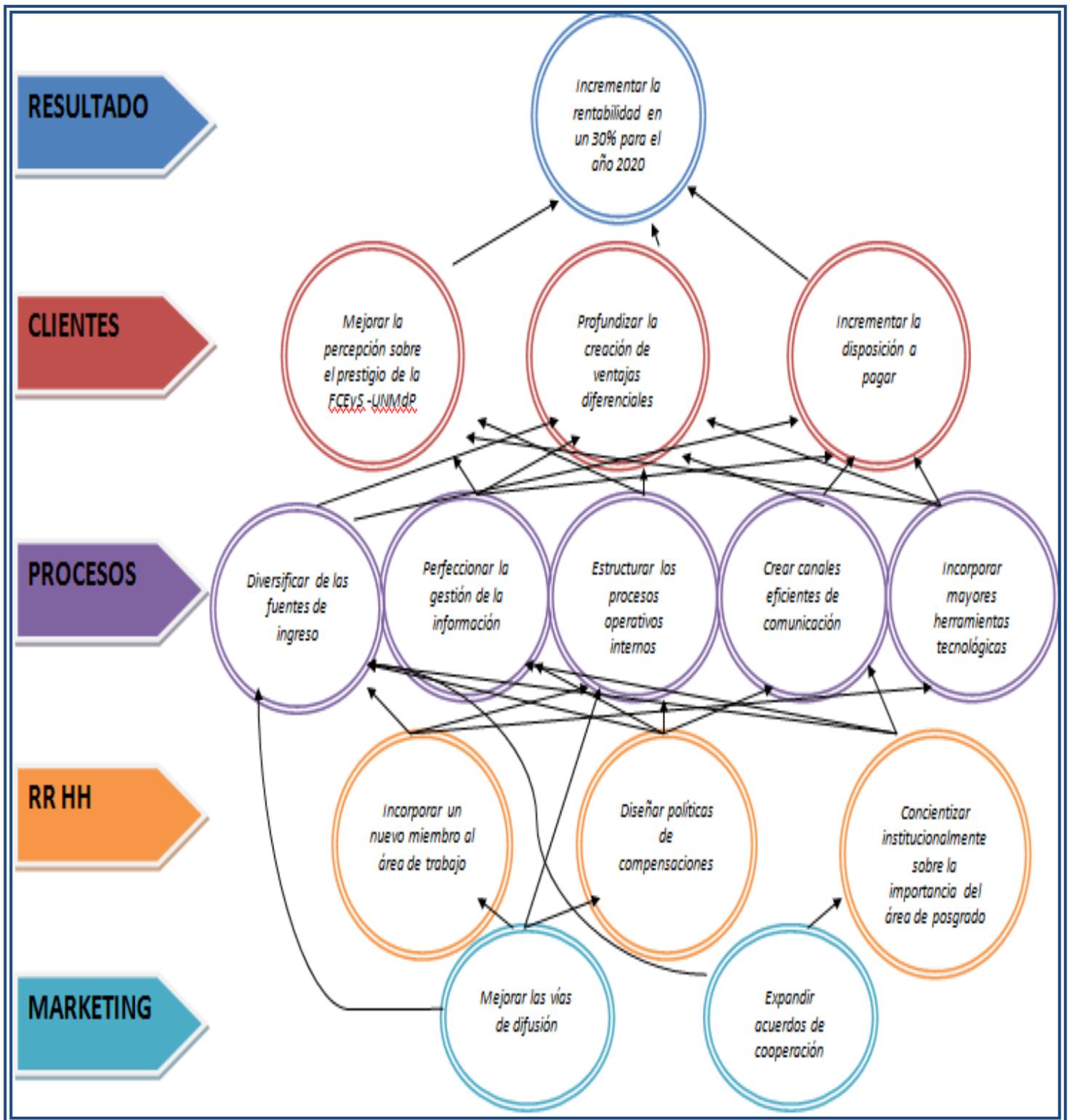


Figura 5. Mapa Estratégico para el área de Posgrado, de la FCEyS de la UNMDP

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra la interrelación entre los diferentes objetivos, de manera que la concreción de uno colabora en el cumplimiento de los siguientes. Además, los procesos diseñados han tenido la intención de apuntar hacia una estrategia con foco en el estudiante –entendido como el cliente destinatario- donde su mayor satisfacción genere mayor demanda y, en consecuencia, mayor crecimiento y rentabilidad. Un estudiante satisfecho genera demandas reiterativas (regresa en busca de nuevas ofertas), demandas de referencia (a través del boca en boca), demandas cruzadas (recomienda y solicita servicios académicos para otros fines), acepta leves sobrepagos y reduce los costos de búsqueda de nuevos estudiantes. En definitiva, trabajar en pos de la fidelización del estudiante es proyectar un buen posicionamiento.

