



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO FINAL**

**DESARROLLO DE COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA  
PRÁCTICA PROFESIONAL**

**IMPACTO DEL TALLER DE PRÁCTICA PROFESIONAL EN LAS  
COMPETENCIAS DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**AUTOR: Mgs. Raúl Ricardo OVIEDO**

**DIRECTORA: Dra. María Cristina ARRIAGA**

**ROSARIO, 2019**

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. ANTECEDENTES.....	5
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
1.3. DESTINATARIOS.....	8
1.4. MARCO TEÓRICO ABREVIADO.....	9
1.5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.6. MATERIAS INVOLUCRADAS.....	13
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	15
4. METODOLOGÍA.....	16
5. RESULTADOS OBTENIDOS.....	18
5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.....	18
5.2. COMPETENCIAS.....	21
5.3. PASANTÍA.....	26
5.4. TESINA.....	37
5.5. TRABAJO FINAL.....	43
5.6. EVALUACIÓN GENERAL.....	55
6. CONCLUSIONES.....	65
7. PROPUESTAS.....	71
7.1. PROMOCIÓN DEL ROL DEL DIRECTOR.....	71
7.2. CONVENIOS CON EMPRESAS.....	73
7.3. TALLER DE CURSADO EXTENDIDO.....	74
7.4. UNIFICACIÓN DE CRITERIOS DE CORRECCIÓN.....	75
7.5. CONTROL DE PLAZOS.....	76

7.6.	LECTURA PREVIA OBLIGATORIA PARA EL TRIBUNAL .....	77
7.7.	LISTADO DE MATERIAS INVOLUCRADAS .....	78
7.8.	MAYOR FOCO EN PROPUESTAS .....	78
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	80
8.1.	LIBROS.....	80
8.2.	ARTÍCULOS .....	82
8.3.	PÁGINAS WEB.....	83
8.4.	TRABAJOS DE TITULACIÓN.....	83
9.	ANEXOS.....	84
9.1.	ANEXO I: CUESTIONARIO GRADUADOS .....	84
9.2.	ANEXO II: GUÍA DE ENTREVISTA DOCENTES .....	88
9.3.	ANEXO III: TABLAS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS.....	89
9.4.	ANEXO IV: TABLAS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.....	98

En memoria de  
**MARÍA ROSA CAMANDONA**



Eternamente juntos...

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Si bien se trata de un aporte claramente individual, como corresponde a un Trabajo Final de Especialización, el presente trabajo forma a su vez parte del proyecto de investigación 1ECO184 “Desarrollo de Competencias Profesionales para el desempeño efectivo en un entorno altamente complejo e inestable. La formación de profesionales competentes en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Rosario”, del cual su autor es Director. El mismo se encuentra radicado en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración (IIATA), dependiente de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

Este Proyecto se propone abordar la problemática de la formación de profesionales en Ciencias Económicas competentes, desde dos enfoques articulados: las Competencias a incorporar en su formación para que haya profesionales en Ciencias Económicas competentes para desarrollarse en las organizaciones del futuro inmediato y el rol de la Universidad en el desarrollo de dichas Competencias.

Esto es:

- Por un lado, se busca identificar cuáles son las Competencias a desarrollar por los profesionales, que son necesarias para el desempeño efectivo de la profesión.
- Por otro, se estudia el rol de la Universidad en tal desarrollo, como parte de la formación brindada.

El Objetivo General del Proyecto es analizar el rol de la Universidad en el desarrollo de las Competencias requeridas para el desempeño del Profesional en Ciencias Económicas en un entorno altamente complejo e inestable. Para ello, se propone un trabajo a cuatro años (2016-2019), en el cual se estudian sucesiva y complementariamente las perspectivas de los principales actores involucrados: alumnos, docentes, directivos, graduados y empresarios.

Dentro de este objetivo mayor, el presente trabajo se propone concentrarse en el impacto de las modalidades de Práctica Profesional implementadas en la Licenciatura en Administración de la UNR sobre el desarrollo de Competencias de los Graduados.

Por otro lado, es importante resaltar también que el autor de este trabajo es actualmente Profesor Adjunto de la Cátedra “Taller de Práctica Profesional: Módulo II – Trabajo Final de Carácter Profesional o Tesina” de la Licenciatura en Administración, a la que pertenece desde el año 2011. En estos años ha participado como Tutor e Integrante de Tribunal en múltiples Trabajos Finales y Tesinas, aparte de haber sido Director de varios de estos trabajos de grado.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y LA SITUACIÓN ACTUAL**

El estudio se emplaza en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE), perteneciente a la Universidad Nacional de Rosario (UNR). La UNR es una universidad pública con sede en la ciudad de Rosario. Fue fundada en 1968, como desprendimiento de la Universidad Nacional del Litoral. Cuenta actualmente con 12 facultades, 3 institutos de enseñanza media y 1 centro de estudios interdisciplinarios.

De las distintas carreras que se dictan en la FCEyE, este estudio se concentra en la Licenciatura en Administración. La misma fue aprobada por Resolución N° 9253-C.D. de 2002. El perfil del graduado propuesto es:

*El Licenciado en Administración es un profesional con capacidad para crear, gestionar y desarrollar organizaciones empresariales y no empresariales. Cuenta con los conocimientos y técnicas necesarias para hacer frente al ágil y siempre cambiante contexto nacional e internacional.*

*Es por ello que, enfoques tales como el planeamiento estratégico, la necesidad de formalizar las estructuras de las organizaciones, el manejo y administración de las finanzas, el análisis del comportamiento de los mercados, el desarrollo de los recursos humanos, las implicancias legales y éticas de las decisiones tanto políticas como administrativas, la generación de información para la toma de decisiones y la inserción de las organizaciones en un mundo globalizado, son componentes esenciales de la carrera.*

*Por lo tanto, la carrera de Licenciatura en Administración prepara profesionales para desempeñarse, entre otras, en las áreas de Dirección General, Planeamiento y Control de Gestión, Finanzas, Comercialización, Recursos Humanos, Logística y Operaciones. Estas funciones pueden ser desempeñadas en los niveles gerenciales de las organizaciones, desarrollando nuevos emprendimientos o en consultorías y asesoramientos externos.*

*La carrera está orientada a formar personas capaces de manejar recursos escasos y de emprender y dirigir nuevos proyectos. Se enfatiza el desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la asunción de riesgos y la capacidad analítica. En síntesis, capacitarlos para mejorar el proceso de toma de decisiones en situaciones de incertidumbre.*

Como se observa, la carrera tiene un perfil bastante amplio, con altas exigencias respecto a las competencias requeridas para un desempeño efectivo de la profesión. La situación problemática que surge entonces es: ¿hasta qué punto logra la carrera desarrollar en el graduado las competencias requeridas para desempeñarse en un entorno altamente complejo e inestable como el actual? Se trata de una preocupación común en cualquier carrera: ¿salen los graduados realmente preparados para enfrentar competentemente el ejercicio profesional?

Siendo que las competencias implican el despliegue de conocimientos integrados y que se desarrollan plenamente en la práctica, es que se decide estudiar particularmente el desarrollo de competencias a través de las modalidades de práctica profesional previstas en la carrera: “Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantía” y “Taller de Práctica Profesional – Módulo II: Trabajo Final de Carácter Profesional o Tesina”.

Así, la situación problemática actual refiere a si estas modalidades de práctica profesional que el graduado enfrenta en sus últimos años son realmente efectivas en el desarrollo de las competencias profesionales que necesita para desempeñarse una vez recibido.

### 1.3. DESTINATARIOS

Se espera que, más allá de su carácter descriptivo y el interés que por sí solo pudiera despertar el relevamiento de la situación actual, la información proporcionada en el informe resultante de esta investigación tenga aplicación práctica y pueda traer beneficios a distintos actores involucrados en la problemática.

El principal destinatario de este trabajo de investigación es la Facultad misma en que se realiza el estudio. En particular, se espera provea información útil para la toma de decisiones relacionadas a la Carrera y sus modalidades de Práctica Profesional. La propia Decana forma parte del Proyecto de Investigación que da marco a este trabajo, preocupada por evaluar la adecuación de la formación brindada actualmente en la Facultad con los requerimientos del mercado, desde la perspectiva de los distintos grupos de interés. Además, el informe de esta investigación estará a disposición tanto de los Titulares de Cátedra como de los docentes integrantes de cada equipo de Práctica Profesional.

Asimismo, se espera este trabajo sea también beneficioso para los propios Graduados participantes del estudio, para quienes el relevamiento ofrece una oportunidad de expresión de sus inquietudes. Ellos son los principales protagonistas de problemática en estudio, pero normalmente no tienen un espacio formalizado para volcar sus opiniones al respecto. Reciben diferentes devoluciones y evaluaciones a su desempeño, pero no tienen oportunidad de brindar retroalimentación a las Cátedras correspondientes, salvo a través de comentarios informales (que en muchos casos no se dirigen a las Cátedras en sí, sino que les llegan por el 'boca a boca' en los pasillos de la Facultad).

Por otro lado, suponiendo los resultados de lo relevado llevaran a la implementación de mejoras concretas en las modalidades de Práctica Profesional implementadas en la Carrera, esto resultará útil para otros tantos interesados en la problemática:

- Los alumnos de la carrera, que se beneficiarán de dichas mejoras.
- Los empresarios para quienes se realicen Pasantías o Trabajos Finales, que recibirán mejores informes de estas prácticas.

- Los empresarios que contraten a futuros Graduados, que encontrarán en ellos a profesionales mejor preparados, con un desarrollo de Competencias más acorde a la realidad empresarial.

#### **1.4. MARCO TEÓRICO ABREVIADO**

La formación de profesionales se ha vuelto un desafío cada vez más complejo, particularmente en el caso de las ciencias económicas, dada la complejidad y variabilidad creciente del entorno en que deberán ejercer. Se hace necesario reformar la educación de modo que responda a los requerimientos futuros del mercado y para que los estudiantes adquieran las competencias necesarias para brindar un asesoramiento profesional de calidad.

“Hoy en día, la formación de profesionales se encuentra frente a grandes desafíos, en donde la velocidad de la transformación en ciertos ámbitos se contrapone a la lentitud de las organizaciones en dar respuesta. Tal contexto genera que los paradigmas tradicionales de educación continua se encuentren cada vez más en jaque y lleven a replantear cuál es el rol que ocupan hoy las universidades en la formación profesional” (ÁLVARO, 2016: xi).

El contexto actual se caracteriza por la turbulencia permanente y la imprevisibilidad. Cada vez se hace más frecuente lo inesperado, lo cual plantea un desafío fundamental en la formación de los profesionales del futuro. Actualmente, no puede saberse sobre qué tendrán que decidir los futuros gerentes, lo cual implica la necesidad de cambiar las metodologías utilizadas hasta el presente.

“En un contexto como el actual, no tiene sentido preparar un conjunto de fórmulas y recetas para tomar decisiones a medida que se presentan los acontecimientos. Lo que debemos hacer es trabajar para tener el “cerebro preparado”, esto es, desarrollar el ‘entramado neural’ necesario para inventar fórmulas permanentemente, ante cada caso y cada situación, ya que en eso consiste, precisamente, la toma de decisiones exitosa” (BRAIDOT, 2014: 30).

En otras palabras, es más relevante preparar la mente para resolver situaciones inesperadas que el aprendizaje de modelos “prefabricados” para situaciones que ya en la actualidad son irreales. Ante el cambio acelerado e imprevisible, el profesional necesita

aprender a reconstruir permanentemente sus modelos mentales, haciéndolos flexibles, a reconfigurar sus conexiones neuronales.

Debe, por tanto, pensarse en modelar un nuevo profesional “que responda adecuadamente a la realidad de este siglo XXI, para lo cual es necesario que tal profesional incorpore elementos de innovación que contribuyan a replantear modelos y estilos de gestión tradicionales, que si bien respondieron a momentos históricos particulares hoy se muestran agotados y obsoletos ante el avasallante progreso científico y tecnológico que plantea nuevas y complejas necesidades informacionales y cognitivas” (PIRELA MORILLO y PEÑA VERA, 2005: 133).

Deben dejar de transmitirse en modo ‘copiar y pegar’ modelos mentales obsoletos, que no son acordes a la realidad actual y, mucho menos, al futuro incierto.

Desde esta perspectiva, se hace indiscutible la necesidad de enfocarse en el desarrollo de competencias actitudinales en la formación de los profesionales del futuro. Más allá de continuar con la transmisión de las teorías vigentes y la enseñanza de las buenas prácticas de la profesión, resulta fundamental fomentar distintas competencias que posibiliten la adaptación del sujeto a un entorno altamente complejo e inestable.

Las Competencias son patrones comportamentales; esto es, formas de comportamiento desplegadas en distintas situaciones, formas habituales de responder a diferentes estímulos. Son formas de relacionarse con la realidad y con otros. Son comportamientos complejos, contextualizados. LEVY-LEBOYER (1997: 39) las define como comportamientos que “afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y de su cultura”. De modo que no se trata de simples conocimientos o habilidades puntuales, sino de la puesta en juego de los mismos en contextos particulares y de forma integrada. “Son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados, en la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta” (ibidem: 40).

El ejercicio de las competencias implica tanto tener conocimiento en el sentido tradicional (esto es, información sistematizada respecto de un objeto particular), como la capacidad para actuar (sobre ese objeto) y la motivación para hacerlo, con la flexibilidad suficiente para adaptar su accionar en función del contexto y los otros involucrados.

Las Competencias abarcan las tres dimensiones del comportamiento humano: la cognitiva (los pensamientos), la afectiva (los sentimientos) y la conativa (las acciones concretas). Involucran tanto lo que el sujeto hace de modo manifiesto como lo que piensa y siente (inobservable en sí).

Luego de una extensa revisión de distintas definiciones de competencias, RODRÍGUEZ ESTEBAN y VIEIRA ALLER (2009: 31) sintetizan las características clave del concepto. Para estos autores, “las competencias:

- Se fundamentan en la acción para responder con éxito a una demanda o finalidad.
- Están vinculadas a un contexto.
- Son verificables, se pueden aprender y evaluar.
- Movilizan o integran diferentes elementos: saberes, habilidades, procedimientos, actitudes, etc.”

El concepto de competencia implica una visión superadora del tradicional concepto de calificación. La calificación implica un nivel determinado en cierta habilidad o capacidad, ya sea fuera adquirido a través de la formación o bien por la experiencia. Al hablar de competencias, no se niega valor a la calificación. La calificación está integrada en las competencias, pero su importancia queda relegada al valor agregado que el sujeto le aporta al aplicarlas; de ahí que se hable de un concepto superador. En otras palabras, no basta con estar capacitado para ser competente, pero sí es necesario. GILGES (2007,22) plantea que las competencias son “las variables que permiten agregar valor a los procesos organizacionales; son aquellas que aportan ventaja competitiva a la organización”.

Sintetizando: el ejercicio de las competencias implica tanto tener conocimiento en el sentido tradicional (esto es, información sistematizada respecto de un objeto particular), como la capacidad para actuar (sobre ese objeto) y la motivación para hacerlo, con la flexibilidad suficiente para adaptar su accionar en función del contexto y los otros involucrados.

Por tanto, al hablar de las competencias requeridas para el profesional nos referimos al conjunto articulado de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desplegar un sujeto en el ejercicio de su profesión, para lograr los objetivos que se le planteen, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Para la definición de las competencias a evaluar, se partió del listado de competencias gerenciales propuesto por ARBAIZA (2011), por tratarse de un listado bastante exhaustivo entre los específicos de la gestión empresarial. Esta autora propone un listado de veinte competencias agrupadas en cinco categorías: competencias de manejo personal, competencias de manejo de la acción, competencias de manejo del entorno, competencias de manejo interpersonal y competencias de manejo de la influencia.

Partiendo del mismo y articulándolo con otros aportes, se llegó a un listado final de dieciséis competencias, agrupadas en dos categorías, que fueron las evaluadas por los alumnos:

- Competencias de manejo personal:
  - Adaptación al Cambio.
  - Capacidad de Planificación.
  - Capacidad para Aprender.
  - Iniciativa.
  - Pensamiento Creativo.
  - Pensamiento Crítico.
  - Responsabilidad Social.
  - Tolerancia a la Incertidumbre.
  - Visión sistémica.
- Competencias de manejo interpersonal:
  - Autorregulación Emocional.
  - Comunicación Efectiva.
  - Empatía.
  - Liderazgo Estratégico.
  - Manejo Constructivo del Conflicto.
  - Orientación al Cliente.
  - Trabajo en Equipo.

## 1.5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Partiendo entonces del interrogante respecto a si logra la carrera formar profesionales competentes, suficientemente preparados para enfrentar contextos dinámicos e inestables, particularmente con sus instancias actuales de práctica profesional, se plantea como problema de investigación en el presente estudio: **el Desarrollo de Competencias Profesionales de los Licenciados en Administración de la Universidad Nacional de Rosario a través de las distintas modalidades de Práctica Profesional implementadas en la Carrera: Pasantía, Trabajo Final y Tesina.**

## 1.6. MATERIAS INVOLUCRADAS

La problemática del desarrollo de competencias profesionales es una problemática propia de Recursos Humanos por su misma esencia, que atraviesa las distintas materias estudiadas.

El desarrollo de competencias es fundamental para el mejor desempeño de los Recursos Humanos, explotando al máximo su potencial. Más aún, tratándose en este trabajo de las competencias de quienes son o serán los responsables de la gestión empresarial, ya que se estudia específicamente a los Licenciados en Administración, la relevancia de su desarrollo afecta a la organización como un todo.

Entre las materias estudiadas en la Especialización, el tema se relaciona directamente con las materias más genéricas, como “Dirección de Recursos Humanos” y “Análisis de Recursos Humanos y Organizacionales”, y más específicamente con “Sistemas de Selección, Evaluación y Remuneración”, en tanto el concepto de competencia ha revolucionado tanto la selección de Recursos Humanos como la evaluación de su desempeño, y “Sistemas de Capacitación y Desarrollo”, en tanto el presente trabajo versa sobre el desarrollo de las competencias profesionales.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Estudiar el impacto de las modalidades de Práctica Profesional implementadas en la Licenciatura en Administración de la UNR sobre el desarrollo de Competencias de los Graduados.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Relevar la evaluación que los Graduados hacen del desempeño del Taller de Práctica Profesional en el desarrollo de Competencias Profesionales.
- Identificar las Competencias más desarrolladas a través de la Práctica Profesional desde la perspectiva de los Graduados.
- Evaluar las tres modalidades de Práctica Profesional implementadas en la carrera desde la perspectiva de los Graduados, identificando debilidades y posibilidades de mejora en cada una.
- Proponer alternativas de mejora a partir de los comentarios y sugerencias de los Graduados respecto a la implementación actual de la Práctica Profesional en la carrera.

### **3. ALCANCE Y LIMITACIONES**

El presente estudio tiene un alcance descriptivo, limitándose a la medición de variables concretas, previamente seleccionadas, para la descripción del fenómeno en estudio sin pretender demostrar relaciones de causalidad.

Se estudian las tres modalidades de Práctica Profesional implementadas en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario, dictada en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

Se relevó la perspectiva de los Graduados de la Carrera en un lapso de cinco años.

Se tomó complementariamente la opinión de algunos Docentes pertenecientes a los equipos de las cátedras bajo estudio; esto es “Taller de Práctica Profesional – Módulo I: Pasantía” y “Taller de Práctica Profesional – Módulo II: Trabajo Final de Carácter Profesional o Tesina”.

#### **4. METODOLOGÍA**

Para la presente investigación, se adopta un enfoque predominantemente cuantitativo. Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal.

El principal instrumento de relevamiento es la encuesta. El cuestionario es autoadministrado, compuesto principalmente por preguntas cerradas de opción múltiple, con predominio de escalas de valoración, si bien se dejaron algunas preguntas abiertas para permitir la expresión de los sujetos en sus palabras.

El cuestionario fue cargado en la plataforma virtual Survio (survio.com), enviándose vía e-mail la invitación a participar de la encuesta con el link correspondiente para acceder a la misma.

El cuestionario (disponible en el Anexo I) consta de cuatro secciones:

- Desarrollo de Competencias Profesionales.
- Pasantía.
- Trabajo Final o Tesina (según corresponda).
- Evaluación General.

Se trabajó a partir de un listado de Graduados provisto por el Departamento Alumnado de la Facultad en estudio, que sirvió como Marco Muestral. La muestra es autoseleccionada; esto es, se envió la invitación a participar a todos los contactos disponibles, siendo ellos – en función de su interés – quienes decidieron participar o no del estudio. Se trata de un muestreo no probabilístico, pero especialmente útil en estas condiciones – siendo que la tasa de respuesta en encuestas enviadas vía e-mail suele ser baja y, a la vez, que no existe costo incremental por el envío de más cuestionarios, se justifica enviar a todos los potenciales participantes. Así, se obtuvo un total de 61 encuestas completas.

Los datos cuantitativos recolectados fueron procesados utilizando el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para su tratamiento estadístico. En primera instancia, se analizaron las distribuciones de frecuencias por pregunta – calculando distintas medidas estadísticas – para la muestra general, realizando luego distintos

cruces en función de variables consideradas de interés. Las preguntas abiertas, por otro lado, se interpretaron cualitativamente, por procesos de categorización y síntesis.

Se complementa este abordaje con tres entrevistas en profundidad:

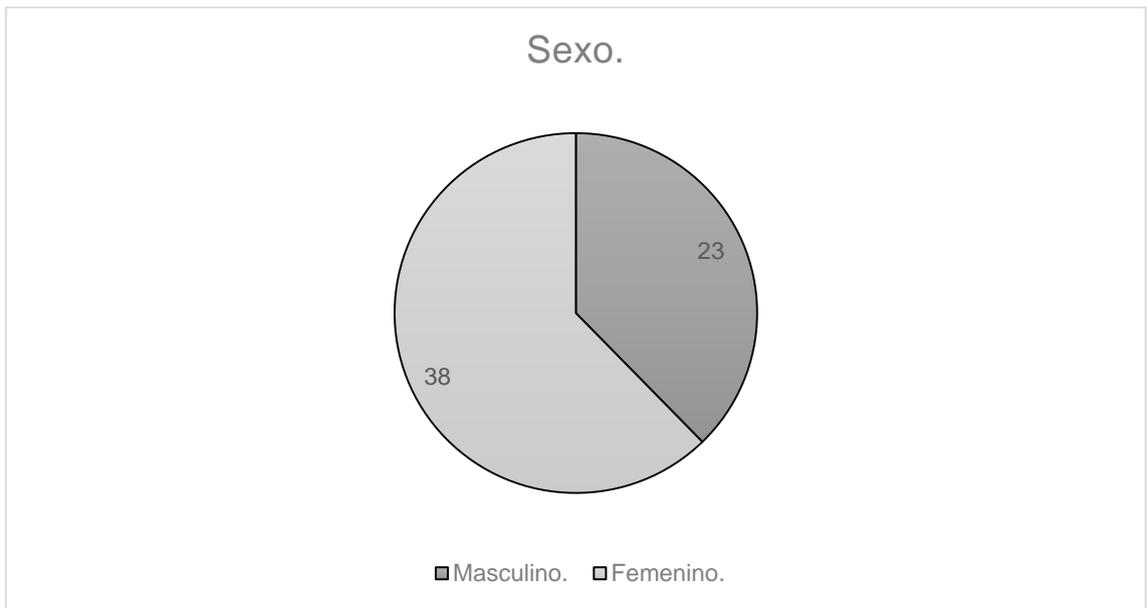
- Esp. Alberto Perozzi, Profesor Titular del Taller de Práctica Profesional: Módulo I: Pasantía;
- Dr. Sergio Albano, Profesor Titular del Taller de Práctica Profesional: Módulo II – Trabajo Final de Carácter Profesional o Tesina; y
- Lic. Adriana Racca, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.

En el Anexo II se presenta la guía de entrevista base, que se fue adaptando según el destinatario.

## 5. RESULTADOS OBTENIDOS

### 5.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Del total de graduados encuestados, el 62,3% son mujeres y el 37,7% son hombres.