En función de lo expresado anteriormente, se elaboraron los siguientes objetivos y acciones:

- ⇒ Lograr un crecimiento de la rentabilidad de un 30% en tres años, objetivo que será logrado mediante:
- ⇒ Mejorar la percepción sobre el prestigio de la FCEyS de la UNMDP en el imaginario colectivo de la región, el país y el mundo, por ejemplo, destinando esfuerzos a la difusión de:
 - La acreditación que logran todas las carreras dictadas;
 - La reputación académica y profesional de los docentes que dictan las diferentes carreras;
 - El grado de selección que logran los estudiantes admitidos;
 - La importancia de poder brindar una Maestría en Gestión Universitaria, pionera al respecto;
 - El grado de reconocimiento en toda América que tiene la Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable, entre otras.
- ⇒ Profundizar la creación de ventajas diferenciales, a título ejemplificativo:
 - Generar reconocidas redes de contactos;
 - Diseñar oportunidades laborales;
 - Crear posibilidades de intercambios estudiantiles;
 - Brindar acompañamientos tutoriales para el armado de tesis;
 - Ofrecer facilidades de pago y oportunidades de becas mediante alianzas con empresas que deseen motivar la capacitación de sus miembros;

- Brindar de herramientas prácticas concretas a través de cursos cortos;
 - Otorgar mayores posibilidades de cursado mediante modalidades semi-presenciales o virtuales
- ⇒ Todo lo anterior permitirá incrementar la disposición a pagar. Asimismo, se señala la importancia de difundir las diferentes facilidades de pago a los que pueden acceder los estudiantes como también la posibilidad de concursar a becas.
- También se puede planificar la posibilidad de establecer precios promocionales a quienes reiteren las demandas académicas en la misma unidad o a quien recomiende a otro estudiante, por ejemplo.
- ⇒ Diversificar de las fuentes de ingreso: se trata de pensar la posibilidad de amplificar los servicios y brindar, por ejemplo, servicios de consultoría o estudios profesionales que puedan ser capitalizados por los diferentes trabajos/tesis de los estudiantes, bases de datos, investigaciones que puedan surgir de las diferentes materias, etc.
- ⇒ Perfeccionar la gestión de la información. Sin dudas uno de los primeros pasos de la administración debe ser la inversión de tiempo y recursos en mejorar los sistemas de información:
- Elaborar un manual de procedimientos internos y capacitar a los miembros del área en pos del mismo;
 - Recabar y procesar datos de los estudiantes y graduados de manera unificada;
 - Diseñar de manera mancomunada con la gestión del grado un circuito de operaciones más simplificado y accesible para todos los miembros;
 - Planificar investigaciones de mercado para relevar necesidades y demandas no satisfechas e indagar la manera de acercarse mejor al estudiante meta.
- ⇒ Crear canales eficientes de comunicación. Las anteriores acciones permitirán mejorar la comunicación de carácter interno, sin embargo, a nivel externo también será necesario invertir en:
- Conseguir bases de datos de potenciales interesados en las ofertas académicas de la Facultad
 - Establecer criterios y lineamientos sobre el uso de mailings;