En cuanto a la edad, solo una tercera parte de los encuestados tiene 29 años o menos (34,4%). La mayoría pasa ya los 30 años (65,6%) al momento de la encuesta, lo cual – al considerar que solo se incluyen en este estudio los graduados con hasta 5 años de antigüedad – da cuenta de que en general tienden a recibirse por encima de los 25 años.



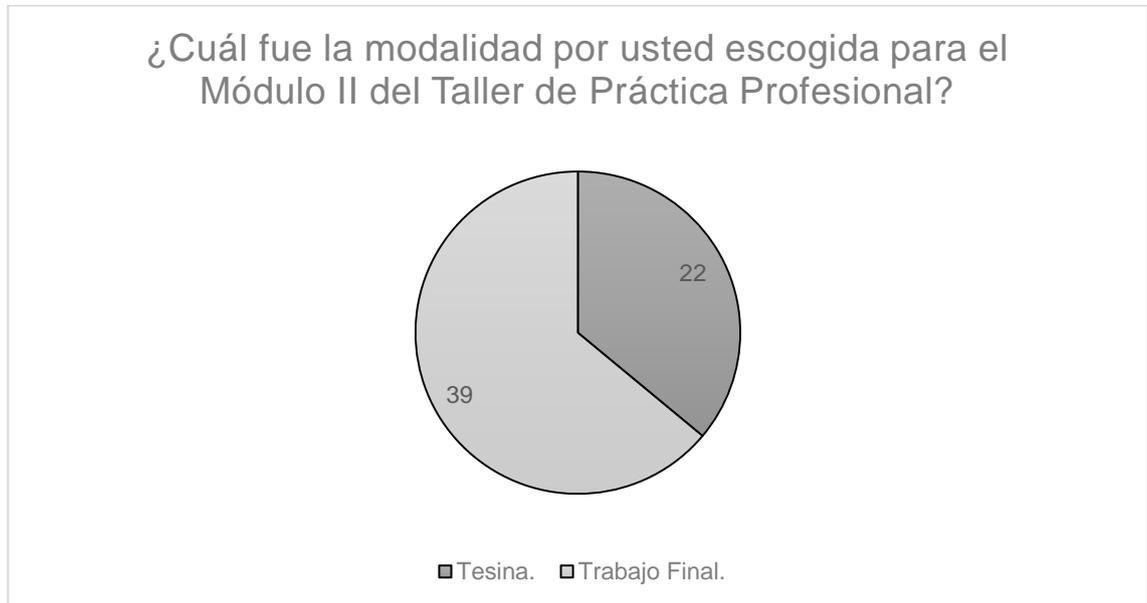
Entrando específicamente a lo relativo al primer módulo de la Práctica Profesional, resulta interesante destacar que la proporción de alumnos que trabajaban ya en la Empresa en la que realizaron la Pasantía (49,2%) es prácticamente idéntica a la de aquellos que ingresaron específicamente para realizarla (50,8%).



Ahora bien, de aquellos que ingresaron específicamente para realizar la Pasantía, solo una tercera parte (35,5%) continuó la relación laboral una vez finalizada la misma, mientras que la mayoría (64,5%) no siguió en la Empresa.



En cuanto al segundo módulo de la Práctica Profesional, la mayoría de los graduados optó en su momento por realizar un Trabajo Final (63,9%). Solo un 36,1% optó por realizar una Tesina, tendencia que viene modificándose en los últimos años.



De aquellos que realizaron un Trabajo Final, la mayoría realizó un trabajo de consultoría o plan incremental para una empresa ya existente (59,0%), mientras que el 41,0% restante realizó un plan de negocios para un nuevo emprendimiento.



Entre los que realizaron su Trabajo Final para alguna empresa existente, la mayoría (56,5%) trabaja o trabajó en la empresa objeto de estudio, mientras que un 43,5% realizó su trabajo como asesor externo.



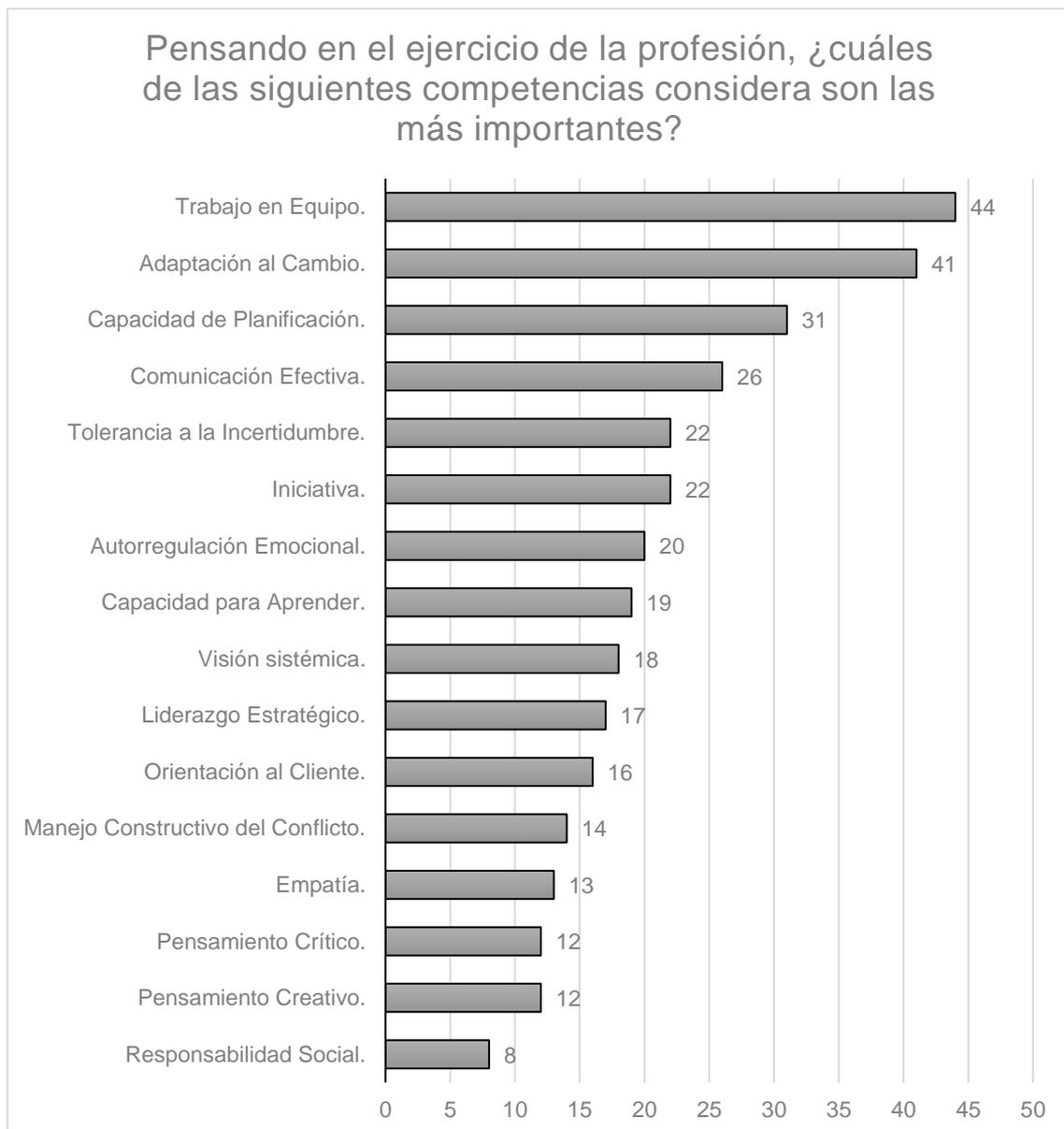
## 5.2. COMPETENCIAS

La primera pregunta referida específicamente a la problemática en estudio es “Pensando en el ejercicio de la profesión, ¿cuáles de las siguientes competencias considera son las más importantes? Elija hasta 5 competencias”.

Del listado de 16 competencias, ninguna quedó sin elegir por ningún graduado, lo cual es lógico al pensarse que el listado fue confeccionado teniendo en cuenta específicamente competencias de gestión, propias de la Administración.

La competencia más seleccionada por los graduados es el Trabajo en Equipo (72,1%), seguida por la Adaptación al Cambio (67,2%) y la Capacidad de Planificación (50,8%). Evidentemente, se trata de competencias realmente importantes desde la perspectiva de los graduados, ya que la mayoría las ha escogido. Les sigue la Comunicación Efectiva (42,6%), a su vez seguida por la Tolerancia a la Incertidumbre y la Iniciativa (ambas con 36,1%). Las demás competencias no alcanzan a ser mencionadas por un tercio de los graduados.

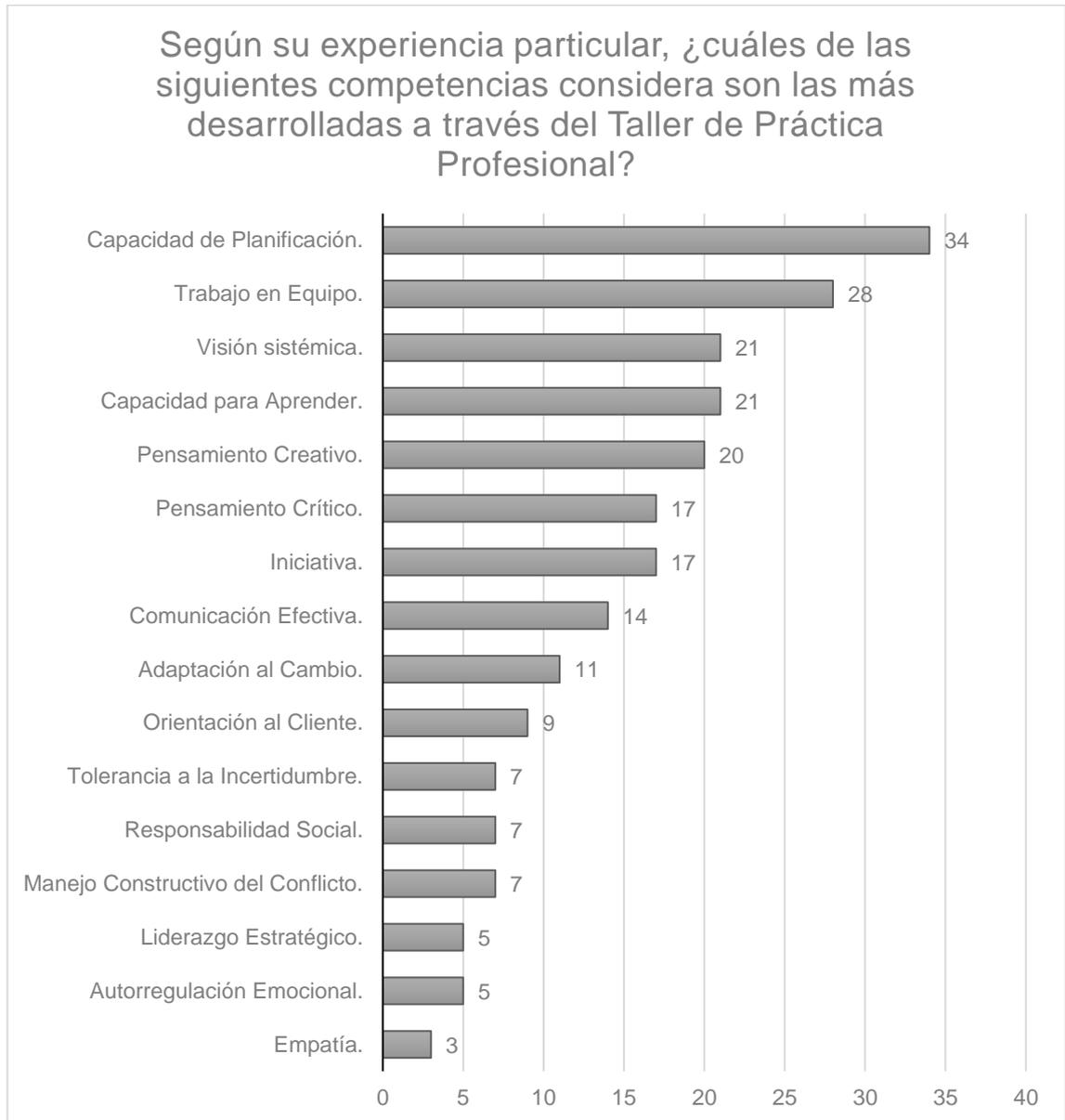
En el otro extremo, la competencia menos mencionada dentro de las más importantes para el ejercicio de la profesión es la Responsabilidad Social (13,1%), seguida por el Pensamiento Creativo y el Pensamiento Crítico (ambas con 19,7%).



La siguiente pregunta del cuestionario ofrece el mismo listado de competencias, pero cambiando la consigna. “Según su experiencia particular, ¿cuáles de las siguientes competencias considera son las más desarrolladas a través del Taller de Práctica Profesional? Elija hasta 5 competencias”.

En este caso, el nivel de acuerdo es menor. Solo una competencia del listado supera el 50% de mención entre las competencias más desarrolladas: la Capacidad de Planificación (55,7%). En segundo lugar, aparece el Trabajo en Equipo (45,9%). Le siguen la Visión Sistémica y la Capacidad para Aprender (34,4% cada una), el Pensamiento Creativo (32,8%) y el Pensamiento Crítico y la Iniciativa (27,9%).

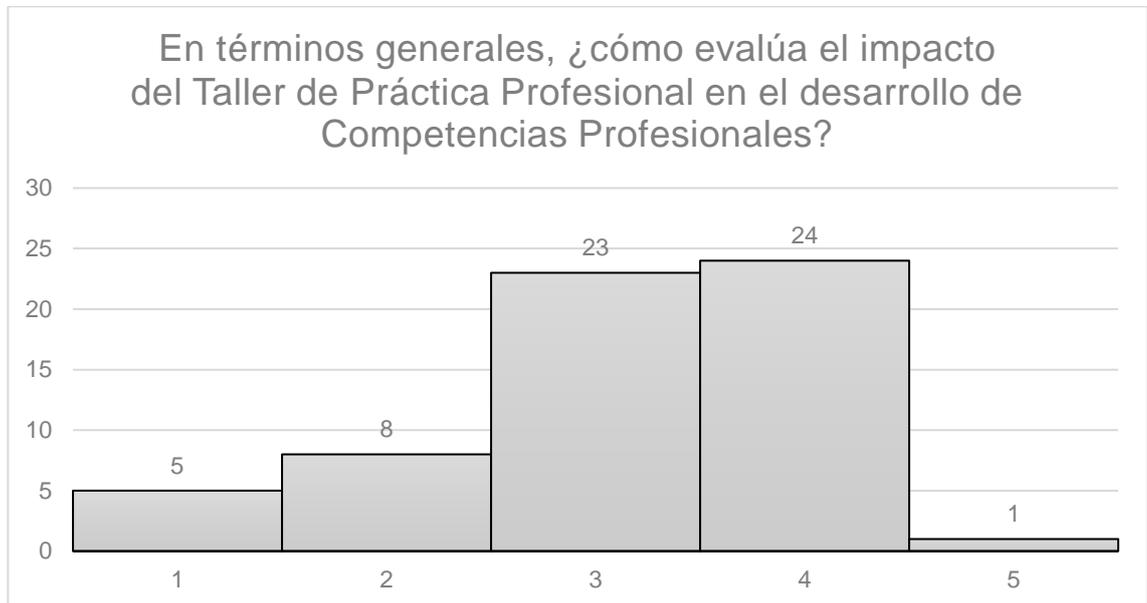
En cuanto a las competencias menos mencionadas entre las desarrolladas por la Práctica Profesional, destaca la Empatía (4,9%), seguida por la Autorregulación Emocional y el Liderazgo Estratégico (con 8,2% cada una)



Para cerrar el apartado de evaluación global, se consulta a los graduados “En términos generales, ¿cómo evalúa el impacto del Taller de Práctica Profesional en el desarrollo de Competencias Profesionales? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa ‘Nulo’ y 5 ‘Excelente’”.

La evaluación de los graduados es ligeramente positiva. La gran mayoría de las respuestas (77,0%) se reparte entre 3 y 4 puntos. La moda se ubica en 4, la mediana en 3 y la media es de 3,13. Solo un graduado considera Excelente el impacto de la Práctica

Profesional en el desarrollo de competencias profesionales, mientras que un 29,5% se muestra insatisfecho, al optar por 1 o 2.



Por otro lado, se preguntó también a los docentes responsables respecto al impacto de la Práctica Profesional en las competencias de los graduados “¿Qué importancia le da a la Pasantía/Tesina/Trabajo Final en el desarrollo de competencias profesionales de los futuros graduados?”.

Al respecto, desde Pasantía, la respuesta fue: “En el desarrollo de la asignatura, el alumno realiza una práctica en una organización real, aplicando los conocimientos adquiridos en las asignaturas ya cursadas en la solución de una problemática particular observada en el ente en el cual desarrolla la pasantía. En la mayoría de los casos, se trata de la primera aproximación al mundo del trabajo real (praxis). De acuerdo a nuestra experiencia, en muchos casos la pasantía les permite insertarse en una organización en forma permanente. Existen muchos casos de pasantes que actualmente son directivos y administradores de las empresas a las que ingresaron como pasantes. En otros casos, esa experiencia les permite participar como postulantes en otros empleos”.

Desde Tesina, la respuesta fue: “La Tesina es fundamental para el desarrollo de competencias profesionales de los futuros graduados. El tener que elegir un tema a investigar libremente desarrolla competencias de manejo personal, como adaptación al cambio, antes los profesores indicaban todo; capacidad de planificación de su anteproyecto; capacidad de aprender y profundizar un tema motivador; iniciativa en

aplicar una metodología de investigación que vio durante la carrera; pensamiento crítico en la lectura de su marco teórico y pensamiento creativo en llegar a una propuesta en su Tesina; tolerancia a la incertidumbre cuando realiza sus entrevistas y/o encuestas; y visión sistémica en el diseño de su investigación. También desarrolla competencias de manejo interpersonal, como autorregulación emocional al vincularse con los entrevistados y/o encuestados en su trabajo de campo. Debe aplicar una comunicación efectiva tanto en el trabajo de campo, como en la presentación – tanto del Anteproyecto, como de su Tesina – y de su defensa. Y debe desarrollar empatía con su director y luego con sus tutores”.

Respecto al Trabajo Final, la respuesta fue: “Si habría que valorizarla de 1 a 5, yo pondría un 3,5 o 4. (...) la idea es que ellos puedan bajar a algo concreto todo lo que han visto en las distintas materias. Básicamente tiene una competencia vinculada al juicio crítico, al relevamiento de una situación real; poder describir esa situación y poder analizarla; poder generar a partir de eso algún diagnóstico y luego alguna propuesta. (...) Para mí está más enfocado en las competencias cognitivas que en las relacionales; o sea, tiene más que ver con competencias de abstracción que con competencias interpersonales (...) Y creo que, si lo hacen bien – valga la aclaración – impacta fuertemente, porque es donde ellos se están haciendo cargo de una situación problemática y resolviéndola”.

Se consultó también a los docentes “¿Considera que hay desde la Cátedra un esfuerzo explícito por desarrollar competencias específicas? ¿Cómo se implementa?”.

Desde Pasantía, la respuesta fue: “A través de la Cátedra ofrecemos a los estudiantes la posibilidad de complementar y aplicar los conocimientos teóricos adquiridos mediante la práctica en organizaciones concretas. Generamos para los estudiantes un ámbito de investigación que sirva de base para la elaboración de su tesina o trabajo final con carácter profesional. Brindamos, a través de la pasantía, una primera aproximación a lo que será en el futuro el campo en el cual desarrollarán su profesión. Permitimos que los alumnos tomen contacto con organizaciones, medios y tecnologías aplicadas al desempeñar su trabajo de pasantía. Permitimos que los educandos integren grupos de trabajo, se inserten en el medio laboral, interactúen, perciban el clima organizacional, permitiendo el afianzamiento de los conocimientos adquiridos. Posibilitamos que los alumnos desplieguen sus habilidades en el análisis de una situación problemática, su

diagnóstico, la proposición de alternativas de solución, la confección y la presentación de un informe”.

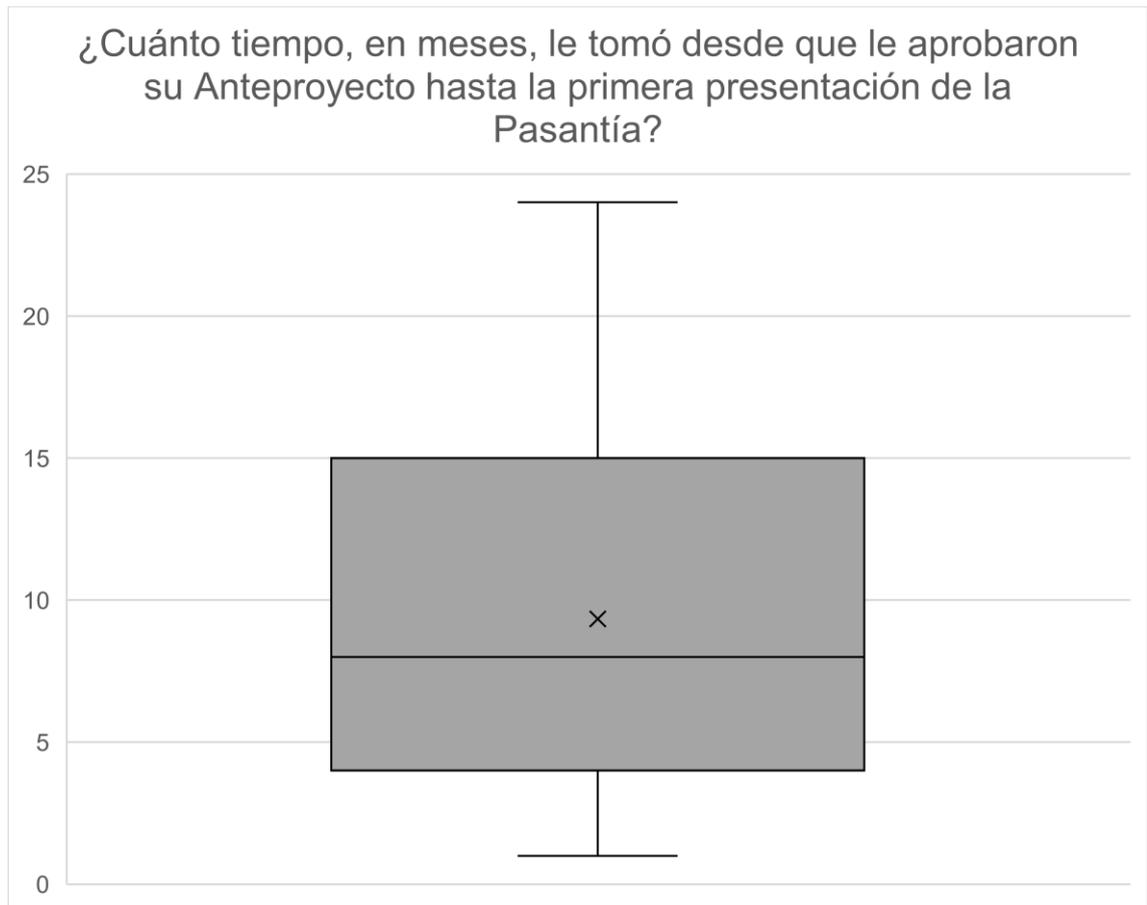
Respecto a Tesina, “desde nuestra Cátedra dictamos un Taller de Tesina, donde tratamos de orientar y que tomen conciencia de la importancia de la Tesina para su futuro profesional, donde la capacitación es continúa. Damos también consultas individuales, donde se ayuda de acuerdo a las necesidades de cada alumno, siempre teniendo en cuenta el desarrollo de sus competencias”.