- Mantener actualizado el portal web;
 - Incorporar la difusión en redes sociales como Facebook y Linked In
 - Generar eventos académicos de interés que sirvan como nexos para la difusión promocional
- ⇒ Incorporar mayores herramientas tecnológicas. Dado que el presupuesto es acotado, con base en la investigación de mercado se deberá indagar sobre la mejora en la disposición a pagar que pudiere generar el brindado de mayores herramientas tecnológicas (e.g. disponibilidad de mayores computadoras, accesibilidad a diferentes softwares, entre otros)
- ⇒ Incorporar un nuevo miembro al área de trabajo. De acuerdo a la mayor cantidad de trabajo que requerirá el posicionamiento pretendido y considerando la desmotivación que manifestaron varios de los miembros del área por la sobrecarga de tareas, se advierte que para crecer se deberá encaminar la incorporación de un nuevo miembro que, por ejemplo, destine sus funciones a la difusión externa y al armado de cursos cortos.
- ⇒ Diseñar políticas creativas de compensaciones: en función a las percepciones relevadas en las entrevistas se advierte que la falta de motivación es un serio riesgo laboral que se manifiesta en el área de posgrado, dado por la sobrecarga de tareas y funciones, sumado a la imposibilidad de recompensar económicamente o mediante ascensos el mayor esfuerzo por adecuarse al sistema de administración universitario público. De allí, se resalta la importancia de prevenir ciertas bajas mediante la elaboración de políticas creativas de compensación; a título ejemplificativo: flexibilidades horarias, reconocimientos institucionales, beneficios extralaborales que no estén normados por el régimen público.
- ⇒ Concientización institucional sobre la importancia del área de posgrado. Si bien ya fue mencionada la importancia de trabajar mancomunadamente también se destaca la necesidad de planificar de manera integrada pensando, por ejemplo, la manera en que el área de investigación debe interrelacionarse con posgrado, de la misma manera que lo puede hacer el área de extensión y el área académica, entre otros ejemplos:
- Conformar el cuerpo académico con investigadores de la misma casa de estudios;

- Generar alianzas entre los estudiantes y los grupos de investigación de la unidad académica de manera que sus tesis sirvan de contribución a los trabajos vigentes;
- Diseñar proyectos de extensión en los que puedan colaborar los estudiantes de posgrados;
- Mejorar la puntuación otorgada a los estudios de posgrado en los concursos para cargos de grado; etc.

Para finalizar, es válido agregar que el fortalecimiento de la educación avanzada nunca será posible mediante planes aislados o copias de experiencias vividas en otros contextos. Por el contrario, se requiere consolidar una definición propia que no emergerá sino de un verdadero proceso de reflexión, en conjunto con un profundo diagnóstico de situación. A partir de allí, debe surgir un plan que tenga la verdadera pretensión de posicionar el nivel de posgrado con la relevancia que un país le merece: la educación de posgrado permite incrementar la cantidad de competencias y habilidades de los ciudadanos; en otras palabras, es formación de valor agregado. No obstante, para que ello suceda, la planificación debe guardar –especialmente- pertinencia social y económica con las necesidades nacionales y regionales. (Manzo R., Lidia, Rivera M., C. Natacha, & Rodríguez O., Alain R. 2006).

La constitución de un sistema de posgrados requiere de políticas públicas, además de las que cada universidad defina como propia y en ese sentido en la Argentina hay mucho camino por recorrer. (Marquís, C. 2009, p.36).

Anexo I - INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO

Estimado miembro del área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de la Universidad Nacional de Mar del Plata: La siguiente entrevista forma parte de un trabajo de Investigación que me encuentro realizando en el marco de la Práctica Tutoriada para la Especialización en Administración de Negocios de esta facultad. Le agradezco su tiempo y colaboración.

PARTE GENERAL- DATOS DEL DECIDIDOR

Sexo:	
Edad:	
Rol en el área:	
Cargo/Categoría:	
Antigüedad:	

a) IMPORTANCIA DE LA DECISIÓN

1. A su entender, ¿qué es para usted una decisión estratégica en el área de postgrado de la universidad? ¿Podría mencionar ejemplos?
2. ¿Ha participado, de manera directa o como observador, en alguna de esas decisiones? ¿Podría describir su percepción de tales procesos?

b) CONDICIONANTES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿Considera que la limitación del tiempo es un factor que influye en el tratamiento de las decisiones estratégicas? ¿De qué manera?
2. ¿Reconoce la existencia de factores internos que condicionen la toma de decisiones estratégicas? ¿Por ejemplo?
3. ¿Percibe la influencia de variables externas que favorezcan u obstaculicen la conducción estratégica del Postgrado? ¿Podría ampliar?