En cuanto a Trabajo Final, “tiene que ver más con la transmisión de las metodologías, digamos, de lo que tiene que ver con la capacidad de análisis. (...) creo que las competencias que buscamos generar son justamente las más metodológicas: cómo hacer un relevamiento, cómo tener la capacidad de hacer un diagnóstico, cómo poder redactar adecuadamente, generar un informe que sea adecuado. Me parece que esas son las competencias sobre las que hacemos hincapié. (...) ¿Cómo se implementa ese esfuerzo? Bueno, a través de las clases y después de las correcciones de los tutores, o sea que ahí ya el seguimiento es personalizado. (...) También en la defensa. La defensa también es una instancia de aprendizaje (...) porque uno a través de distintas preguntas pone a prueba a ese alumno en cuanto a su convencimiento respecto de lo que está proponiendo”.

### **5.3. PASANTÍA**

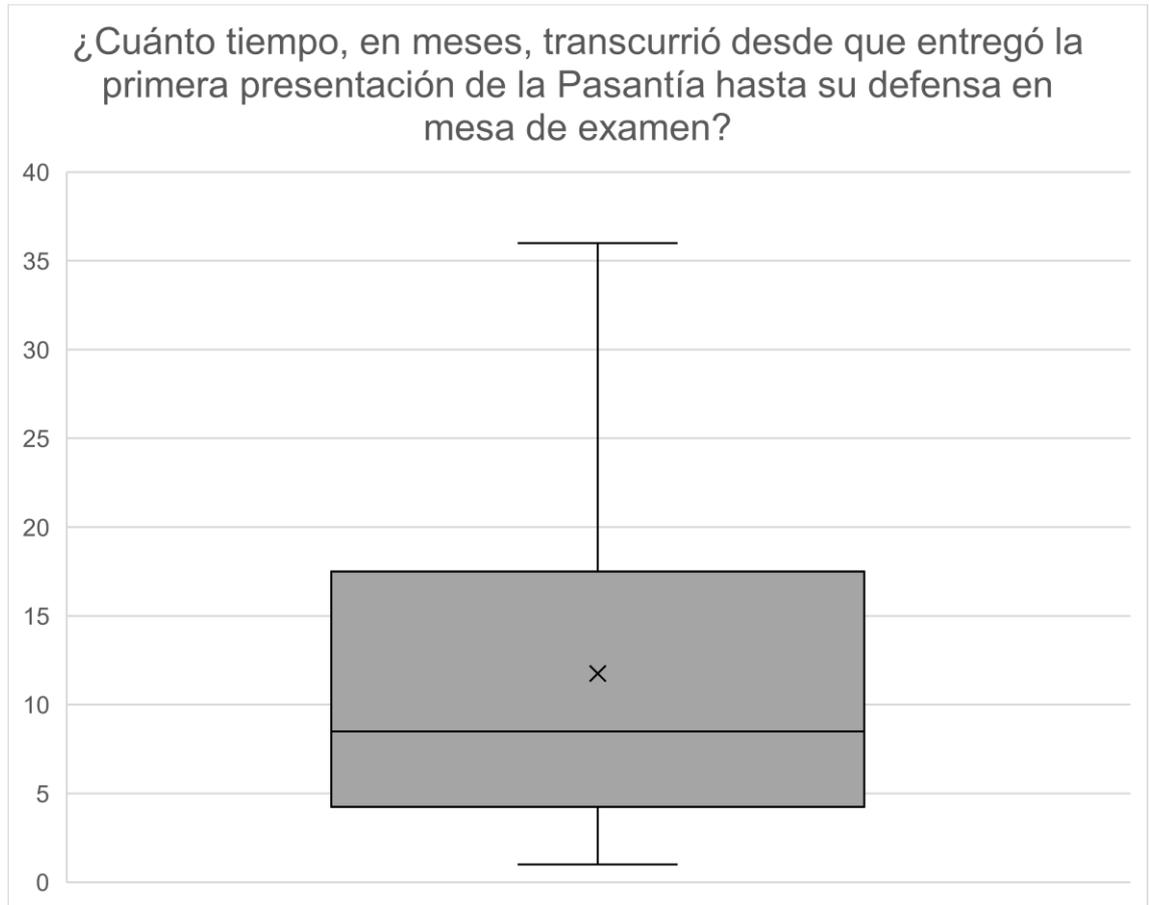
Concentrándose específicamente en el Módulo I: Pasantía, se pidió a los graduados que respondieran “¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación de la Pasantía?”.

En promedio, los graduaron tardan unos 6 meses en la preparación de su Informe de Pasantía (6,10 meses la media, con un desvío estándar de 5,17). El máximo declarado por los graduados encuestados es de 24 meses. El 91,8% afirma haber completado el informe dentro del año.



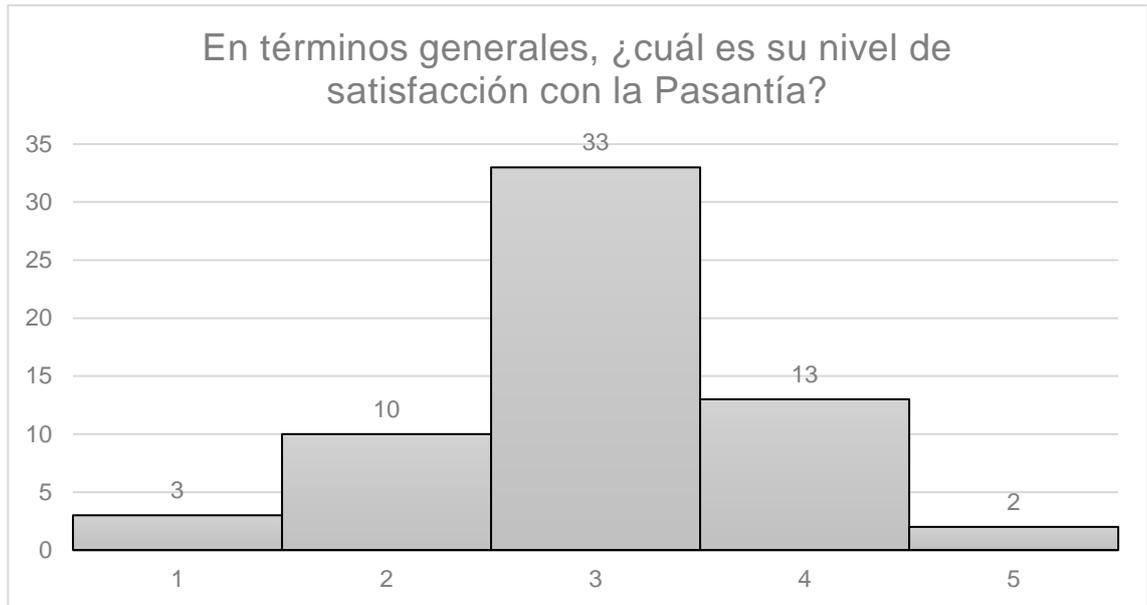
Se consultó también por el tiempo de corrección. “¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación de la Pasantía hasta su defensa en mesa de examen?”.

Aquí, el máximo fue de 36 meses, tardando en promedio aproximadamente 8 meses (7,75 meses la media, con un desvío estándar de 7,27).

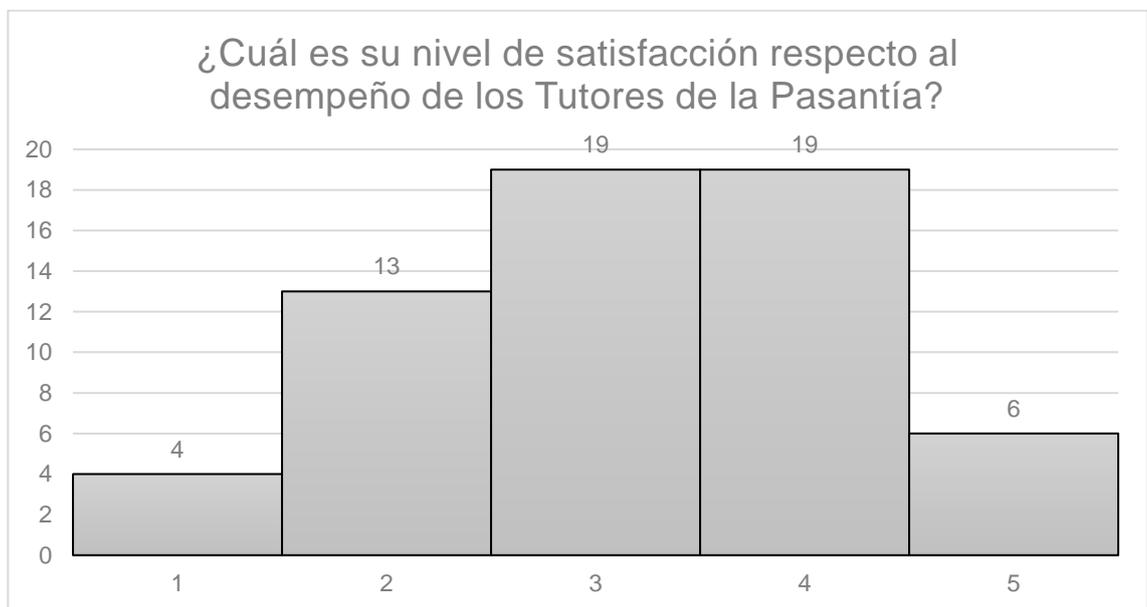


A continuación, se realiza una serie de preguntas referidas al nivel de satisfacción con diferentes aspectos de la Pasantía. En todos los casos se aplica la misma escala “de 1 a 5, donde 1 significa ‘Nula’ y 5 ‘Excelente’”.

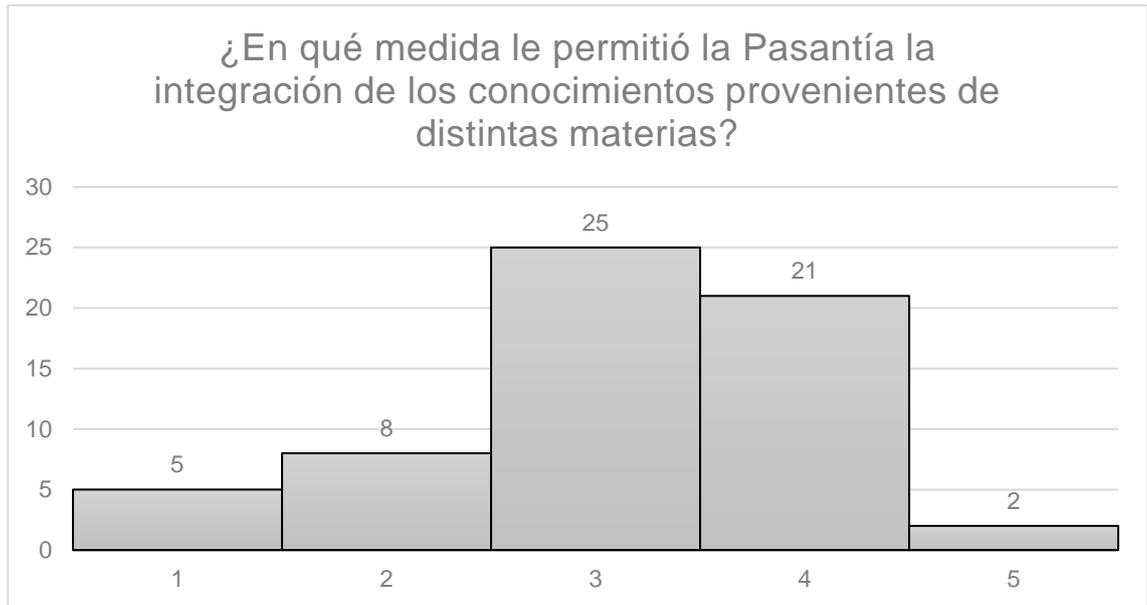
La primera de ellas es “¿En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la Pasantía?”. Las respuestas se concentran claramente en el punto medio, con moda y mediana en 3, un promedio de 3,02 y desvío estándar de 0,85. Esto da cuenta de que, en general, están satisfechos con la Pasantía, pero con lo justo.



Ante la pregunta “¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores de la Pasantía?”, el nivel de satisfacción promedio es apenas mayor: 3,16, aunque también es mayor el desvío estándar (1,08), lo cual da cuenta de menor acuerdo entre las respuestas. La mediana se ubica nuevamente en 3, pero la moda queda en 3,5, en tanto los valores 3 y 4 coinciden en frecuencia.

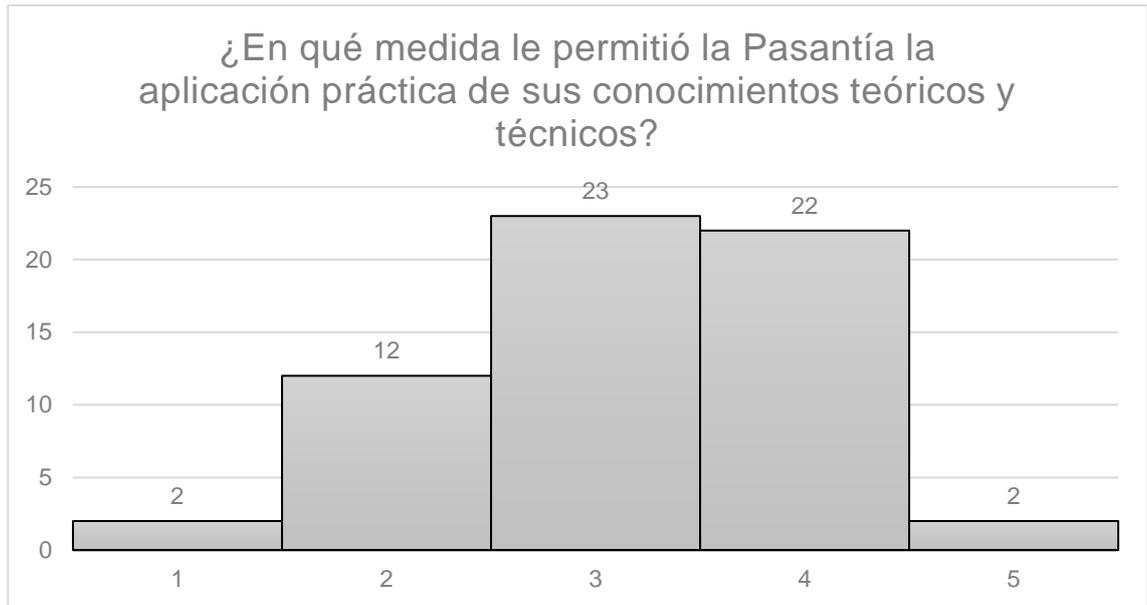


Al consultarles “¿En qué medida le permitió la Pasantía la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?”, el nivel de satisfacción es similar: media de 3,11 con desvío estándar de 0,97. Moda y mediana coinciden en 3.



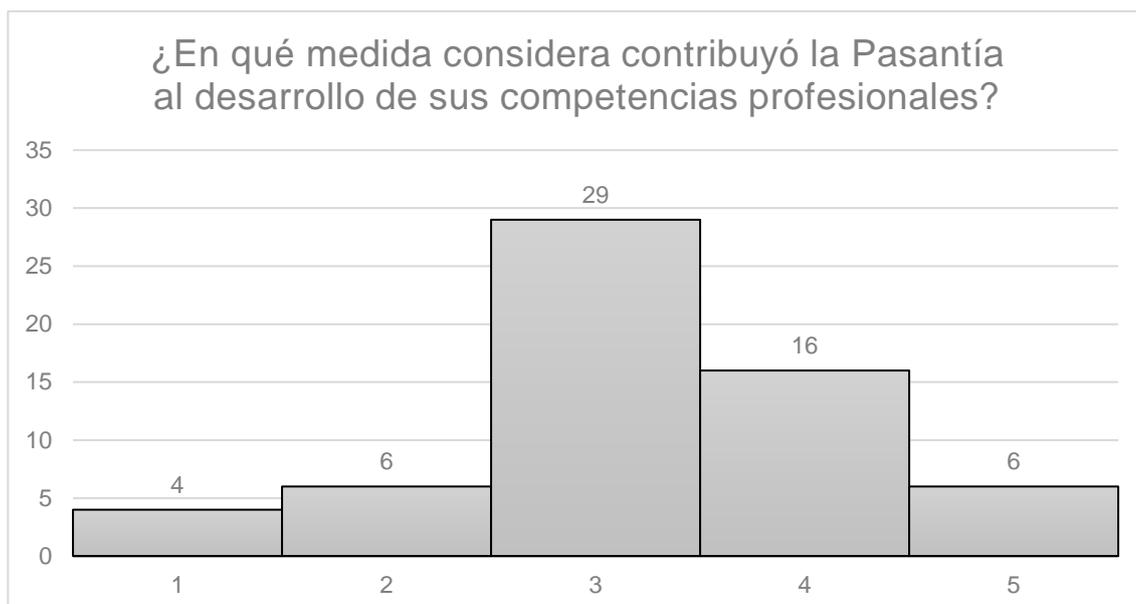
Se le consultó también al docente “¿Considera que la Pasantía da al alumno la posibilidad de integrar los conocimientos provenientes de distintas materias? ¿En qué medida? ¿Cómo?”, a lo que la respuesta fue: “Ese es uno de los objetivos buscados. Observamos dificultades, especialmente, ocasionadas por la debilidad en los conocimientos previos, con especial énfasis en asignaturas importantes (las duras: Contabilidad, Impuestos, Administración) durante el desarrollo de la carrera. Esta carencia les impide articular y aplicar en forma plena los conocimientos teóricos con el desempeño real”.

Pasando a “¿En qué medida le permitió la Pasantía la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?”, otra vez la satisfacción tiende al punto medio: media de 3,16, con desvío estándar de 0,90. Moda y mediana en 3.



Al docente se le consultó “¿Considera que la Pasantía da al alumno la posibilidad de aplicar en la práctica los conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en la carrera? ¿En qué medida? ¿Cómo?”, a lo que su respuesta fue: “Existen factores que posibilitan y otros que impiden aplicar en la práctica los conocimientos y habilidades técnicas adquiridos durante el cursado de la carrera. Dentro de los factores que facilitan están: la experiencia previa laboral del alumno; la cantidad de materias aprobadas durante el cursado de la pasantía (los mejores desempeños los encontramos en alumnos que cursan Pasantía restándole solo 1 o 2 materias para recibirse). Observamos dificultades, especialmente, ocasionadas por el desarrollo de pasantías en organizaciones muy pequeñas, en las cuales la posibilidad de analizar una problemática es muy débil. Este problema se genera luego del dictado de la nueva ley de Pasantías que impide a empresas unipersonales y a sociedades de hecho suscribir un convenio marco con una Universidad. Esto obligó a nuestra Facultad a suscribir convenios de colaboración académica al solo efecto de permitirles a los alumnos poder cursar la Asignatura”.

Para cerrar, se consulta “¿En qué medida considera contribuyó la Pasantía al desarrollo de sus competencias profesionales?”. Aquí, el nivel de satisfacción es el más alto del bloque de preguntas: media de 3,23 con desvío estándar de 0,99. Una vez más, moda y mediana coinciden en 3.



Al consultar al docente respecto a la satisfacción percibida de los graduados con la Pasantía, “En términos generales, ¿considera que los alumnos quedan satisfechos con la Práctica Profesional ofrecida? ¿Qué podría mejorarse?”, la respuesta fue: “La satisfacción depende de distintos factores: la organización en la que se realizó la pasantía; las tareas que le fueron asignadas al alumno; la motivación que los llevó a elegir una organización u otra; la dinámica propia del trabajo realizado. Un aspecto que podría aumentar el grado de satisfacción de los alumnos sería la ampliación de la oferta de organizaciones en las cuales desarrollar las pasantías, tarea en la que se debiera actuar coordinadamente desde el ámbito institucional (Facultades, Universidades, Estados nacional, municipales y provinciales, Cámaras empresariales)”.

Por último, se ofreció a los graduados un espacio abierto para comentarios y sugerencias: “¿Qué aspectos de la Pasantía modificaría? ¿Qué sugerencias tiene para la Cátedra?”. Un cuarto de los graduados (26,2%) dejó este espacio en blanco, lo cual podría interpretarse como que no tienen sugerencias para hacer.

La mayoría de los comentarios se refieren al tema de los plazos y formas de corrección, con el cual muestran importante disconformidad:

- “Mayor celeridad en las devoluciones”.
- “Establecer modos y formas de evaluación más ágiles y dinámicas. Siento el proceso de evaluación demasiado sistémico y burocrático con poca interacción real con los pasantes y tiempos de evaluación demasiado extensos”.

- “Agilidad”.
- “El tiempo que se tarda en corregir trabajos que no superan las 30 hojas. No se controla en absoluto que realmente se cumpla el plazo de 20 días hábiles, que encima es muchísimo. Deberían ser 20 días corridos”.
- “Que sean un poco más rápidas en cuanto a tiempo las correcciones”.
- “Acotar los tiempos de corrección”.
- “Agilizaría los tiempos de corrección”.
- “Acortar los periodos de corrección”.
- “Mejorar el seguimiento por parte de la cátedra. Fluidez de respuesta por parte de los tutores. Si el tutor no puede o no tiene tiempo, saber decir que no se puede dedicar”.
- “Demora en correcciones”.
- “Mayor seguimiento y rápida respuesta”.
- “Que la comunicación entre profesores y alumnos sea más fluida así no se tarda un año en realizar la pasantía”.
- “Agilizar correcciones y formalidades. Que no sea tan burocrático todo el proceso del trabajo de pasantía”.
- “El tiempo en la corrección de los trabajos. Muchas veces los profesores se pasan de los tiempos estipulados y hay contactarlos para poder seguir adelante. Es importante que consideren que la misma frena a otras materias”.
- “Acelerar los procesos de correcciones”.
- “Modificaría el sistema de corrección ya que es muy extenso e ineficaz, la disponibilidad de los horarios de los tutores para la corrección”.
- “Hice la pasantía en el año 2006. Recuerdo la falta de acompañamiento y seguimiento en la etapa de elaboración del trabajo final.”
- “Más seguimiento y feedback (personal como vía electrónica) de tutores y profesores”.

Le siguen en relevancia los comentarios referentes al acceso a empresas para realizarla:

- “Brindar al alumno organizaciones donde pueda desarrollar la misma ya que muchas veces no se encuentra empleado en alguna”.
- “Que la Universidad se comprometa a ofrecer las Empresas donde poder hacer el trabajo y no tener que salir uno mismo en búsqueda de Empresas”.

- “Mi opinión es que realmente la facultad tiene que mejorar muchísimo en el aspecto de pasantía. Tienen una materia y exigen realizar una pasantía, pero no tienen convenios con entidades privadas como bancos, exportadores o grandes empresas de la ciudad. En cambio, tienen solo con entidades públicas, no creo que muchos estudiantes prefieran las entidades públicas antes que las privadas. Tengo entendido que el problema es la burocracia y el Convenio Marco que debe firmar una empresa con la Universidad”.
- “Mayor posibilidad de acceso a empresas útiles a la profesión”.
- “Que te exijan realizar una pasantía y te la tengas que buscar por tus propios medios no ayudándote a conseguirla, y si no la conseguís te demores en realizar las materias correlativas y, por lo tanto, recibirte”.
- “Que se ocupe la cátedra de conseguir las pasantías para aquellos que no están trabajando o no la consiguen con rapidez. Les demora la carrera innecesariamente”.
- “En su momento no había tantas alternativas para hacer la pasantía si uno no estaba trabajando en una empresa. Eso se podría mejorar buscando más alternativas en organismos y empresas. Pero no sé cómo estará ese tema ahora”.

Algunos comentan respecto a la formalidad, pretendiendo la cátedra sea más permisiva en lo metodológico:

- “Hice la pasantía hace muchos años, en esa época mostraban mucha importancia a las formas y no al contenido”.
- “No tantas restricciones respecto a Metodología”.
- “No tiene ningún sentido la realización del informe. Debería ser simplemente cumplir con la realización de la pasantía”.
- “Creo que requiere una modificación estructural. La dinámica del mundo laboral y académico ha cambiado, siendo el proceso del ‘taller’ netamente formal y obsoleto. Los jóvenes no aprenden ni ponen en práctica conocimientos valiosos, y la burocracia de la cátedra desmotiva al alumno”.

Otros reclaman por cuestiones relativas a la organización de la cátedra o el lugar que ocupa la materia en el plan de estudios:

- “Resulta muy difícil poder entregar el trabajo personalmente, ya que existe un único horario semanal. Se podría coordinar para dejar los avances en la Escuela de Administración, como en la práctica profesional II. Los docentes deberían *aggiornarse* y comenzar a utilizar las herramientas como Mail, video conferencia, etc., para que no sea necesario lo presencial para ambas partes. De esta forma cada alumno podría coordinar su reunión en forma privada y sin inconvenientes (como paros, ausencias, modificación de aula de último momento) que representen pérdidas de tiempo muy importantes”.
- “Modificaría que sea en tercer año la pasantía y no en cuarto año, así los alumnos tienen más chance de poder abocar las últimas materias de la carrera en dicha empresa”.
- “Cambiaría el momento de la currícula en la que se dicta. La acompañaría de test de orientación profesional”.
- “Me gustaría poder hacer la misma pasantía en paralelo con más compañeros y poder, al final, intercambiar puntos de vista del trabajo”.
- “Los compañeros que estaban trabajando en negro tenían problemas para que la realicen. Yo creo que para el que no trabaja es una carga, tiene que ser algo que se haga al final de la carrera junto con la tesina o trabajo final, cosa que colabore a encontrar trabajo a los que ya desean insertarse en el mercado. Meter una materia como pasantía donde te obliguen a trabajar en el medio de la carrera junto a la exigencia propia de la carrera me parece demasiado. Yo estaba trabajando, colaborando con una empresa familiar, por lo que no fue complicado, pero para el resto de los compañeros sí. Piensen que muchos son de afuera de Rosario, trabajar, estudiar, cursar, viajar, es demasiado. Además, quedan muchas materias por delante. Para mí la carrera se hace demasiado densa en general, mucha teoría, demasiada. La facultad colabora poco en acompañar y facilitarle la vida al estudiante, por el contrario. En mi opinión, tendrían que fusionarla con tesina o trabajo final cosa que sea una sola cosa y de paso ayuden a los estudiantes a encontrar su primer trabajo que tanto cuesta”.

Algunos plantean experiencias negativas:

- “En mi caso, tuve mala suerte con la tutora. Me modificó el trabajo, en las mismas partes, en reiteradas ocasiones. Cuando defendí el trabajo en la mesa, el profesor

me dijo que debería haberlo realizado como fue mi primera entrega. Podríamos sugerir que exista un criterio unificado entonces”.

- “Conocimiento del Trabajo final por quienes lo evalúan en la presentación final”.
- “Yo tuve una mala experiencia con la empresa”.
- “En las correcciones algunos profesores la hacen de a partes y no todo junto, entonces se demora mucho al alumno con tantas idas y vueltas. En mi caso, corregían sobre lo ya corregido, y se hacía un círculo sin salida.”
- “Todo el proceso en general considero que estuvo bien... La única observación que puedo hacer es que en la defensa oral del trabajo los docentes demostraron poco interés en mi exposición y en ocasiones prestaban más atención al celular. Consulté con otros compañeros y me dijeron que les había sucedido lo mismo”.

Otros comentarios sueltos incluyen:

- “Ser más realistas”.
- “Actualizar la bibliografía”.
- “Sugiero se escuche más a los alumnos y las necesidades de la Organizaciones a fin de poder generar valor y alcanzar el verdadero objetivo de la cátedra y carrera”.
- “Evaluar los días de estudio y exámenes, no son suficiente, sabiendo que se cursan 4/5 materias por cuatrimestre, las pasantías son por 6 meses con posibilidad de renovar y los días por exámenes son 10. No es suficiente”.

Algunos piden que se le brinde mayor importancia:

- “Le dedicaría mayor importancia en la carrera”.
- “No se le da la importancia que debería tener; pasantía debería ayudar más a aplicar conocimientos teóricos de toda la carrera y para el que consiguió un trabajo para hacerla debería tener mayor relevancia aún”.

Por último, un par de graduados usaron este espacio para expresar su conformidad:

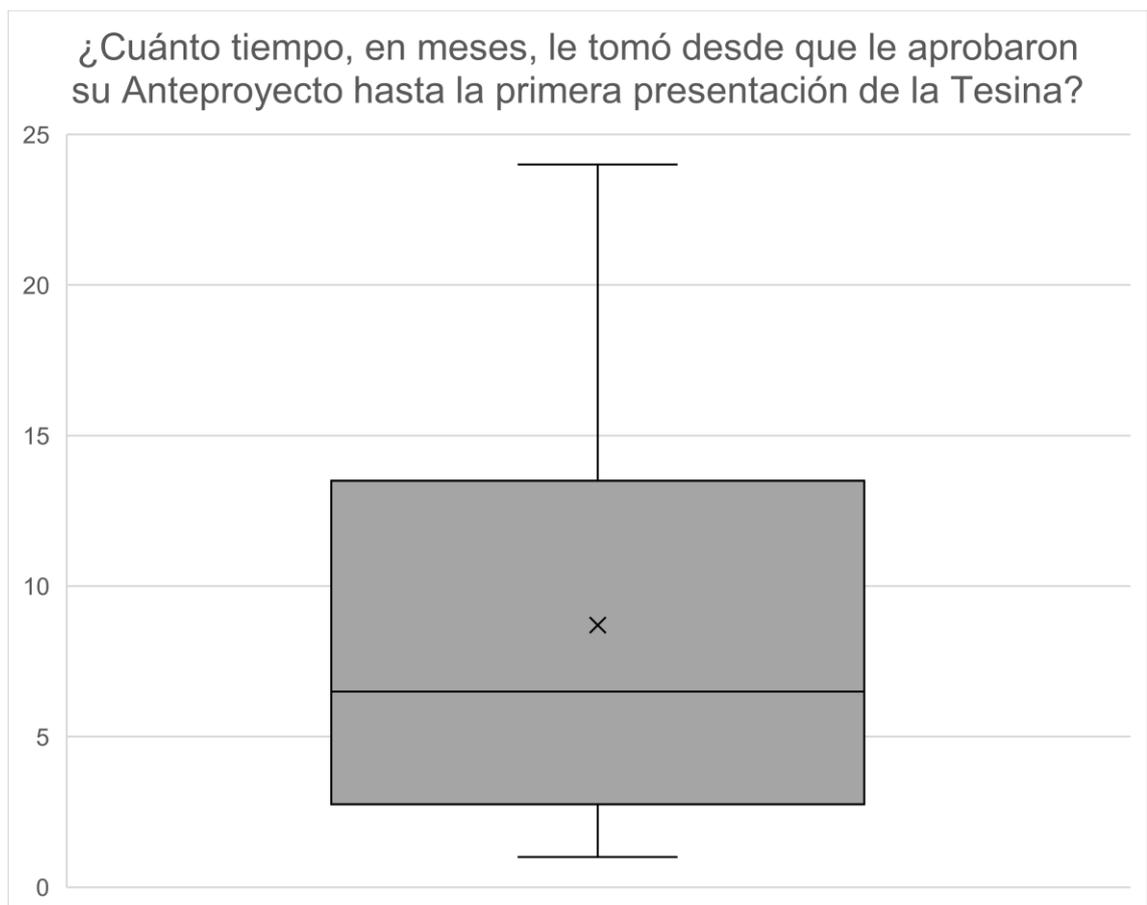
- “La pasantía la entregue hace bastante tiempo. no recuerdo muchos problemas en la misma”.

- “La idea de pasantía está muy bien. En lo que a mí respecta, los tiempos de corrección fueron más que aceptables (y lo menciono porque mucha gente se quejaba de las demoras). El resto para mí está bien”.

#### 5.4. TESINA

En aquellos graduados que optaron por realizar una Tesina, al consultárseles “¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación de la Tesina?”, la duración promedio del trabajo en sí fue de aproximadamente 7 meses (media de 6,91 con desvío estándar de 6,37).

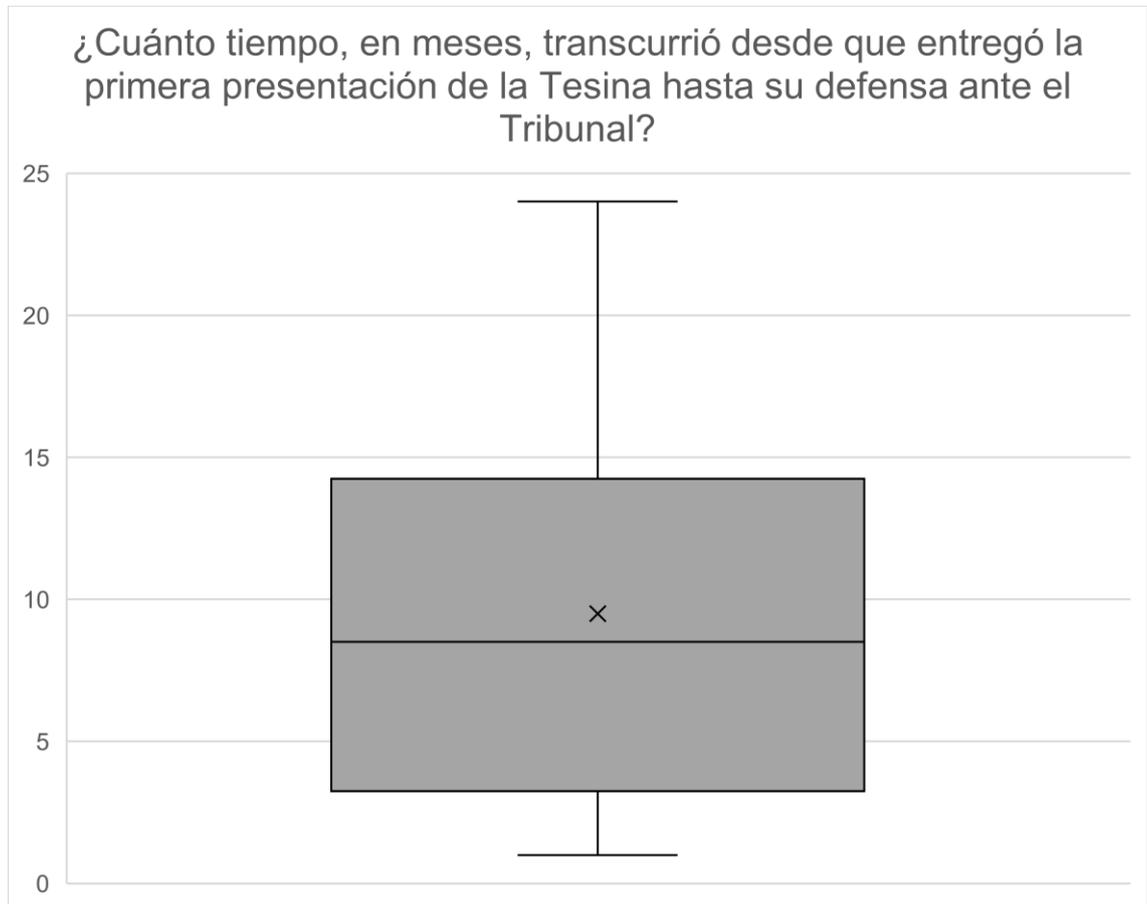
El plazo máximo declarado por los encuestados para la realización de la Tesina es de 24 meses, al igual que en Pasantía. El 86,4% de los graduados afirma haberla completado en el año.



En cuanto a “¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación de la Tesina hasta su defensa ante el Tribunal?”, el plazo es bastante

similar, extendiéndose en promedio a unos 7 meses y medio (media de 7,68 con desvío estándar de 5,98).

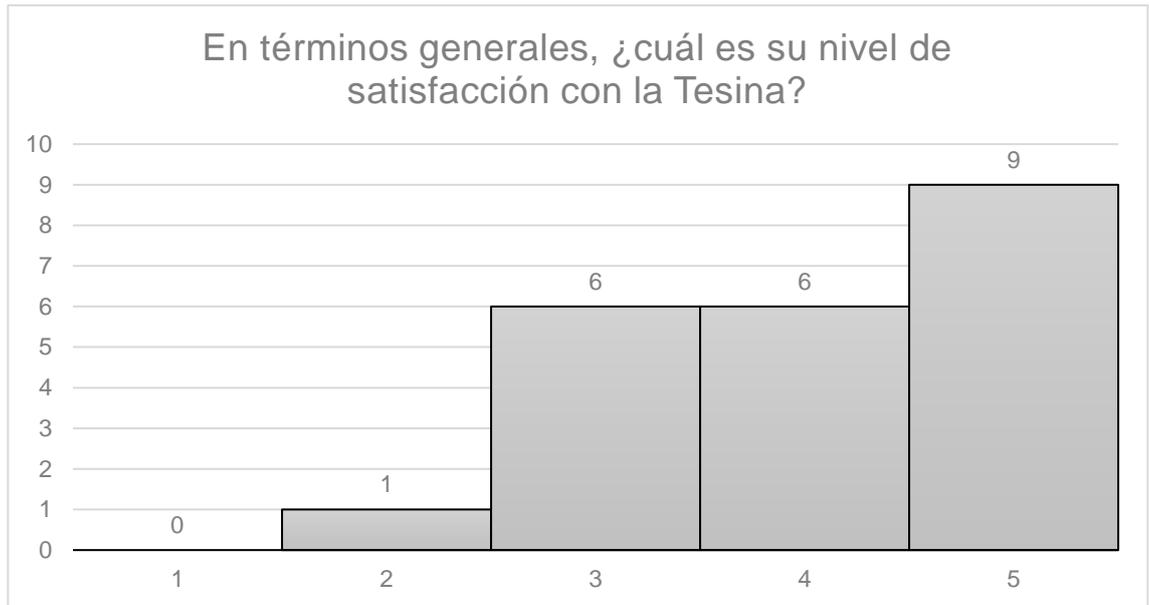
El máximo declarado es también de 24 meses y, de nuevo, el 86,4% afirma haber superado esta etapa dentro del año.



Pasando a la evaluación de la satisfacción, nuevamente se repite la escala “de 1 a 5, donde 1 significa ‘Nula’ y 5 ‘Excelente’” para los distintos aspectos de la Tesina.

Ante la consulta “En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la Tesina?”, la evaluación de los graduados es claramente positiva. La moda se ubica en 5, lo que significa que el valor más escogido en la escala es justamente el de mayor satisfacción: ‘Excelente’. Por el contrario, ningún graduado elige el valor inferior y solo uno escoge el valor 2, por lo que hubo una única evaluación negativa entre todos los que realizaron Tesinas.

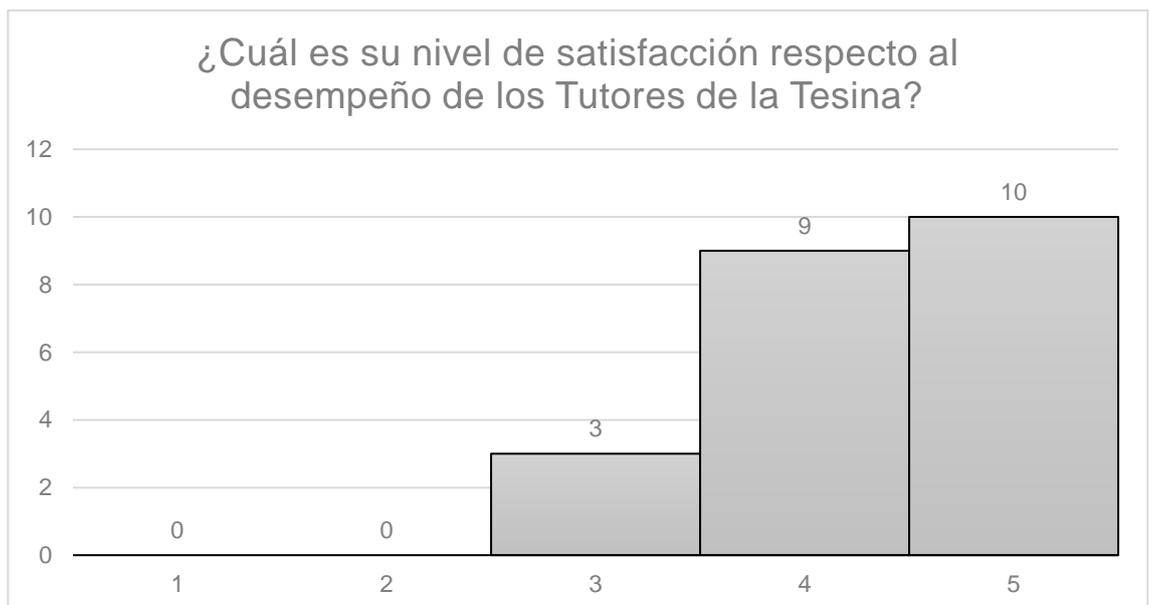
La media es de 4,05 con un desvío estándar de 0,95. La mediana se ubica en 4.



En cuanto a la evaluación del plantel de la cátedra, “¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores de la Tesina?”, la satisfacción es aún mayor.

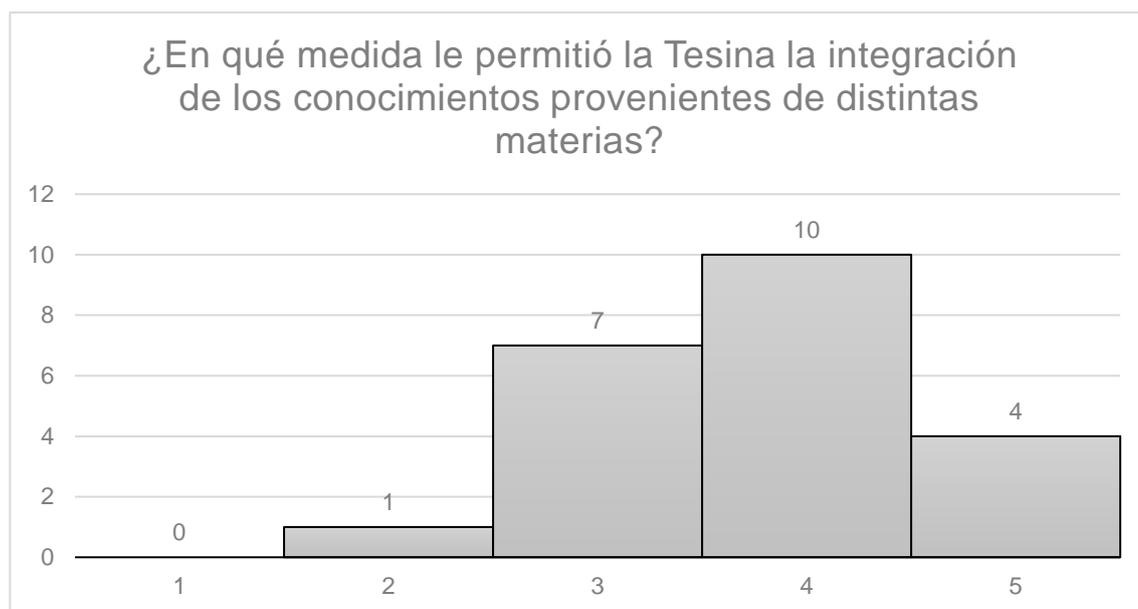
De nuevo, la moda se ubica en el punto máximo de la escala (45,5% elige ‘Excelente’), pero sin valoraciones negativas (ningún graduado optó por los niveles inferiores de la escala). La mediana se ubica en 4.

El desempeño de los tutores es claramente el aspecto mejor valorado de la Tesina.



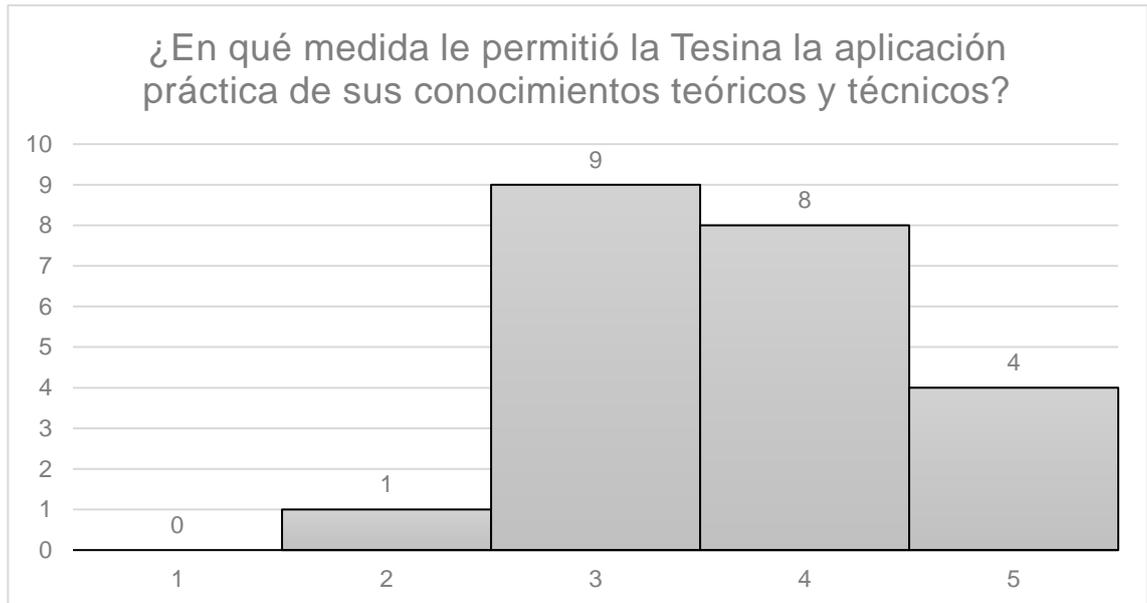
Al consultarse “¿En qué medida le permitió la Tesina la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?”, la satisfacción descende, si bien se mantiene a un buen nivel.

La media es de 3,77 con un desvío estándar de 0,81. La moda se ubica en 4, al igual que la mediana.



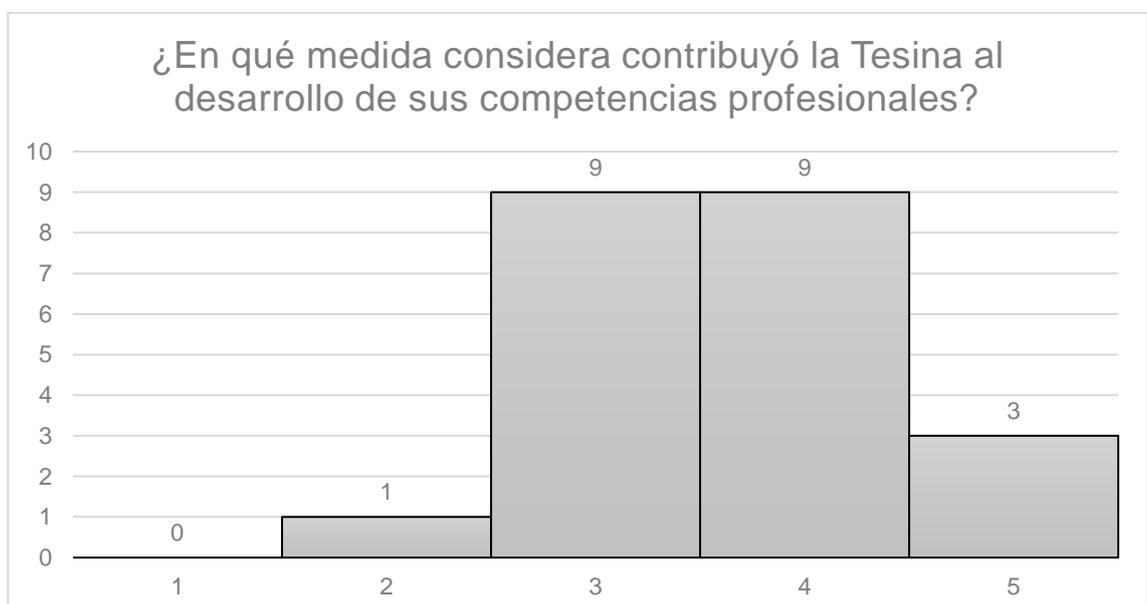
Por parte del docente, su respuesta a la pregunta “¿Considera que la Tesina da al alumno la posibilidad de integrar los conocimientos provenientes de distintas materias? ¿En qué medida? ¿Cómo?” fue: “Sí, considero que la Tesina permite al alumno aplicar una visión sistémica, donde aplica el conocimiento adquirido a lo largo de su formación y visto en varias materias, y además aplicar lo visto en Metodología de la Investigación, materia fundamental en su formación”.