c) PERCEPCIÓN DE SITUACIÓN

1. Desde su percepción, actualmente, ¿cuáles son los lineamientos prioritarios que guían las decisiones de esta área?
2. ¿Reconoce la existencia de una estrategia clara? ¿Considera que es suficiente y acorde al contexto?
3. Si tuviera que establecer un orden de prioridad, ¿cuáles cree que son las dimensiones que mayor preponderancia tienen, en el escenario actual del área de posgrado, de cara al armado de una estrategia?:

Intercambios institucionales con otras universidades del país y el exterior	
Cantidad de modalidades ofrecidas (presencial, virtual, etc)	
Cantidad de carreras ofrecidas	
Acompañamiento para el armado de tesis y trabajos finales	
Prestigio del título, dado por la reputación que le da el imaginario colectivo a la institución	
Ofrecimiento de becas y ayudas económicas	
Red de contactos y salida laboral	
Integración del área de posgrado con el área de investigación	
Calificación en nivel de categorización	
Brindado de herramientas prácticas demandadas en el mercado profesional	

d) IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN

1. ¿Qué importancia cree que tiene la información en relación a la toma de decisiones estratégicas?
2. ¿Qué tipo de información considera imprescindible para mejorar la gestión del área?

CAPÍTULO 4: BIBLIOGRAFÍA

- Barsky, Osvaldo; Dávila, Mabel (2004). Las tendencias actuales de los posgrados en Argentina. Documento de Trabajo N° 117, Universidad de Belgrano. Disponible en la red: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/117_barsky.pdf
- Almuñías Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2).
- Balán, J. (2009). Los mercados académicos en el Norte y la migración internacional altamente calificada: el contexto actual de la circulación de cerebros de América Latina. *Fuga de cerebros, movilidad académica, redes científicas*, 75.
- Colaianni, F. (2012). Desafíos en la gestión de los posgrados en la Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado del Portal Nulan. Disponible en la red: <http://nulan.mdp.edu.ar/1743/1/01435.pdf>
- de Fanelli, A. M. G. (2001). *Entre la academia y el mercado: posgrados en ciencias sociales y políticas públicas en Argentina y México*. Anuies.
- De Giusti, E. ; De la Paz Colombo, M. Goñi, M. (2017) *La Calidad de los Posgrados Acreditados en Argentina: Breve Caracterización y Predictores por Categorías*, *Revista Adenag*, <https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwiUl86jjpnYAhVLMJAKHRgKCjIQFggvMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.adenag.org.ar%2Fcongresos%2Fregionales%2Fzip%2F9&usg=AOvVaw3dfK61WmFSDrBYNr2I1fec> (p. 49-55)
- De La Fare, M. (2008). La expansión de carreras de posgrado en Educación en Argentina. *Archivos de Ciencias de la Educación*, 2(2), 103-120.
- Drucker, Peter F. "La Decisión eficaz", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
- Durán, C., & Foutel, M. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base

para la definición de un régimen de permanencia. Nülan - Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico

- Etkin, Jorge. Gestión de la complejidad en las organizaciones. 2005, Buenos Aires, Editorial Granica.
- García de Fanelli, A. M., Kent Serna, R., Álvarez Mendiola, G., Ramírez García, R., & Trombetta, A. M. (2001). Entre la academia y el mercado: Posgrados en ciencias sociales y políticas públicas en Argentina y México. ANUIES Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-Colección Biblioteca de la Educación Superior; Serie Investigaciones. CEDES. Argentina-México.
- Manzo Rodríguez, Lidia, Rivera Michelena, C. Natacha, & Rodríguez Orozco, Alain R. (2006). La educación de posgrado y su repercusión en la formación del profesional iberoamericano. *Educación Médica Superior*, 20(3) Recuperado en 01 de noviembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412006000300009&lng=es&tlng=pt.
- Marquís, C. (2009). Posgrados y Políticas Universitarias. Consideraciones sobre el caso argentino. RAES, año 1, número 1.
- Pavesi, Pedro, “Cinco lecturas prácticas sobre el decidir”, Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez-Lindo, A. (2007). Prospectiva de la educación superior argentina 2020. *Secretaría de Ciencia y Técnica, Plan Nacional de CTI Bicentenario (2006-2010)*.
- Recalde, A. (2016). Ingreso y egreso de alumnos de Posgrado en Universidades Estatales. *Perspectivas Metodológicas*, 1(17).
- Simon, Herbert. El Comportamiento Administrativo, 1980, Buenos Aires 3ª Edición, Editorial Aguilar.