Respecto a “¿En qué medida le permitió la Tesina la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?”, la evaluación de los graduados tiende más al punto medio, si bien se mantiene positiva. La moda es de 3, pero la mediana queda en 4. La media es de 3,68 con un desvío estándar de 0,84.



Desde la perspectiva docente, “¿Considera que la Tesina da al alumno la posibilidad de aplicar en la práctica los conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en la carrera? ¿En qué medida? ¿Cómo?”, el Titular de Cátedra responde: “Sí, considero que en gran parte de su formación, la tesina da al alumno la posibilidad de aplicar conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en la carrera y desarrollar los mismos en la aplicación de su investigación”.

Cerrando esta evaluación, respecto a “¿En qué medida considera contribuyó la Tesina al desarrollo de sus competencias profesionales?”, las valoraciones se reparten mayoritariamente entre 3 y 4 puntos (81,8%). La mediana se ubica en 4. La media es de 3,64 con un desvío estándar de 0,79.



Así también, consultado el docente “En términos generales, ¿considera que los alumnos quedan satisfechos con la Práctica Profesional ofrecida? ¿Qué podría mejorarse?”, respondió: “Los alumnos luego de recibidos en general nos agradecen por esta instancia que completa su formación. Y quedan muy satisfechos. Todo es mejorable, creo que lo que está faltando es la vinculación de nuestra Facultad, con las organizaciones, ya sean con fines de lucro o sin él, donde el alumno pueda interactuar con mayor profundidad en las organizaciones y con la presencia en las mismas también de los tutores para que la universidad y su futuro lugar de trabajo formen parte también de su formación, pero en una forma mucho más integral que como se desarrollan las pasantías”.

Por último, en cuanto al espacio abierto para comentarios y sugerencias de los graduados: “¿Qué aspectos de la Tesina modificaría? ¿Qué sugerencias tiene para la Cátedra?”, el 50,0% de los encuestados que realizaron Tesinas dejaron el mismo en blanco, lo cual en principio podría considerarse positivo en tanto se interpreta como que no tienen sugerencias para hacer.

Algunos de los que sí responden, plantean expresamente dicha conformidad:

- “Ninguno, tuve una excelente experiencia”.
- “No tengo que sugerir nada, porque fue una muy buena experiencia en mi caso”.
- “No tengo sugerencias, fue una linda experiencia y la cátedra me colaboró muy generosamente. Además, en esa instancia el esfuerzo y el resultado depende más del alumno que de la cátedra”.
- “En mi caso, el Lic. Martone y la Dra. Arriaga fueron excelentes tutores y respondieron con mucha rapidez. La persona que yo había elegido para ser mi [directora] en principio, que no formaba parte de la cátedra, me demoró dos años sin hacerme una corrección. El Dr. Albano tomó el tema personalmente, me reasignó [director] y en unos meses estaba rindiendo. No tengo nada para reprocharles”.

Como en las otras modalidades, aparece el tema de los plazos de corrección, aunque en menor medida que en aquellas:

- “Mayor celeridad en cada etapa”.
- “Agilizar los plazos de corrección”.
- “Es necesario [tener] devoluciones rápidas”.

- “Agilizar tiempos de corrección”.
- “Acotaría los tiempos de respuesta de los tutores. Pondría lapsos máximos para cada etapa”.

Una versión más compleja de esta sugerencia agrega las cuestiones burocráticas:

- “Si bien la responsabilidad de muchos alumnos deja bastante que desear siendo próximos profesionales, la universidad debería promover la finalización de los estudios y no ser una barrera burocrática”.
- “Que sea un trabajo simple, sin tantos pasos, ya que es la última instancia de la carrera, para que los alumnos se puedan graduar más rápido”.

En dos casos, se plantea el tema de los criterios de corrección y la falta de uniformidad:

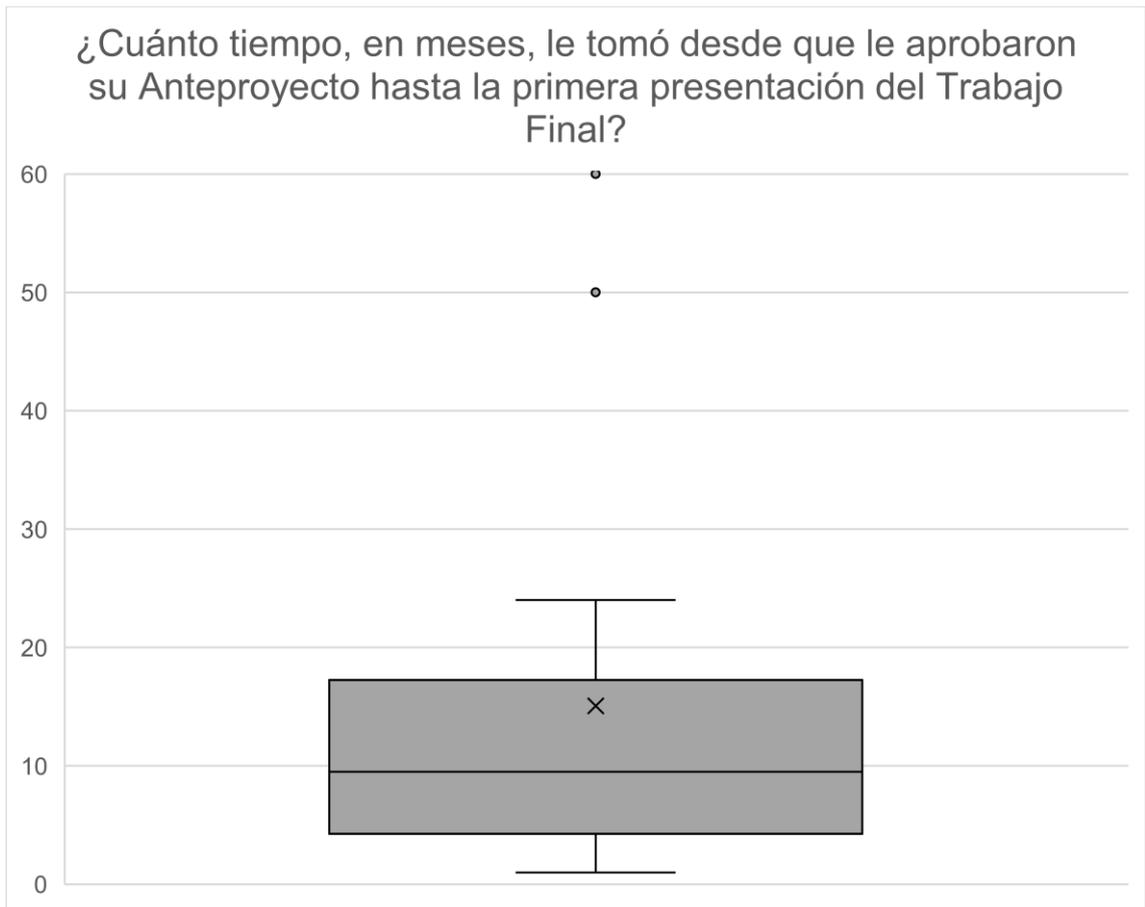
- “Unificar criterios de base entre docentes. Es desmotivador e irrespetuoso para el alumno que en cada intervención corrijan puntos de forma que podrían unificarse en una única revisión, y más aún, que un docente te haga volver atrás la corrección solicitada por otro tutor de la misma cátedra”.
- “Más interacción entre alumno y tutor. Más coincidencia de criterios entre los [Tutores] y el Titular de Cátedra”.

Otras sugerencias incluyen:

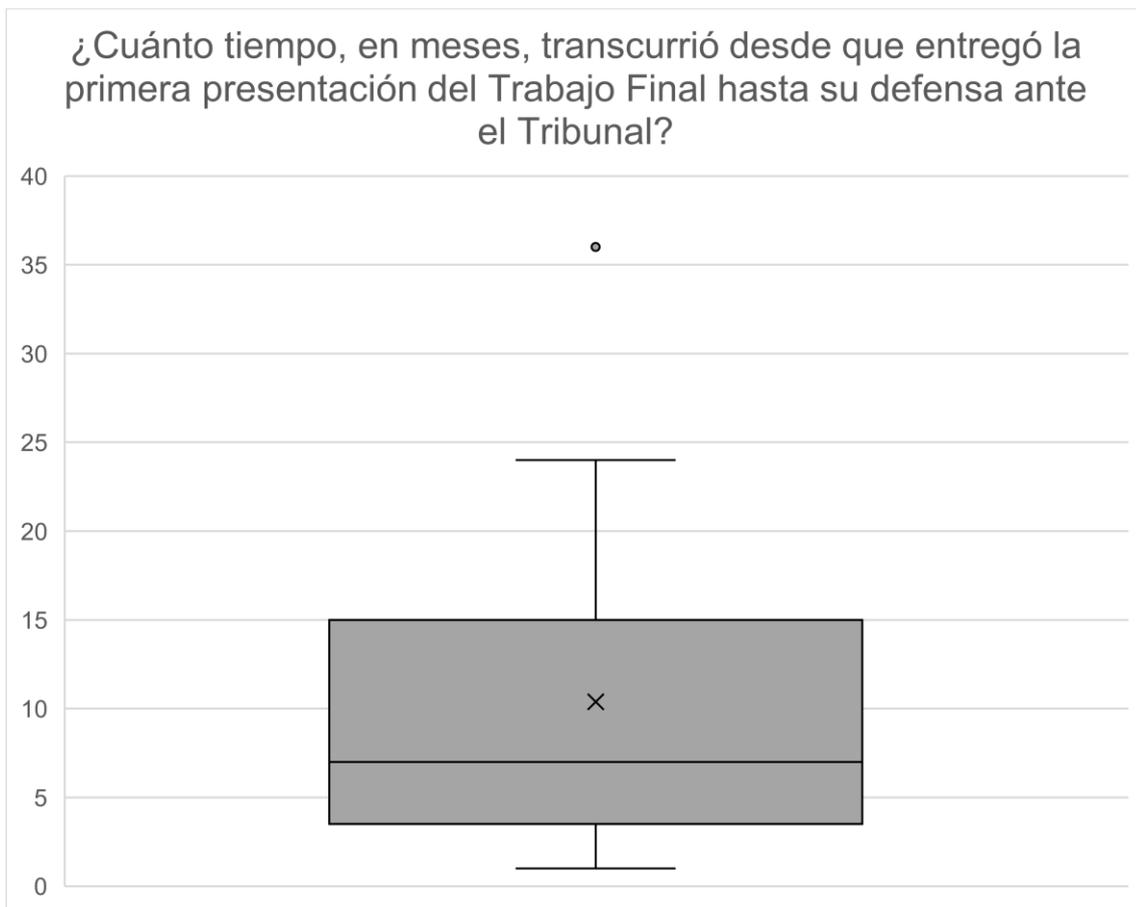
- “La sugerencia, en términos generales, es la modernización y adaptación a la realidad (falta actualización)”.
- “Elección del tema”.

## **5.5. TRABAJO FINAL**

Pasando a la otra modalidad del segundo módulo de la Práctica Profesional, el Trabajo Final, se consulta “¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación del Trabajo Final?”. Aquí, la duración promedio del trabajo en sí gira supera los 10 meses, claramente mayor que la Tesina. La media es de 10,36 con un desvío estándar de 12,07. Hay dos casos extremos de 60 y 50 meses declarados, aunque el 79,5% logra completarlo dentro del año.

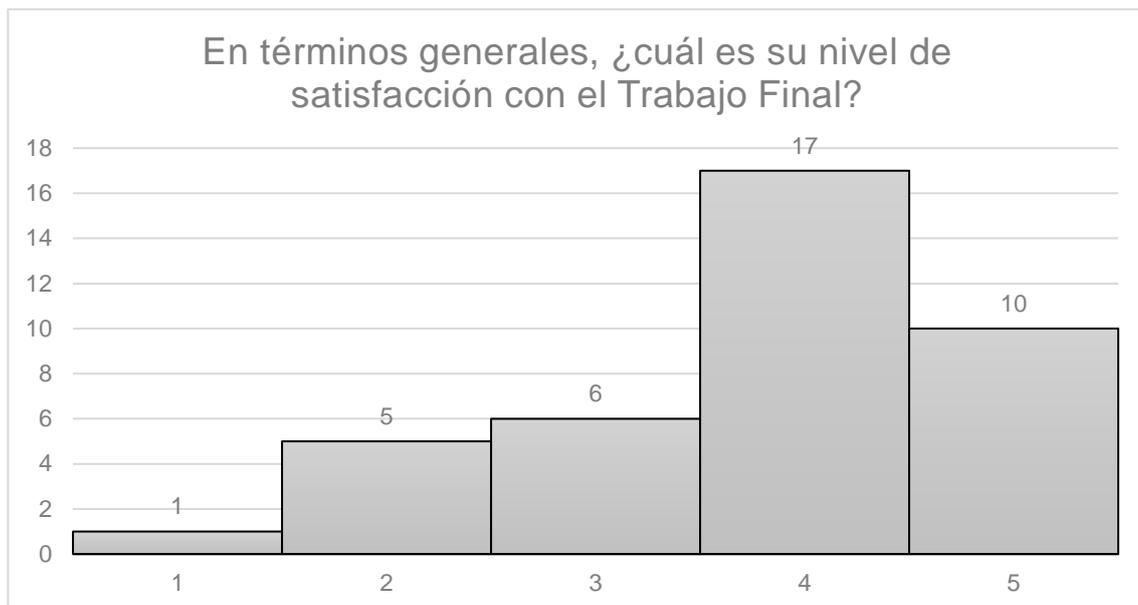


En cuanto al tiempo de corrección, una vez terminado el Trabajo Final, el plazo promedio supera apenas los 8 meses. La media es de 8,18 con un desvío estándar de 7,44. El máximo declarado es de 36 meses y el 87,2% se recibe dentro del año de presentado en Trabajo Final.



Al igual que con las otras modalidades de Práctica Profesional, se solicitó a los graduados expresaran su satisfacción con diferentes aspectos del Trabajo Final en una escala “de 1 a 5, donde 1 significa ‘Nula’ y 5 ‘Excelente’”.

Pensando en la satisfacción global, “En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el Trabajo Final?”, la evaluación de los graduados que optaron por esta modalidad es positiva, aunque no tanto como la de los que optaron por realizar una Tesina. Moda y mediana coinciden en 4. Un 25,6% le da la valoración máxima, mientras que un 15,4% le da valoraciones negativas.

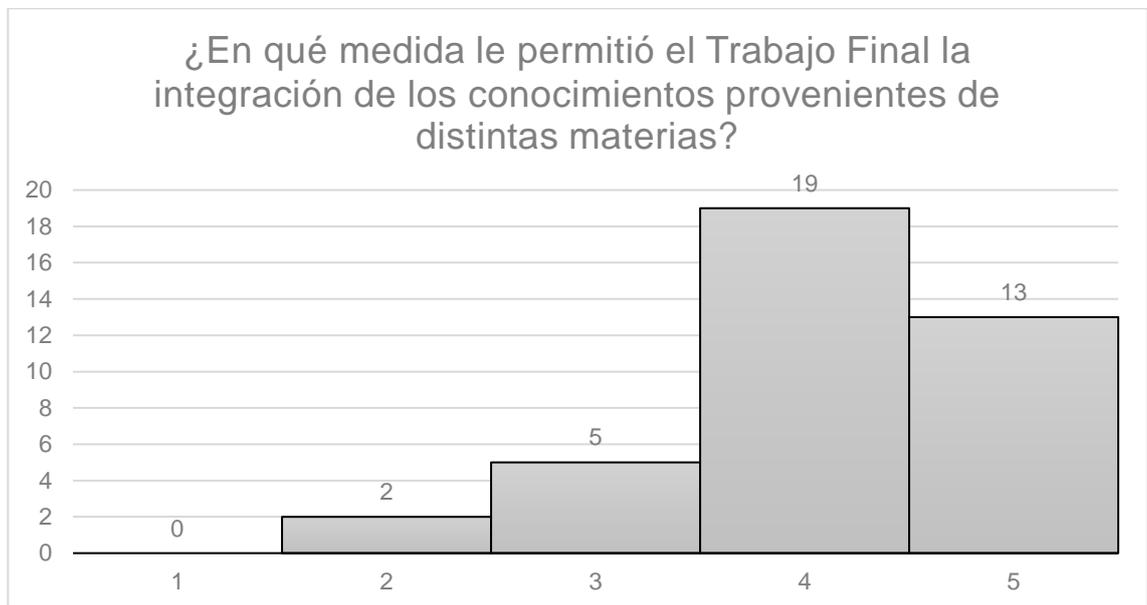


Al contrario de lo que sucede con el equipo de Tesinas, al consultarse “¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores del Trabajo Final?” se obtiene la peor valoración de los distintos aspectos. Si bien la moda y la mediana se ubican en 4, lo cual da cuenta de una valoración general positiva, el promedio es de apenas 3,62 (por debajo de los demás aspectos evaluados, aunque por encima de la satisfacción promedio con los tutores de Pasantía).



La siguiente pregunta, “¿En qué medida le permitió la Pasantía la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?”, el resultado promedio es, por el contrario, el más alto de los aspectos evaluados (4,10 con un desvío estándar de 0,82). Moda y mediana se ubican en 4, dando cuenta que en términos generales los graduados

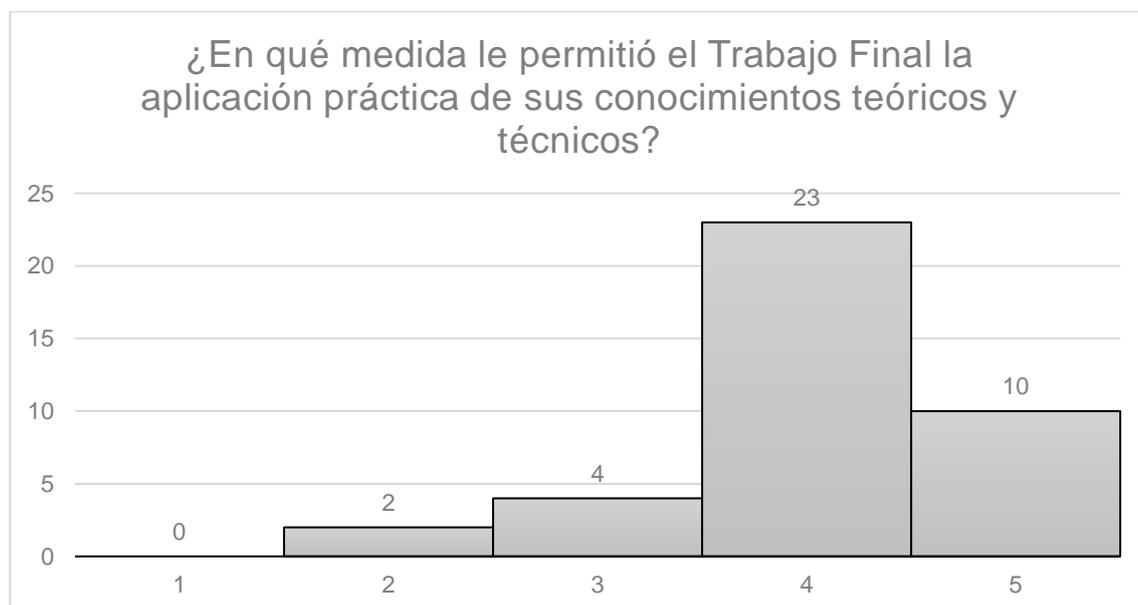
están bastante satisfechos con este aspecto del Trabajo Final. Además, no hay valoraciones mínimas ('Pésimo').



Consultada la actual Decana “¿Considera que el Trabajo Final da al alumno la posibilidad de integrar los conocimientos provenientes de distintas materias? ¿En qué medida? ¿Cómo?”, su respuesta fue: “Yo espero que sí. Si no logran integrar lo que vieron en las materias anteriores, no tiene sentido. Es decir, el objetivo del Trabajo Final es ese, es el de integración, es justamente un Trabajo Final de integración. ¿Cómo se logra o en qué medida? Bueno, en la medida que ellos toman un problema que es el que hay que resolver, entonces ese problema va a tener aristas vinculadas a las distintas materias, tanto – de vuelta – en el momento de poder hacer el relevamiento y diagnosticarlo, van a tener un marco teórico vinculado a distintas áreas de la Administración, como en el momento de las propuestas. Obviamente que a veces va a depender de cuál es la temática que se elija cuáles son las materias que se integran. Es decir, a grandes rasgos tenemos muchos Planes de Negocio, donde lo que más se integra ahí es el tema de obviamente Comercialización I y todo el área de Comportamiento del Consumidor, todas las materias vinculadas a poder entender lo que la demanda quiere; en muchos casos, Producción, porque tienen que tomar decisiones estratégicas que son las que vemos en Administración de las Operaciones – por ejemplo, localización de planta, capacidad de planta, tipo de proceso, equipamiento a adquirir; la parte Financiera, a la hora de hacer la relación costo-beneficio, el valor actual neto y todo el análisis financiero de la propuesta; mucho obviamente de Planeamiento Estratégico; mucho de Organización, porque ellos tienen que definir qué estructura va a tener ese negocio; Sociedades, qué

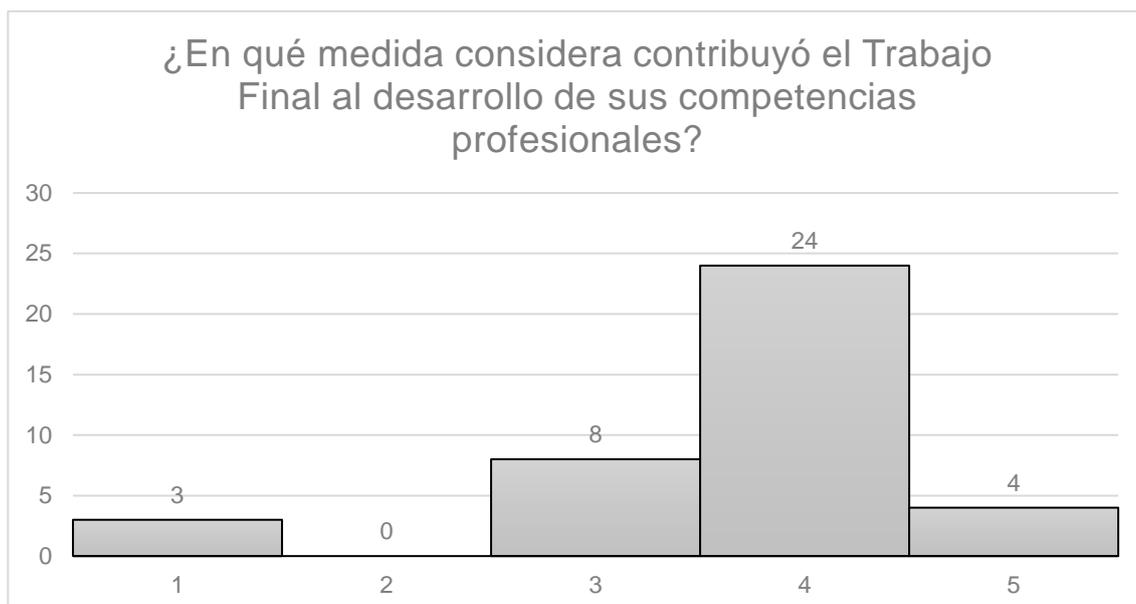
forma societaria; Impuestos; la parte Contable, o sea en realidad si uno hace un barrido, en un Plan de Negocio se ven todos los campos. Después hay algunos trabajos que son un poco más específicos, o sea, más orientados a lo mejor a temas de Recursos Humanos y demás, pero nosotros lo que siempre le exigimos es que tenga la visión estratégica. Por ejemplo, si va a estar orientado a analizar en una empresa cómo es la gestión de los Recursos Humanos, las propuestas que se hagan en ese aspecto hay que analizarlas cuantitativamente, entonces ahí ya también entra en juego la parte contable, el tema de costos, la parte financiera en muchos casos, si hay que hacer inversiones. Por ejemplo, si esos cambios en Recursos Humanos van a mejorar el vínculo con los clientes, entonces entra la parte comercial. Es decir, siempre lo que buscamos transmitir es que, a la hora de pensar en cualquier propuesta, la organización no deja de ser un sistema, entonces todas las decisiones son sistémicas y por lo tanto todas las decisiones van a afectar a los otros subsistemas. (...) Para pasar en limpio, entiendo que sí da la posibilidad de integrar las distintas materias. ¿En qué medida? Total, por esta concepción sistémica. ¿Y cómo? Pidiéndole una visión estratégica del problema y una visión estratégica de la solución, que por lo tanto abarca a todas las áreas”.

Volviendo a los graduados, similares resultados se dan para la pregunta “¿En qué medida le permitió el Trabajo Final la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?”. La media es de 4,05 con un desvío estándar de 0,76. Moda y mediana se ubican en 4 - de hecho, el 59,0% elige este valor. Nuevamente, no hay valoraciones mínimas.



Al respecto, al preguntarse “¿Considera que el Trabajo Final da al alumno la posibilidad de aplicar en la práctica los conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en la carrera? ¿En qué medida? ¿Cómo?”, desde la docencia se responde: “Sí, todo el objetivo del Trabajo Final es la aplicación en un caso concreto y real de lo que han visto a lo largo de la carrera, así que es absolutamente práctica, por eso se llama Practica Profesional. Es decir, lo que ellos hacen es un informe, después hacen la defensa del informe, pero no es más que describir una situación real. De hecho, nosotros en Trabajo Final ni siquiera tenemos Marco Teórico. (...) O sea, no tiene otra cosa que no sea la aplicación a la práctica. ¿Y cómo? Así, describiendo una situación real, diagnosticándola y haciendo una propuesta que sea aplicable, que se pueda llevar a cabo en el contexto en el que estamos y puntualmente con una realidad que nos rodea. De hecho, son proyectos siempre vinculados a la economía regional, así que lo que buscamos justamente es eso. Muchos de ellos, los que son en empresas, los elevan a la empresa realmente. (...) en la mayoría de los casos son empresas reales donde lo que se está buscando es aprovechar todo el estudio y la aplicación de las técnicas para efectivamente llevar adelante alguna propuesta”.

Por último, al consultarse “¿En qué medida considera contribuyó el Trabajo Final al desarrollo de sus competencias profesionales?”, los graduados dan una evaluación bastante buena, con un promedio de 3,67 y un desvío estándar de 0,96. Moda y mediana coinciden en 4 – que alcanza en este aspecto su mayor proporción (61,5%). Cabe igualmente destacar que se dan tres valoraciones mínimas; esto es, alumnos que consideran fue pésima la contribución del Trabajo Final al desarrollo de sus competencias profesionales.



Ante la consulta “En términos generales, ¿considera que los alumnos quedan satisfechos con la Práctica Profesional ofrecida? ¿Qué podría mejorarse?”, la respuesta de la Decana fue: “Hay de todo. Hay quienes quedan satisfechos y quienes no. Esto también depende mucho de en qué contexto se arma el trabajo. En estos casos que te comentaba, donde realmente lo que hacen es algo real y es algo que ellos llevan a la organización, sea propia o sea una organización que ellos asisten, asesoran, o una organización en la que ellos trabajan, quedan satisfechos porque les sirve, porque le ven un provecho concreto más allá de recibirse. Entonces, también lo hacen desde otro lugar y también esto se nota en las defensas. O sea, cuando uno toma un Trabajo Final de alguien que está absolutamente involucrado en la situación, en general sacan notas mucho mejores y las defensas son mucho más sólidas, porque a veces quizás no lo vuelcan tan bien en los informes, pero en el momento de las preguntas o de tener que defender la idea la tienen mucho más clara. Creo que el que lo hace como un requisito para recibirse y lo vive medio como una carga, no sé hasta dónde queda satisfecho. O sea, hay casos que buscan algo como para hacer algo, para recibirse, y me parece que ahí la satisfacción es un poco menor. Está la satisfacción de tener el título, eso está claro, pero no sé si es valorado el Trabajo Final porque en muchos casos muere ahí. (...) Yo creo que hay que hacer otra cursada. Nosotros lo que tenemos es un taller muy breve y creo que eso es lo que no genera contención en los estudiantes. O sea, es un taller donde más que nada se imparte la cuestión metodológica pero después el seguimiento no es durante la confección del trabajo. O sea, es como que uno le da las clases; después el pibe queda solo, medio a la deriva. Si tiene un buen director, en manos del director;

pero viste que no siempre el director se ocupa, o le da los tiempos que tiene, o tampoco siempre el director está muy calificado en la cuestión metodológica. (...) Y después, ya el tutor toma su rol, pero con el trabajo ya hecho, con lo cual en algunos casos no digo que es tarde, pero... Digamos, en el medio lo que tenés es mucho desgrane porque hay gente que empieza y abandona, se cuelga y demás. (...) Yo creo que si habría que mejorar algo, sería ese seguimiento, digamos esa etapa intermedia entre darle los lineamientos generales y el momento de la entrega, del anteproyecto primero y después el momento de la entrega del trabajo final. Todas esas instancias en el medio, en las que a mi entender el estudiante se siente solo, porque debería de cubrirlas el director, en muchísimos casos el director no las cubre y desde la Facultad uno no puede controlar si el director cubre o no cubre porque no es alguien que trabaje en relación de dependencia ni es un trabajo asignado a nivel laboral, por lo tanto, eso se complejiza”.

Para cerrar, en cuanto al espacio abierto para comentarios y sugerencias de los graduados: “¿Qué aspectos del Trabajo Final modificaría? ¿Qué sugerencias tiene para la Cátedra?”, solo el 25,6% de los encuestados que realizaron Trabajo Final lo dejaron en blanco. Siendo que en general la mayoría de los comentarios son quejas o sugerencias de mejora, podría considerarse que esta proporción da cuenta de una menor satisfacción general en comparación con la Tesina.

Ahora bien, al igual que con la modalidad anterior, también algunos de los que sí responden lo hacen para plantear expresamente su conformidad:

- “Siento que fue muy enriquecedor realizar el trabajo final ya que se comienza a trabajar como consultor, así lo sentí en mi trabajo final”.
- “Quisiera decir que (años después de haberla aprobado) entendí que fue fundamental para mi evolución como profesional, ya que la misma me dio herramientas que hoy son fundamentales para mi desarrollo profesional; como por ejemplo la curiosidad por preguntar por qué las cosas se hacen de tal manera y las ganas de mejorar procesos para hacerlos más eficientes”.
- “Mi experiencia personal fue muy grata. En una primera instancia por un error de la escuela o cátedra no me asignaron tutor; posteriormente y con mi reclamo me asignaron uno. La colaboración del tutor es totalmente necesaria y eso permitió que, en 2 meses de trabajo, presente el trabajo final completo”.
- “La cátedra me pareció excelente, no tengo sugerencias”.

- “Existen buenos ejemplos de tutores que realmente colaboran y ayudan al alumno, como Maria Rosa Camandona o Gustavo Stochero (excelente). Y malos ejemplos como (...)”.

El tema de los períodos de corrección es, una vez más, una preocupación repetida (que en un par de casos se suma a la queja por el exceso de burocracia):

- “Acortaría los periodos de corrección”.
- “Los plazos son realmente largos. 20 días hábiles facultativos me parece un exceso”.
- “El tiempo de respuesta en las correcciones”.
- “Tendría que existir un tiempo máximo de presentación, así el alumno no se demora tanto en finalizar la carrera”.
- “En mi opinión los plazos para la corrección deberían ser un poco más cortos”.
- “Vi como problema demoras en las fases. Yo demoraba y los profesores también”.
- “Agilizar los tiempos de corrección, las modificaciones se resuelven en horas y los profesores se toman muchos días para corregir”.
- “El tiempo que se toman para la corrección”.
- “Las correcciones tardaron mucho tiempo”.
- “Muy burocrático y poco práctico todo, y no cumplen con los plazos estipulados de corrección”.
- “Recomiendo se lleve a cabo con mejor manejo de tiempos”.
- “Acelerar los procesos de correcciones”.
- “Que [los tutores] entiendan que para los alumnos es importante el tiempo, y no pueden tenerlos durante meses sin corregir sus trabajos”.
- “El tiempo de corrección del anteproyecto y del trabajo final, ya que entre todo demoró 9 meses aproximadamente”.
- “Menos burocracia, no corregir siguiendo antiguos protocolos, por favor”.
- “Aclarar mejor los procedimientos de presentación ya que envíe el trabajo a los correctores de mi anteproyecto y nadie me respondió hasta que fui a la Universidad y me dijeron que se presentaba en la oficina de posgrado”.
- “¡Debería ser más ágil!”

Una sugerencia también recurrente es la de mayor seguimiento por parte de los tutores, que en algunos casos se planteó como mayor compromiso:

- “Creo que sería útil tener más seguimiento, ya que al estar trabajando y haber terminado de rendir las otras materias en mi caso me atrasé más”.
- “Más compromiso de parte de algunos tutores”.
- “Compromiso de tutores”.
- “Los tutores deberían acompañar a los estudiantes desde el comienzo de la realización del trabajo. Los directores, en general, no tienen idea sobre los aspectos formales y metodología. Hay falta de apoyo”.
- “Mayor asistencia por parte de los profesores”.
- “La sugerencia que haría es que haya mayor seguimiento y menor tiempo para presentarla (...) ya que uno termina de rendir las materias y la facultad se olvida del alumno”.
- “Mayor contención del alumno”.
- “El trabajo final representa el cierre de la carrera. En muchos casos quien llega a esa instancia lo hace con una gran carga horaria laboral, hijos u otros proyectos. Flexibilizar la comunicación y acompañar al ya ‘casi profesional’ en esta instancia debería ser fundamental”.

Otros plantean cuestiones relativas al Taller en sí, su dictado, y proponen cambios interesantes, que apuntan a un mayor acompañamiento:

- “Que en el inicio de la materia, el curso sea un curso más profundo, con mayor contenido acerca de la materia en sí”.
- “Empezar a desarrollarlo con anticipación y con consultas activas con los tutores en todas las fases del proyecto. Entregarlo completo y que te modifiquen algo inicial atrasa todo, lo que genera más demora en la presentación final”.
- “Lo que más cuesta a los alumnos es definir el tema. Por ahí se necesita una guía o algo para ayudar en determinar el tema, que es fundamental”.
- “En la carrera ya tenemos la materia de Proyecto, donde se hace un desarrollo completo de un proyecto igual al que hay que hacer en el Proyecto Final. La diferencia es que este es con mucho más acompañamiento de los profesores y compañeros al poder realizarlo en equipo. No tiene ningún sentido tener que realizar un trabajo igual al finalizar todas las materias, lo único que genera es que los alumnos se demoren en obtener el título y hasta en muchos casos, sucede que nunca se presenta. Deberían evaluar la manera de que la materia Proyecto

sirva como trabajo final o que exista alguna materia de cursado obligatorio donde se inicie el desarrollo del trabajo final para que su conclusión luego sea más llevadera. En algunas universidades privadas se adopta esta última modalidad”.

- “Estaría bueno que haya una materia donde se tenga que cursar obligatoriamente y de esta forma ir haciendo el trabajo a la par del cursado, lo que permitiría que muchos alumnos puedan finalizar su carrera, ya que rinde la última materia y por cualquier otro motivo no realizan el trabajo final. Además, en el trabajo final se reitera muchas veces la misma información, habría que sintetizar para que sea más dinámico y entendible.”

Algunos plantean la posibilidad de realizar el Trabajo Final en equipos:

- “Sugeriría la posibilidad de hacerlo de a dos personas, como en otras facultades de la UNR se les permite hacer”.
- “Que se pueda realizar en equipo”.
- “Propondría hacerla en grupo”.

Son varios los que plantean reclamos respecto a los criterios de corrección/evaluación – y en algunos casos, reclamos respecto a actitudes de los docentes:

- “Los alumnos sacrifican mucho y los profesores se toman todo el tiempo para hacer correcciones que, en general, son gramaticales o dependen del criterio personal de cada uno”.
- “Las presentaciones/defensas son desprolijas, desorganizadas, recuerdo que en el tribunal (eran 2 personas) participó una persona que no había leído mi trabajo. Me hicieron pasar las diapositivas en una PC de espaldas a ellos. Me sentí muy mal después de tanto esfuerzo”.
- “Unificar criterios entre tutores y corregir en base al trabajo y no a preferencias o empatía con alumnos. Disconforme con tutor que me asignaron y su forma de corregir y de tratar con los alumnos. Deja mucho que desear”.
- “Los mismos criterios para el desarrollo y corrección de parte de los tutores”.
- “La defensa se hace con el proyecto aprobado por lo tanto el alumno solo debería exponer lo ya realizado. A esa altura la devolución debería solo ser una crítica constructiva al estilo que lo haría un colega. La prepotencia y el destrato en esta instancia, del modo que lo hace (...) no son necesarios. Y si sus colegas lo notan,

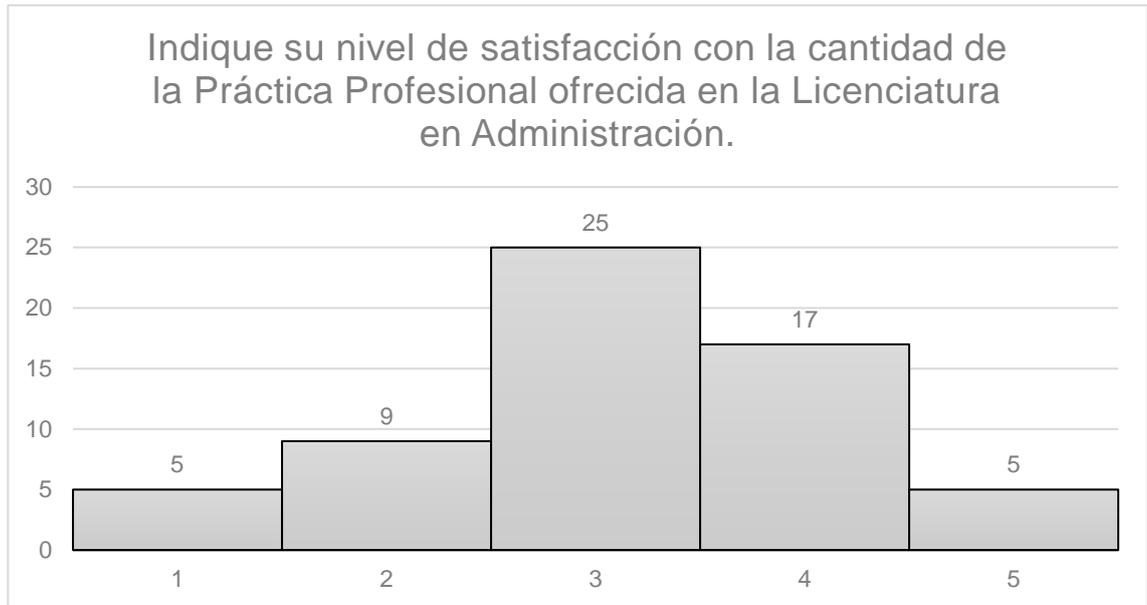
en vez de tenerle miedo, deberían dejar en claro que no están de acuerdo con su postura. No solo deja una mala impresión al alumno sobre ella, sino que deja una mala experiencia en general de la cátedra y del momento que como nuevo profesional uno atraviesa. Y la alegría del logro obtenido queda empañada. La Cátedra por el contrario al accionar de (...) está muy a la altura de la situación”.

- “Poco tiempo de exposición y dedicación a la lectura del trabajo previo a la mesa de examen”.
- “Y lo más importante, que al momento de la presentación los profesores tengan total conocimiento del trabajo que se va a presentar, ya que en muchas oportunidades (la gran mayoría), se preguntan o cuestionan cosas que están bien explicadas y surgen esas dudas porque no se leyó previamente. Creo que si la Facultad pone a esas personas a cargo de ese puesto, deben ser responsables en responder al alumno como corresponde”.
- “En el momento de la exposición, un profesor en particular fue un poco despectivo con mi trabajo final y no fue muy amable. Una chica que rindió con él antes que yo salió llorando... Me parece que no era la forma y menos en ese momento tan especial”.

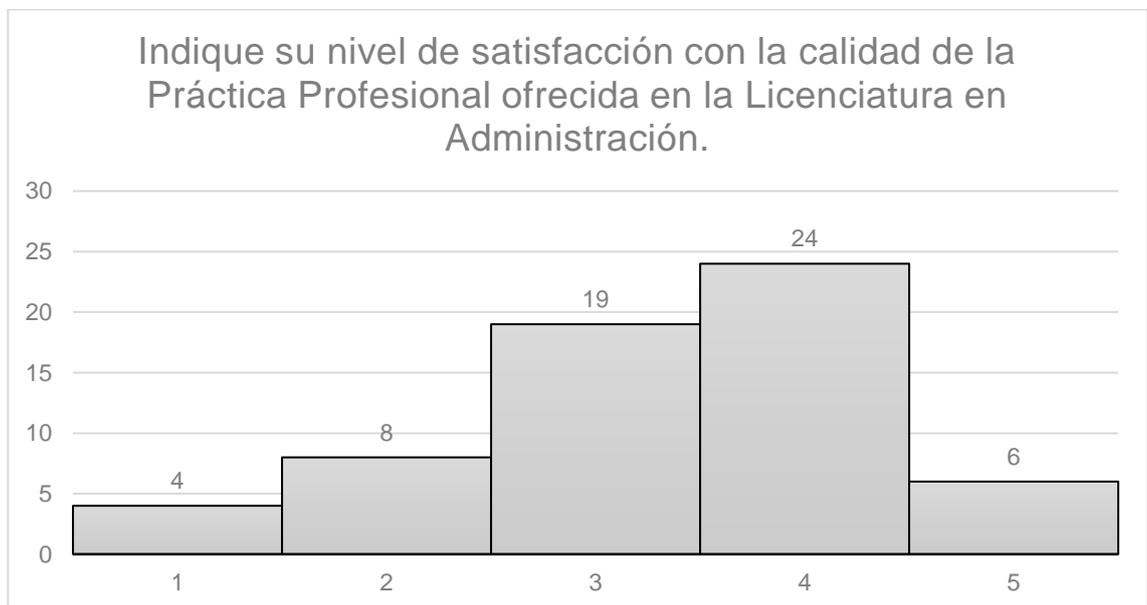
## **5.6. EVALUACIÓN GENERAL**

A modo de cierre, utilizando la misma escala de las preguntas anteriores, “de 1 a 5, donde 1 significa ‘Nula’ y 5 ‘Excelente’”, se pidió a los graduados encuestados que evalúen su nivel de satisfacción global con la Práctica Profesional recibida a lo largo de la carrera.

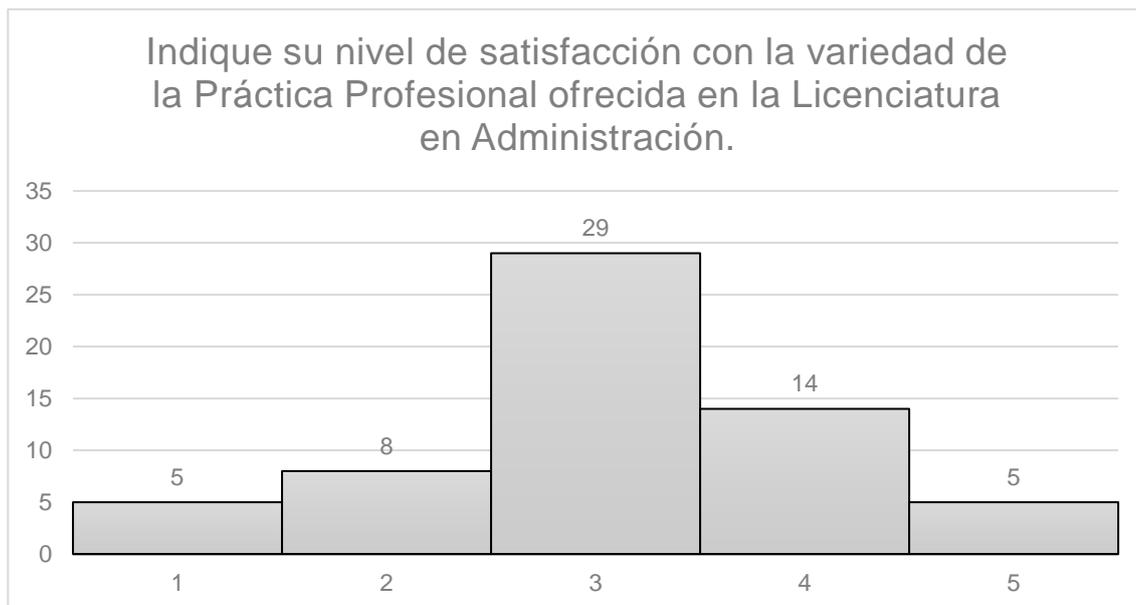
En primer lugar, se les pidió “Indique su nivel de satisfacción con la cantidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración”. Aquí, la evaluación en ligeramente positiva. Moda y mediana coinciden en 3, con una media de 3,13 y un desvío estándar de 1,04. Nótese que hay un 23,0% de los graduados que se muestran disconformes con este aspecto (1 o 2).



Respecto a la consigna “Indique su nivel de satisfacción con la calidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración”, la evaluación es apenas superior. La moda se ubica en 4 y la mediana en 3, con una media de 3,33 y un desvío estándar de 1,04. Aquí, la proporción de disconformes (1 o 2) baja al 19,7%.



Y finalmente, ante la instrucción “Indique su nivel de satisfacción con la variedad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración”, la evaluación es la más baja de los tres aspectos, si bien no hay una diferencia significativa. Coinciden nuevamente moda y mediana en 3, con una media de 3,10 y un desvío estándar de 1,01. La proporción de disconformes (1 o 2) es del 21,3%.



Del lado de los docentes, se les solicitó evaluar fortalezas y debilidades de la Práctica Profesional brindada en la carrera.

A la pregunta “¿Cuáles son las fortalezas de la Práctica Profesional brindada?”, desde la Pasantía, la respuesta fue: “Poder actuar en una organización real. Articular los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera con situaciones reales de la práctica organizacional. Interactuar con otras personas ajenas al campo académico (empleados, directivos, etc.). Integrar grupos y equipos de trabajo. Conocer y utilizar las herramientas tecnológicas conocidas y otras nuevas (TICS). Obtener una oportunidad de empleo concreto luego de la pasantía. Vivenciar de manera real, temas que durante la cursada de la carrera resultan algo abstractos, tales como cultura organizacional, clima laboral, liderazgo, manejo de conflictos, negociación, motivación, entre otros”.

Por parte de Tesina, la respuesta fue: “Las fortalezas de la práctica profesional brindada son que el alumno puede elegir libremente en desarrollar una investigación realizando una Tesina que complementa su formación; o bien realizar un Trabajo Final, es decir un trabajo profesional. A su vez una vez hecha la opción, deberán volver a decidir qué trabajo realizar, donde se desarrolla su competencia de iniciativa, pensamiento crítico y pensamiento creativo, tan necesarios en un futuro profesional”.

En cuanto a Trabajo Final, se respondió: “Las fortalezas creo que son el hecho de la aplicación en la práctica, la visión sistémica de la organización, la integración de conocimientos... y poder darle estos elementos metodológicos aplicados – o sea, ellos

ya vieron metodología, pero que lo tengan que aplicar - y, bueno, lo que es la redacción, que también es un tema, la exposición, someterlo a una defensa – yo creo que hay mucho aprendizaje también en la defensa de un trabajo”.

Respecto a la pregunta “¿Cuáles son los puntos débiles de la Práctica Profesional brindada?”, desde Pasantía la respuesta fue: “Ausencia de mayor cantidad de organizaciones donde los alumnos puedan desarrollar sus pasantías. Excesiva demora de los alumnos desde que comienzan con la cursada de la asignatura hasta su aprobación. Falta de conocimientos previos que imposibilitan un aprovechamiento pleno de la práctica profesional. Deficiente aprovechamiento (falta de participación activa) de parte de los alumnos de los talleres que se dictan”.

Por parte de Tesina, la respuesta fue: “Los tutores deberían tener más dedicación y no solamente cargos con dedicación simple. Los directores no siempre acompañan a alumno en el desarrollo de su trabajo, quedando el mismo solo. La Facultad debería tener un banco de Directores responsables de su trabajo. Y la formación de los alumnos en las materias que forman parte de la carrera, debería ser más exigentes para que entre todos los profesores podamos formar verdaderos profesionales con responsabilidad social”.

Y de parte de Trabajo Final, la respuesta fue: “La falta de seguimiento al estudiante y el acompañamiento, que muchas veces en esta etapa se complejiza porque el estudiante ya está trabajando. Normalmente, la mayoría de nuestros estudiantes de último año están trabajando o muchos ya tienen su familia. Muchos no viven ya en Rosario. Entonces, todo eso hace que sea más difícil el seguimiento y es una debilidad porque claramente hay mucha gente que abandona en esta instancia. Y obviamente que es un despropósito, pero también es una realidad que la vida va pasándole por encima a la gente y, bueno, va quedando el trabajo colgado. Así que, de vuelta, creo que la debilidad es eso: es la falta de contención o de acompañamiento que se le da al estudiante en esta etapa”.

Al proponerle a los graduados el espacio abierto final para comentarios y sugerencias respecto a la Práctica Profesional como un todo, “¿Qué aspectos de la Práctica Profesional considera no se están atendiendo adecuadamente? ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la Práctica Profesional brindada por esta Facultad?”, tienden en general a

repetirse algunas respuestas ya brindadas en las modalidades particulares. El 44,3% simplemente lo deja en blanco o indica que ya comentó en una instancia anterior.

Por supuesto, reaparecen los comentarios referidos a los tiempos de corrección y el acompañamiento de los alumnos:

- “Falta acompañamiento en la realización de los trabajos”.
- “Los plazos de corrección”.
- “Los tiempos de corrección, las respuestas y comunicación por partes de los tutores”.
- “Los tiempos de corrección son muy extensos”.
- “Desconozco en la actualidad. Pero siempre es bueno la celeridad en los tiempos de corrección. Y brindar abundante información por parte de los tutores/directores de tesis”.
- “Mi única crítica quizás está dirigida a los extensos plazos para la corrección y en algunos casos a la falta de organización para llevar a cabo la misma”.
- “Considero que los docentes deberían tener exclusividad para atender, dentro de su tiempo laboral, solo a los alumnos de practica para acelerar el proceso y que el alumno sienta al tutor más cercano; no sentir que va a la deriva y su único feedback es la corrección”.

Se repiten también las sugerencias en relación al formato del taller y su contenido:

- “Que sea obligatorio el cursado”.
- “En el curso inicial es muy pobre el contenido, la orientación para el desarrollo del trabajo posterior, quedando en muchos casos el alumno sin saber cómo comenzar o por donde comenzar”.
- “La modalidad invita a la copia de trabajos de alumnos ya recibidos”.
- “Ayudar a los alumnos con el tema a elegir y que no se debe repetir”.
- “Aplicación de conocimientos, adaptación y herramientas para un buen desempeño profesional. Debería ser más práctico y real que teórico”.
- “Me parece que es muy difícil realizar la tesina, debido a que las clases que brindan no ayudan a poder realizarlas. Deberían de poder ayudar al alumno y darle los lineamientos generales para poder desarrollar la [tesina]”.
- “Que sea algo más continuo con correcciones semanales o mensuales”.

- “Por mi parte costó mucho la parte metodológica, y consultas con los tutores ya que en algunos puntos se dificulta el avanzar con la práctica profesional. Una corrección por módulos de los tutores, ya que se está con incertidumbre de lo que se realiza hasta la entrega”.

También se repiten los comentarios respecto a que la Facultad debiera colaborar en que los alumnos tengan acceso a más empresas para realizar sus prácticas:

- “No hay convenios con empresas privadas, mayormente ambientes públicos en donde muy poco de lo aprendido se puede aplicar. Pasa a ser un requisito más para recibirse que una verdadera experiencia de trabajo en donde se pueda aprender y contribuir a la carrera”.
- “Deberían cerrar más acuerdos con empresas y organismos públicos para que el alumno pueda practicar en distintos organismos y así poder decidir sobre su futuro profesional”.
- “Convenios con entidades privadas”.
- “Mayor compromiso de la facultad para que el alumno consiga realizar la pasantía”.
- “No recuerdo que hayan existido propuestas para desarrollar la práctica profesional. Yo tuve que conseguir la mía por mi propia cuenta”.
- “Ayuda para las diferentes acciones que se tengan que realizar, como la ayuda al alumno a conseguir una pasantía”.
- “Por lo general en trabajo ofrecido es para ‘pasar facturas’. Al LA no se lo tiene en cuenta para cuestiones estratégicas, por eso a las empresas les da lo mismo un LA que un CP, la mayoría de los avisos eran/son solo para CP o CP y LA; honestamente no recuerdo un aviso exclusivo para LA. La Facultad a través de estas prácticas profesionales debería comunicar a las empresas que no es lo mismo un CP que un LA”.

Son varias las sugerencias respecto a la cantidad y calidad de la práctica profesional ofrecida:

- “Incorporar otra práctica profesional. Son muy positivas, pero pocas en la carrera. Y darle mayor roce al alumnado con la realidad del mercado laboral”.

- “Falla principal, el programa de estudio de toda la carrera, se debe actualizar, porque si eso no se cambia, el contenido de Pasantía y Trabajo Final siempre será el mismo, hay que darle otro formato a estos trabajos y que sea más motivante la realización de los mismos”.
- “Que haya más prácticas con relación a problemáticas reales de empresas”.
- “Considero que los alumnos deberían tener mayor contacto con la realidad y campos de desempeño futuro”.

Se plantean también sugerencias sobre el uso de herramientas informáticas:

- “Brindaría información sobre Excel en las clases en los talleres dictados”.
- “El manejo de las herramientas tecnológicas y de la ‘computación’ es de muy mala calidad en general a lo largo de toda la carrera, y en la Práctica Profesional brindada no es la excepción. Hay que mejorar este aspecto ya que se está muy atrasado en comparación a la actualidad profesional. Es un requisito laboral excluyente hoy en día el manejo básico de ciertas herramientas tecnológicas (por ej. el paquete Office)”.

Nuevamente, aparecen quejas concretas:

- “El criterio que utiliza cada profesor en cuanto a la metodología varía considerablemente. Unificaría”.
- “Lean los trabajos antes de que los mismos sean presentados por los alumnos”.
- “Tutores mejor capacitados y con predisposición a enseñar y acompañar a alumnos en esta última etapa de su carrera”.
- “(...) no ayuda, no está predispuesto, no respeta ningún plazo de entrega...En fin, una mala experiencia como tutor”.

También comentarios positivos:

- “En mi caso tuve suerte ya que conseguí una pasantía muy linda y de la cual aprendí mucho”.
- “En mi experiencia fue muy útil la Práctica Profesional. Repito lo de los tutores, quienes deben tener compromiso con los alumnos. Gustavo Stochero, Raúl Oviedo, Fani Argañara, Alberto Perozzi tienen gran predisposición e intentan ayudar a los alumnos y encaminarlos para que presenten un buen trabajo.

- “Está bien. Es cierto que son muchas instancias, sobre todo si consideramos la materia Proyectos de inversión; pero cada etapa tiene su propio fin”.
- “Estoy muy de acuerdo con la práctica profesional brindada por la Facultad. (...) en general la idea propuesta me parece muy buena”.

Otros comentarios incluyen:

- “Poner foco en la calidad y no cantidad. [Valorar] la eficiencia de presentar un proyecto en pocas hojas con toda la información necesaria”.
- “Recorte del tema”.
- “Siendo la Licenciatura en Administración sumamente dinámica, es indispensable que las prácticas profesionales armonicen las necesidades de los alumnos y las del mercado laboral”.
- “Muchos alumnos no terminan la Facultad porque solo les queda la tesis o trabajo final en esta carrera, habría que ver de qué manera se puede aumentar el número de egresados en Licenciatura en Administración”.

A modo de cierre, se consultó a los docentes a cargo de la Práctica Profesional “¿Considera que los graduados salen apropiadamente preparados para enfrentar los desafíos del ejercicio profesional? ¿Por qué?” y “¿Qué propuestas o sugerencias tiene para mejorar la formación profesional brindada por esta Facultad?”.

Respecto a la primera pregunta, desde Pasantía, la respuesta fue: “Considero que no. En los últimos años observo un vaciamiento en los contenidos de las carreras de grado. Creo que obedece a la mercantilización que se ha producido en la educación, alentada por la proliferación de universidades privadas que consideran a las carreras como productos, y los estudios cuaternarios. Sumado a ello la carencia con la que arriban los alumnos a las universidades luego de transitado el ciclo secundario”.

Por parte de Tesina, respondió su Titular “En general, no salen apropiadamente preparados, excepto casos excepcionales que trabajaron toda su carrera y eso le permitió completar su formación. Porque en muchas materias al haber una gran cantidad de alumnos, y la relación docente alumno no ser la correcta, lo que reciben los alumnos no es lo adecuado”.

En cambio, de parte de Trabajo Final, la Decana contesta: “Considero que salen bien preparados. Ellos a veces lo viven un poco traumáticamente porque cuando uno entra al mercado laboral tiende a sentir que hay un montón de cosas que no sabe, pero en realidad funciona así, todos funcionamos así. O sea, uno llega al mercado laboral y hay cosas que hay que aprender. Yo lo que creo es que salen bien preparados en cuanto a que tienen la capacidad, justamente, de aprender, que esa es una competencia importantísima, tienen la capacidad de hacer análisis, de tener buenos juicios críticos, de abstraer. (...) la impresión que tengo es que salen bien preparados y lo digo porque tienen buena inserción laboral. (...) Y la inserción laboral también es realmente buena. O sea, en el mercado se insertan bien, se insertan rápido. Bueno, algunos están conformes con su trabajo, otros no, como nos pasa a todos, pero podríamos decir que me parece que la formación está bien. Yo creo que la crítica siempre viene por el lado de las prácticas, viste que es siempre la debilidad a la luz del estudiante, pero bueno, qué entendemos nosotros por práctica los docentes y qué entienden por práctica los estudiantes. (...) nosotros, los académicos, tendemos a sobrevalorar la teoría, por una cuestión lógica; me parece que los estudiantes tienden a subvalorarla – o sea, a no darle el peso que de verdad tiene, porque en los hechos manejar ciertas teorías y tener ciertas condiciones, a la larga los va a ayudar a tener una carrera y avanzar en su profesión”.

En cuanto a las propuestas o sugerencias de los docentes, por parte de Pasantía, la respuesta fue: “Definir claramente el perfil del Licenciado en Administración. Alentar el sentido crítico, cuestionador e innovador del nuevo graduado haciéndolo capaz de modificar las estructuras vigentes. Admitir la complejidad del mundo actual y preparar al futuro profesional para trabajar en un mundo complejo, inestable y líquido (siguiendo al sociólogo Bauman), donde deberá interactuar en un ambiente de multidisciplinariedad y enfrentando desafíos constantes. Tratar de formar un profesional no atado a estructuras o modelos que limiten su accionar. Formar profesionales aptos para el manejo adecuado de las nuevas tecnologías y capaz de incorporarlas en su labor cotidiana”.

Del lado de Tesina, la respuesta fue: “Se debería empezar a mejorar la educación desde el primario, secundario, para que lleguen a la Facultad, alumnos con un nivel Universitario, y no que nuestra Facultad tenga que nivelarlos a un nivel secundario para que luego terminemos formando mediocres profesionales. Por el lado de la Facultad, creo que se debería mejorar el nivel de profesores de los primeros años con concursos abiertos y que entren docentes con experiencia y no que realicen sus primeras armas

con los alumnos, ya que, si los alumnos no pasan a segundo año bien formados, luego se va tornando cada vez más difícil formarlos en los siguientes años. Y como mencione antes la Facultad y las Empresas y Organizaciones deberían estar totalmente vinculadas entre ambos sectores para una formación más integral y de acuerdo a lo que necesita nuestro medio y con responsabilidad social y manejo constructivo del conflicto”.

Por último, de parte de Trabajo Final la respuesta fue: “En este punto estamos justamente trabajando con el cambio de plan. Así que, estábamos viendo que en realidad no se van a hacer demasiados cambios. (...) Por un lado, actualizar los contenidos de las materias. Sobre todo, hay mucha temática nueva en lo que tiene que ver obviamente con la tecnología, cómo la tecnología cambia las relaciones laborales, cómo la tecnología cambia el mercado de trabajo, cómo afecta a las relaciones personales también. Entonces, bueno, creo que por un lado cada materia se va a actualizar en esa dirección. Y después, ya a nivel más general, esta cuestión de las prácticas me parece que sería como el punto más importante de resolver porque... No solo la inclusión de más práctica a lo largo del cursado sino también que sean menores los tiempos entre que terminan las materias y se reciben, que bueno termina haciéndose bastante largo por todo esto que te planteaba antes, porque creo que ahí uno queda medio a la deriva y, bueno, te terminás colgando y cuando te das cuenta pasaron seis años”.

## 6. CONCLUSIONES

En términos generales, la evaluación de los graduados encuestados del impacto de la Práctica Profesional en el desarrollo de sus competencias profesionales es ligeramente positiva (3,13 promedio, en una escala de 1 a 5).

En cuanto al Módulo I, es interesante resaltar que la mitad de los graduados encuestados realizó la Pasantía en una empresa en la que ya se encontraba trabajando, a la vez que solo un tercio de quienes entraron específicamente a realizarla continuaron su relación una vez terminada. Esto indicaría que, para un sexto de los graduados encuestados, la Pasantía constituyó un modo de acceso al trabajo. En palabras del Titular de Cátedra: “De acuerdo a nuestra experiencia, en muchos casos la pasantía les permite insertarse en una organización en forma permanente. Existen muchos casos de pasantes que actualmente son directivos y administradores de las empresas a las que ingresaron como pasantes. En otros casos, esa experiencia les permite participar como postulantes en otros empleos”.

En el Módulo II, es casi el doble la proporción de graduados que optaron por la modalidad Trabajo Final respecto a quienes optaron por la modalidad Tesina – si bien, como se mencionó, corresponde aclarar que esta relación viene modificándose en los últimos años. Y entre quienes realizaron un Trabajo Final, son mayoría quienes desarrollaron un plan de negocios para un nuevo emprendimiento. A su vez, entre quienes lo realizan para una empresa existente, son mayoría los que aplican sus conocimientos a una empresa en la que ya trabajan.

Si bien no es una regla, pues en última instancia la calidad del Trabajo Final depende principalmente del esfuerzo realizado por el alumno, de las distintas posibilidades que el Trabajo Final ofrece, los mejores resultados suelen obtenerse en aquellos casos en que el alumno trabaja hace tiempo en la empresa – por tanto, su análisis resulta del conocimiento profundo de la misma y pueden elevarle las propuestas que le surjan – o bien en aquellos casos en que el alumno desarrolla un plan de negocios a partir de una idea real, en la que existe una verdadera intención de invertir. En palabras de la Decana, “cuando uno toma un Trabajo Final de alguien que está absolutamente involucrado en la situación, en general sacan notas mucho mejores y las defensas son mucho más sólidas, porque a veces quizás no lo vuelcan tan bien en los informes, pero en el momento de las

preguntas o de tener que defender la idea la tienen mucho más clara”. Por el contrario, los peores resultados suelen obtenerse de aquellos casos en que el alumno realiza un plan de negocios sobre cualquier tema, sin involucrarse realmente, simplemente por cumplir, pero la propuesta “muere ahí”.

Pasando a la evaluación de las competencias requeridas para el ejercicio de la profesión, las más seleccionadas como más importantes son: Trabajo en Equipo, Adaptación al Cambio, Capacidad de Planificación, Comunicación Efectiva, Tolerancia a la Incertidumbre e Iniciativa. Al consultárseles cuáles son las competencias más desarrolladas a través del Taller de Práctica Profesional, las más mencionadas por los graduados encuestados son: Capacidad de Planificación, Trabajo en Equipo, Visión Sistémica, Capacidad para Aprender, Pensamiento Creativo, Pensamiento Crítico e Iniciativa.

Cruzando estas dos respuestas, puede resaltarse que la Práctica Profesional cumple en contribuir a desarrollar competencias importantes para el desempeño futuro de los Licenciados en Administración, especialmente la Capacidad de Planificación, en la que hay bastante acuerdo entre los graduados encuestados. Ahora bien, no llega a desarrollar competencias fundamentales para el ejercicio profesional como la Adaptación al Cambio y la Tolerancia a la Incertidumbre, particularmente relevantes en un entorno altamente complejo e inestable como el que deberán enfrentar. Es llamativo lo poco que se menciona la Comunicación Efectiva entre las competencias más desarrolladas siendo que es una competencia fundamental para el desarrollo de la Práctica Profesional, en tanto la misma se evalúa a través de su informe y defensa, con lo cual no cuenta tanto el trabajo realizado como su capacidad para comunicarlo.

El tema de los plazos, tanto para la realización como para la corrección, de las distintas modalidades de Práctica Profesional es algo que preocupa bastante a los graduados encuestados, como puede observarse en las sugerencias espontáneas. En cuanto a plazos de realización (meses transcurridos desde la aprobación del anteproyecto y la primera entrega de informe), el mayor plazo promedio lo tiene la modalidad Trabajo Final (10,36 meses), claramente mayor a los de Pasantía (6,10) y Tesina (6,91). Algo similar ocurre con los plazos de corrección (desde la primera entrega del informe hasta su defensa) aunque con menor diferencia: el Trabajo Final es la modalidad que, en

promedio, más meses se tarda en aprobar (8,18), seguida por la Pasantía (7,75) y la Tesina (7,68).

Aquí surgen dos interrogantes. Por un lado, ¿hasta qué punto pueden reducirse estos plazos? Y por otro, ¿en qué medida es responsabilidad de la Cátedra esta extensión? Hay plazos mínimos que son inevitables. En general, los docentes que actúan como tutores no se dedican exclusivamente a ello, por lo que las horas semanales dedicadas a la corrección de anteproyectos e informes es limitada. Además, cada tutor tiene varios alumnos asignados a la vez, por lo que cada anteproyecto o informe que entra queda en cola de corrección, a espera de su turno. De ahí que el plazo máximo reglamentario actual de veinte días hábiles pueda considerarse bastante razonable. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que el plazo total de corrección depende mucho de la calidad del informe original y de la buena predisposición del alumno para realizar correcciones. Así, hay trabajos que reciben apenas algunas correcciones mínimas a su versión original y con una única nueva entrega alcanza para aprobar, mientras que hay otros que entran en un largo proceso de idas y vueltas, pues necesitan prácticamente rehacerse o el alumno no cumple adecuadamente con lo que se le solicita.

Al pedirse a los graduados encuestados que evalúen su nivel de satisfacción general con las distintas modalidades de Practica Profesional, la Tesina es la que obtiene la mejor evaluación promedio (4,05 en una escala de 1 a 5), seguida por el Trabajo Final (3,77) y, en claro último lugar, la Pasantía (3,02).

En la evaluación por dimensiones (desempeño de los tutores, integración de conocimientos provenientes de distintas materias, aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos, y contribución al desarrollo de competencias profesionales), la Pasantía obtiene puntajes similares en todas ellas, variando apenas de 3,23 en cuanto a la contribución al desarrollo de competencias profesionales a 3,11 en la integración de conocimientos. A su vez, estos puntajes son los más bajos en la comparación entre modalidades, si bien todos se mantienen por encima de los 3 puntos promedio.

La Tesina presenta como principal fortaleza el desempeño de su equipo de tutores, que logra una valoración promedio de 4,32. Existe una diferencia notable entre esta dimensión y las que le siguen – la integración de conocimientos provenientes de distintas materias (3,77) y la aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos (3,68) – en las que a su vez se ubica por debajo de la evaluación del Trabajo Final.

El Trabajo Final destaca justamente por la integración de conocimientos provenientes de distintas materias (4,10) y la aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos (4,05). Su peor puntuación la obtiene respecto al desempeño del equipo de tutores, si bien no deja de ser positiva (3,62), llegando en algunos casos al reclamo puntual – con nombre y apellido – contra ciertos tutores particulares.

La mejor evaluación del Trabajo Final respecto de la Tesina en cuanto a integración de conocimientos se debe a una exigencia expresa de que todo proyecto tenga una perspectiva sistémica. En palabras de la Decana, esta integración se logra en el Trabajo Final “pidiéndole una visión estratégica del problema y una visión estratégica de la solución, que por lo tanto abarca a todas las áreas”. En cambio, en Tesinas, el nivel de integración es bastante variable, dependiendo de la temática elegida por el alumno.

Por otro lado, la mejor evaluación del Trabajo Final respecto de la Tesina en cuanto a aplicación práctica de conocimientos teóricos y técnicos podría deberse a una conceptualización errónea por parte de los graduados en cuanto a qué se denomina “aplicación práctica”. En el Trabajo Final, la aplicación práctica no se discute, pues por definición es un trabajo que apunta a resolver una situación problemática concreta: ya sea un problema que exige una solución o una oportunidad que se planea aprovechar. En la Tesina, esta aplicación no es tan evidente. Está claro que la aplicación de los conocimientos técnicos adquiridos en Metodología de la Investigación es indispensable para la elaboración de la Tesina y que se recurre a los conocimientos teóricos de aquellos temas que se aborden en la misma. Ahora bien, como la práctica está asociada al “hacer”, pensado como acciones concretas, cuesta a veces verlo reflejado en un trabajo eminentemente teórico... pero debe entenderse que en tanto uno reflexiona a partir de modelos teóricos sobre una realidad concreta, está haciendo aplicación de los mismos, está aplicando sus categorías teóricas a esa realidad empírica.

Por otro lado, las dos modalidades del Módulo II obtienen puntuaciones muy similares en cuanto a su contribución al desarrollo de competencias profesionales: 3,64 para Tesina y 3,67 para Trabajo Final.

En la evaluación general de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración, incluyendo los dos módulos, los graduados encuestados destacan levemente la calidad (3,33 promedio, en una escala de 1 a 5), por sobre la cantidad (3,13) y la variedad (3,10). Si bien se supera el punto medio en la valoración promedio, podría

concluirse que se cumple con lo justo. De ahí que sean varios los planteos en las preguntas abiertas respecto a que se brinden más y mejores prácticas profesionales.

Un punto a destacar de las respuestas espontáneas de los graduados encuestados, aparte del ya mencionado respecto a los plazos, es el referente al acceso a empresas. Resulta muy dificultoso para los alumnos acceder a empresas para la realización de sus prácticas profesionales, a no ser que ya se encuentren trabajando en alguna, y sería importante para ellos que la Facultad se comprometa a ayudarlos. El acceso a empresas para la práctica profesional no debiera ser un obstáculo para avanzar en la carrera.

Otro obstáculo importante en el acceso a la Práctica Profesional, no tan mencionado por los graduados encuestados, pero sí destacado por el Titular de Tesinas, es la búsqueda de Director. No son pocos los alumnos que tienen la idea clara de lo que quieren investigar, e incluso tienen el acceso a los datos necesarios, pero se retrasan en la presentación de su Anteproyecto de Tesina por no contar con un Director disponible. Así también, en muchos casos, por esta misma dificultad termina el alumno conformándose con un Director que “presta el nombre”, dando el aval necesario para la presentación, pero que no cumple debidamente su función.

Por último, son varios los planteos respecto al formato de los talleres y la falta de acompañamiento. Algunos alumnos se sienten “desamparados” a la hora de realizar su Trabajo Profesional. Aquí surge un interrogante interesante: ¿corresponde realmente a la Cátedra la responsabilidad por este acompañamiento o es en realidad función del Director? Esto conecta con el obstáculo mencionado anteriormente, de trabajar con Directores que no cumplen con su función directiva. En estos casos, no solo el alumno se siente desorientado, perdido, sin saber cómo avanzar, sino que esto se nota también en los resultados, exigiendo mayor trabajo de corrección por parte de los tutores, quienes deben suplir estas falencias, y estirando los tiempos de corrección, en tanto resulta mucho más trabajoso “arreglar” un trabajo mal hecho que simplemente hacer pequeñas correcciones a un trabajo bien planteado.

Sintetizando, si bien hay varios aspectos que pueden mejorarse, la evaluación general que los graduados encuestados hacen de las distintas modalidades de Práctica Profesional ofrecidas en la Licenciatura en Administración y de su impacto en el desarrollo de competencias profesionales es, en promedio, positivo. En cada una de las preguntas realizadas son mayoría las respuestas positivas sobre las negativas. En otras

palabras, podría afirmarse que la carrera cumple con las expectativas básicas de quienes la cursan en cuanto a la Práctica Profesional ofrecida, pero es bastante lo que puede aún mejorarse para que la satisfacción de los graduados sea mayor. La Práctica Profesional ofrecida contribuye adecuadamente al desarrollo de las competencias profesionales de los Licenciados en Administración, si bien podrían realizarse mejoras en su implementación para lograr un impacto mayor.

## **7. PROPUESTAS**

A continuación, se detallan algunas propuestas dirigidas a resolver aspectos problemáticos detectados en el desarrollo precedente, con el fin de mejorar lo más posible la implementación de la Práctica Profesional en la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario, mejorando asimismo su impacto en el desarrollo de las competencias profesionales de quienes la atraviesan.

### **7.1. PROMOCIÓN DEL ROL DEL DIRECTOR**

Resulta fundamental fomentar la dirección de Trabajos Finales y Tesinas por parte de profesionales competentes, que se comprometan a propiamente guiar al futuro graduado en este tramo final de su carrera, para evitar la sensación de “desamparo” y falta de acompañamiento relevada en muchos casos.

En Trabajo Final no hay tanta dificultad como en Tesinas para encontrar un Director por tanto las exigencias de Cátedra son menores: mientras que en Tesinas se exige el Director tenga un cargo de Profesor Adjunto o superior, excepcionalmente reemplazable por experiencia equivalente, en Trabajo Final alcanza con tener un título de grado, que ni siquiera necesita ser de la propia disciplina. Esto lleva a que en muchos casos terminen dirigiendo Trabajos Finales sujetos que no están a la altura de esta responsabilidad, por no tener la adecuada base metodológica ni didáctica – incluso, los recién graduados terminan dirigiendo a sus propios compañeros, sin contar realmente con mayor experiencia como para guiar al que podría considerarse un “par”.

En Tesinas, por el contrario, las exigencias son tan altas que se dificulta al alumno encontrar un Director disponible y predispuesto a colaborar. Así, muchos alumnos se atrasan en la presentación de su propuesta de investigación, por no tener quién los dirija, o terminan con Directores que se limitan a prestar su nombre pero sin cumplir propiamente la tarea de dirigir. En muchos casos, terminan recurriendo a los propios Tutores de la Cátedra, lo cual trae dos problemas: por un lado, terminan los mismos sobrecargados de trabajo; y por otro, se restan recursos a la Cátedra, ya que quien dirige no puede luego tutorear a la vez.

En otras palabras, el problema con los Directores de Trabajo Final pasa principalmente por la calidad, mientras que en Tesinas tiene más que ver con la cantidad.

Una primera sugerencia al respecto sería, en lo posible, unificar los requisitos para la Dirección, buscando un punto medio: que para cualquiera de las dos modalidades se exija el Director sea un docente universitario, con una experiencia mínima de, por ejemplo, dos años (pudiendo ser de otra disciplina cuando la temática del proyecto lo justifique). Así, se amplía la base de posibles Directores de Tesina, facilitando la posibilidad de encontrar un docente de confianza que realmente apoye al alumno, a la vez que se resuelve el problema de la falta de experiencia para dirigir en el caso de los Trabajos Finales.

Por otro lado, sería interesante que, desde alguna instancia superior – por ejemplo, la Escuela de Administración – se concientice a los docentes de la importancia de dirigir Trabajos Finales y Tesinas como formación de Recursos Humanos. Todo profesor que se encuentre en carrera docente necesita sumar antecedentes y la tarea de dirección es ideal: con un mínimo esfuerzo, ya que su tarea se limita a guiar, sin hacer uno mismo la investigación, se adquiere un antecedente relevante.

Una propuesta alternativa podría pasar por reemplazar la primera instancia de tutoría por la dirección en sí de los trabajos. Esto implicaría convertir la dirección en una función más de quienes cuenten con cargos en la Cátedra de Práctica Profesional – que reduciría a su vez la carga de trabajos a tutorear. Normalmente, la primera instancia de tutoría es la más ardua, en tanto implica ajustar el informe recibido a las exigencias de la Cátedra, que los Directores externos no necesariamente manejan; mientras que la segunda, una vez que el trabajo fue adecuadamente formateado, se ocupa más de detectar errores puntuales y hacer sugerencias de mejoras. Si quien dirige el Trabajo Final o Tesina pertenece a la Cátedra, se entiende está perfectamente al tanto de sus exigencias, por lo que podría evitarse la primera instancia de corrección y someterse el trabajo a una instancia única. Al haber una instancia única de corrección, se reduce a la mitad la carga de trabajo de los tutores como tales, con lo cual se resuelve el problema de la sobrecarga de trabajo. Además, para el alumno contar con un Director perteneciente a la Cátedra le garantizaría un mejor acompañamiento, ya que se trata de un profesional especializado en la tarea de guiar a los alumnos – sobre todo, respecto de aquellos casos en que actualmente los dirigen excompañeros sin mayor experiencia. Y también aceleraría los tiempos de corrección, al pasar por una única instancia de corrección y entrar mejor revisados los informes.

## 7.2. CONVENIOS CON EMPRESAS

Uno de los principales obstáculos reiterados por los alumnos en sus comentarios espontáneos es la dificultad de acceso a empresas para la realización de su práctica profesional. Así también, insisten en la necesidad de que la Facultad se encargue de establecer convenios para favorecer dicho acceso.

En su Tesis de la Maestría en Administración de Empresas, María Rosa CAMANDONA (2015: 138) concluye, entre otros puntos: “Si bien la Facultad realizó acciones de marketing social, como los acuerdos de colaboración académica y educativa celebrados entre la Facultad, las organizaciones y los pasantes de la Licenciatura en Administración (...) y otros convenios de intercambio con entidades públicas y privadas, estas acciones de marketing social no fueron suficientes para facilitar a los alumnos la realización de sus pasantías porque absorbieron una pequeña porción de la oferta de pasantes (34,92%). Los alumnos que no pudieron acceder a realizar la pasantía mediante la oficina de empleo (ley 26.427/08), o no se encontraban trabajando en relación de dependencia en una organización, tuvieron que acudir a sus contactos personales o a la autopostulación”.

Es responsabilidad de la Facultad garantizar a los alumnos el acceso a la práctica profesional, no solo como parte del proceso de formación de sus alumnos, sino además como parte de su Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Bien implementada, la práctica profesional permite que los alumnos devuelvan a la sociedad (a través de las empresas e instituciones en las que actúan) algo de lo recibido en su educación gratuita, a través del asesoramiento que realizan. Así, las empresas y entidades que prestan su espacio y recursos para la práctica profesional de los alumnos se ven beneficiadas por el diagnóstico y las propuestas que reciben a cambio, aspecto que la Facultad debiera resaltar para convencer a mayor cantidad de organizaciones de participar.

A su vez, del lado de las empresas y entidades en las que se realiza la práctica profesional, podría también entenderse tal apertura como parte de su Responsabilidad Social Empresaria (RSE), en tanto al permitir a los futuros profesionales de la Universidad Pública completar en ellas su formación, están contribuyendo al desarrollo social, pues la sociedad como un todo se enriquece de la mejor formación de sus profesionales.

Así, la cuestión de la Responsabilidad Social, tanto RSU como RSE, se propone como el argumento central para la firma de más y mejores convenios de colaboración por parte de la Facultad con empresas de todo tipo y entidades variadas, que no solo aseguren al alumno la posibilidad de realizar su práctica profesional, sino que también le permitan elegir entre diferentes opciones, de acuerdo al perfil profesional al que apunta.

### **7.3. TALLER DE CURSADO EXTENDIDO**

Una propuesta adicional para la problemática del acompañamiento de los alumnos es la de modificar el formato de cursado del Taller de Práctica Profesional. Actualmente, varía según la modalidad, en tanto las mismas son independientes y definen su modalidad de cursado, variando de apenas 3 encuentros a 8, no cubriendo el cuatrimestre. Además, normalmente las clases se reparten entre los miembros del equipo, con lo que cada clase la da un docente distinto y el alumno debe plantear su caso desde el principio cada vez que tiene una consulta.

Lo ideal es que el alumno vaya desarrollando la idea en paralelo al cursado, para que pueda ser asesorado por los tutores de la cátedra a medida que avanza. El mayor valor del Taller se da cuando el alumno llega ya con una idea en mente (o un par de alternativas, para elegir la mejor) y puede ir desplegándola clase a clase. Ahora bien, tampoco se propone que haya clases las 16 semanas del cuatrimestre, pues no se justifica por los contenidos. La idea sería dar clases cada quince días, dándole mayor tiempo al alumno de procesar de una clase a otra las ideas de la clase anterior, pensándolas para su trabajo en particular. Al dar mayor tiempo entre una clase y la siguiente, se da la oportunidad de pensar mejor la aplicación de los contenidos e inspirarse en el tema, si no lo tiene.

Además, se propone trabajar con entregas parciales. Antes de armar todo el anteproyecto, el alumno podría tener ya una devolución sobre el problema de investigación, la hipótesis (si correspondiera) y los objetivos. Si es una Tesina, podría también evaluarse el Marco Teórico, antes de avanzar al Diseño. Si es un Trabajo Final, evaluar mejor la justificación del proyecto y su adecuación a la situación problemática planteada, así como el cumplimiento de los requisitos de cátedra para ser un proyecto viable.

La idea central es que un buen anteproyecto, bien integrado, bien pensado, permite avanzar con paso firme. Un anteproyecto bien diseñado facilita enormemente el trabajo de implementación. Por el contrario, un anteproyecto hecho a los apurones, por cumplir lo mínimo, lleva a malos trabajos o, de mínima, complica su implementación. Si no se prevé apropiadamente cómo se va a relevar la información necesaria para cubrir los objetivos propuestos, se va a llegar a un momento en que no se sabe cómo avanzar o que se tiene un relevamiento que no cumple con lo que debiera. Es muy común recibir informes en que, a simple vista, el alumno cumplió con todos los pasos prolijamente, pero en los que, al evaluar en detalle, no hay congruencia entre la problemática, los objetivos y lo finalmente realizado.

Si en una primera entrega parcial, se hacen ya observaciones al tema elegido o a los objetivos propuestos, se ahorra al alumno de avanzar en un diseño que debiera luego descartar. Al avanzarse paso a paso, se va evaluando la congruencia entre los mismos.

Por otro lado, este sistema de entregas parciales implicaría tener ya un tutor asignado desde el momento de la definición del tema, que será quien corrija las diferentes entregas y siga al alumno hasta la aprobación definitiva de su anteproyecto.

#### **7.4. UNIFICACIÓN DE CRITERIOS DE CORRECCIÓN**

La siguiente propuesta es algo casi obvio pero que, a partir de los comentarios al respecto por parte de los graduados, correspondería ponerla de manifiesto: es fundamental la unificación de criterios de corrección entre los diferentes tutores. Esto es indispensable para que los alumnos sepan qué esperar, en qué enfocarse y no depender del azar, de la suerte de que le toque tal o cual tutor.

Los tutores son todos profesionales, docentes a su vez de otras cátedras de la Facultad, que son convocados a unirse a cada equipo. No tienen una formación unificada; cada uno viene con su bagaje de conocimientos, con su experiencia profesional, con sus criterios propios.

Al respecto, sería importante dividir las correcciones de los tutores en dos grandes grupos:

- Exigencias mínimas de Cátedra y errores inaceptables.
- Sugerencias de mejora, dependientes del criterio profesional.

En el primer grupo, es fundamental que los criterios de cátedra sean compartidos entre todos los tutores que pertenecen a la misma, sin contradicciones. No debiera haber dudas respecto a lo que está “mal” o lo que “no cumple” con los requisitos mínimos. En el segundo grupo, en cambio, es aceptable que haya diferencias entre los tutores; e incluso, en estos casos sería aceptable que el alumno optara por dejar su versión original a pesar de la sugerencia en contra (siempre y cuando justificara su posición y no simplemente ignorara la opinión del tutor).

Es para el primer grupo de correcciones que la unificación de criterios es fundamental. Se propone haya una guía básica de criterios de corrección a disposición de todos los docentes tutores, donde se establezcan los requisitos mínimos y se sienta posición respecto a diferencias de criterio habituales. Por esto es que también son esenciales las reuniones de cátedra regulares, para repasar y actualizar estos criterios cuando fuera necesario. Toda reglamentación, por bien pensada que se encuentre, deja siempre espacio a diferentes interpretaciones o deja fuera casos especiales, que merecen consideración aparte – para ello, las reuniones de cátedra dan la oportunidad de repensar y reforzar los criterios comunes de corrección.

Aparte, se propone también la implementación de un proceso mínimo de preparación de los nuevos tutores que se vayan incorporando a cada equipo. Si bien, como ya se expresó, todo docente que se incorpora viene ya con su formación sólida y experiencia previa, se necesita que pase por una breve inducción al modo de trabajo propio de la cátedra y sus reglas. No necesita ser algo formal, pero sí al menos contar con una guía y, sobre todo, con el acompañamiento del Titular o algún tutor con años en la Cátedra.

## **7.5. CONTROL DE PLAZOS**

El tema de los plazos de corrección es un reclamo constante de los alumnos en las distintas modalidades, aunque no siempre es justificado. Por un lado, algunos alumnos parecieran no darse cuenta que ninguno de los tutores es exclusivo de la cátedra ni tiene el suyo como único trabajo asignado. Cuando ingresa un trabajo para corrección, no es que el docente se encuentra cruzado de brazos esperando para corregirlo, sino que tiene otras tantas actividades, académicas y profesionales, y otros tantos trabajos que entraron antes y esperan su turno para ser corregidos. Así, aunque el trabajo en sí pudiera corregirse en un par de horas – sobre todo cuando ya tiene correcciones previas

y solo es cuestión de chequear que haya cumplido con lo solicitado – esa corrección debe esperar su turno – ni hablar de aquellos alumnos que se toman un año o más para responder. Aparte, por otro lado, pareciera haber cierta dificultad por parte de los alumnos para entender el concepto de “día hábil” y calcular así el plazo de corrección reglamentario. Les cuesta entender (o actúan “como si” les costara) que no cuentan fines de semana, ni feriados, ni paros, ni recesos, ni turnos de examen, y así reclaman antes de tiempo.

Ahora bien, hay casos en que realmente el docente tutor se excede en el plazo, ya sea por estar sobrecargado o simplemente porque se le “traspapeló”. Para evitarlos (sobre todo los segundos), sería importante un mayor control desde la Cátedra. Para ello, sería necesario que no solo las asignaciones originales sino todos los intercambios entre tutor y alumno pasaran por un responsable, que llevara el registro de cada movimiento. Es bastante simple, al momento de recibir un trabajo para corrección, calcular el día en que vence el plazo. Se complejiza al tener que llevar el registro de todos los trabajos asignados a todos los tutores, pero no llega a ser algo realmente costoso. Es cuestión de llevar en una simple planilla el registro de cada ingreso, con su tutor asignado y fecha de vencimiento, dedicando cada día apenas unos minutos a cargar los nuevos ingresos y archivar los ya respondidos (o dejarlo para un día en la semana, según le quede más cómodo). Y podría, en la misma definición del plazo, establecerse la fecha de “alerta”, en que el responsable recuerde al tutor asignado que está por vencer un trabajo asignado (unos días antes), para evitar reclamos innecesarios.

Este trabajo podría realizarlo el propio Titular de Cátedra o asignarlo a cualquier miembro del equipo, liberándolo de otras tareas en compensación.

## **7.6. LECTURA PREVIA OBLIGATORIA PARA EL TRIBUNAL**

Como se ha observado en algunos comentarios sobre Trabajo Final, resulta insultante para el alumno que está defendiendo su trabajo notar que no se han tomado la molestia de leerlo previamente.

Para el tutor, que tiene ya varios trabajos asignados, puede resultar una carga adicional importante tener que leer cada trabajo a defenderse en la mesa de examen si no pasó antes por sus manos. En el equipo de Tesinas, este problema se ha resuelto hace tiempo tomándose por política asignar al tribunal a los tutores a cargo de las dos instancias de

corrección, acompañados por el Titular – que da su aprobación a la versión final del trabajo – de modo que todos los integrantes del tribunal han leído en detalle cada tesina defendida.

Ahora bien, este sistema tiene también sus contras, ya que de los alumnos que rinden en una mesa de examen puede que a cada uno le toque un tribunal distinto y esto lleva un esfuerzo extra en la coordinación de los horarios de los docentes para poder conformar cada mesa. Además, para el docente puede ser preferible (como sucede en Trabajo Final) tomar dos o tres trabajos de corrido en una mesa y saltarse la siguiente, en vez de ir cada vez a un horario distinto a tomar un único caso.

Lo ideal sería que se procurara al menos uno de los miembros del tribunal haya tenido una lectura en detalle del trabajo a defender y que se envíe el trabajo a quienes no lo tuvieran leído al momento de la designación del tribunal, para permitirles que tengan al menos una lectura superficial del mismo y que no se “sorprendan” al momento de la defensa con su contenido.

### **7.7. LISTADO DE MATERIAS INVOLUCRADAS**

En el caso de Trabajo Final, se solicita en el Anteproyecto que se incluya como apartado el Listado de Materias Involucradas, en el que se mencionan aquellas asignaturas de la carrera que más contribuirán al desarrollo del trabajo y cuál es su aporte. En el Anteproyecto de Tesina no existe tal apartado.

Como se observó en el desarrollo del presente trabajo, los alumnos que optaron por la modalidad Tesina dan un puntaje inferior a la misma en cuanto a la integración de conocimientos de otras materias en comparación con quienes optaron por la modalidad Trabajo Final. Obligarlos a considerar este apartado ayudaría a que hagan consciente dicha integración. Si bien hay temas de investigación que son más acotados que otros, siempre hay integración de diferentes asignaturas y sentarse a ponerlas de manifiesto contribuirá a elaborar mejor esta integración.

### **7.8. MAYOR FOCO EN PROPUESTAS**

Por último, la modalidad Tesina tuvo también una evaluación inferior a Trabajo Final en la aplicación práctica de los conocimientos teóricos. Ya en el desarrollo se fundamentó

a qué podría deberse esta percepción. Lo que se propone aquí es resaltar el carácter práctico de la investigación en sí durante el cursado del Taller correspondiente, además de poner mayor foco en las propuestas derivadas del relevamiento, para darle un carácter práctico más evidente.

Tradicionalmente, la Tesina se ha caracterizado por ser un trabajo de investigación cuya finalidad es el aporte al conocimiento y se termina con las Conclusiones del relevamiento realizado. En los últimos años, se fue incorporando un apartado adicional de Propuestas, pidiéndole a los alumnos que se esfuercen en buscar qué aplicación práctica podrían tener los conocimientos adquiridos a través de su investigación, al punto que a la fecha se ha establecido como obligatorio.

Ahora bien, no todos dan a este apartado la misma importancia, quedando en muchos casos relegado a una paginita o dos de ideas sueltas, sin mayor detalle. Sin llegar al nivel de planificación propio del Trabajo Final, se propone establecer como obligatorio en toda Tesina un nivel mínimo de detalle en las Propuestas, que implique la definición de propuestas concretas y no simples ideas relativamente abstractas.



Así, tanto el Trabajo Final como la Tesina se caracterizarán ambos por combinar un momento de relevamiento con uno de propuestas, si bien cada uno tendrá estos componentes en diferentes proporciones. Y ambos componentes estarán dirigidos a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, dando entidad al concepto de “práctica profesional” y favoreciendo el desarrollo de competencias profesionales a través de su ejercicio concreto.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1. LIBROS

ALBANO, S. (2019) *Metodología de la Investigación en Administración*. 1ª edición. 2ª reimpresión. UNR Editora, Rosario.

ALLES, M. (2017) *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. 3ª edición. Granica, CABA.

AMAT, O. – ROCAFORT, A. (2017) *Cómo investigar. Trabajo de final de grado, tesis de máster, tesis doctoral y otros trabajos de investigación*. Profit Editorial, Barcelona.

AQUINO, J. – VOLA-LUHRS, R. – ARECCO, M. – AQUINO, G. (2010) *Recursos Humanos*. 4ª edición. Ed. Prentice Hall – Pearson Educación, Buenos Aires.

ARBAIZA, L. (2011) *Desarrollo de Competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Cengage Learning Argentina, Buenos Aires.

BOHLANDER, G. – SNELL, S. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. 14ª edición. Ed. Cengage Learning, México.

BRAIDOT, N. (2014) *Neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones, del management al neuromanagement*. Ed. Granica, Buenos Aires.

CASTRO SOLANO, A. (compilador) (2010) *Fundamentos de Psicología Positiva*. Ed. Paidós, Buenos Aires.

CHARAN, R. – WILLIGAN, G. (2018) *El líder de alto potencial: Cómo crecer rápidamente, asumir nuevas responsabilidades y obtener resultados*. Editorial Reverté, Barcelona.

CHIAVENATO, I. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. 8ª edición. Ed. McGraw-Hill, México.

COVEY, S. – WHITMAN, B. (2011) *Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre*. Paidós, Buenos Aires.

DAVIS, K. – NEWSTROM, J. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 11ª edición. Ed. McGraw-Hill, México.

- FERNÁNDEZ, I. – ZAMBRANO, R. (2019) *Liderazgo efectivo para el alto desempeño (LEAD): 13 competencias de los líderes de excelencia*. Ediciones Urano, Madrid.
- FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C. (2008) *Rodéate de los Mejores*. LID Editorial Empresarial, Madrid.
- GILGES, G. (2007) *Cómo Encontrar el Empleado Ideal. 50 dilemas para la selección de personal por Competencias*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires.
- GOLEMAN, D. (2015) *Cómo ser un líder*. Ediciones B, Barcelona.
- HATUM, A. (2019) *Carreras extraordinarias para gente común: Cómo evitar hundirse en la vida profesional*. Javier Vergara Editor, CABA.
- HATUM, A. (2019) *El antilíder: Por qué las personas no renuncian a las empresas sino a sus jefes*. 2ª edición. Javier Vergara Editor, CABA.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. – FERNÁNDEZ COLLADO, C. – BAPTISTA LUCIO, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ª edición. Ed. McGraw-Hill Education, México.
- LAZZATI, S. – CASTRONOVO, M. – TAILHADE, M. (2015) *Competencias, cambio y coaching*. Granica, CABA.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997) *Gestión de las Competencias*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- MALFITANO CAYUELA, O. – SCINICA, E. (2016) *Neuroestrategia. Vol. 1*. Alta Gerencia, CABA.
- MALFITANO CAYUELA, O. – SCINICA, E. (2016) *Neuroestrategia. Vol. 2*. Alta Gerencia, CABA.
- MANUCCI, M. (2016) *Competitividad emocional*. Ediciones B, CABA.
- MELAMED, A. (2017) *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Planeta, CABA.
- MELAMED, A. – JALIFE, F. (2019) *Diseña tu cambio: Estrategias para reinventar tu vida profesional*. Paidós Empresa, CABA.
- NACHTIGALL, P. (2018) *Inteligencia emocional en la empresa: Cómo desarrollar un liderazgo óptimo*. Granica, CABA.

PÉREZ VAN MORLEGAN, L. – AYALA, J. C. (coordinadores) (2013) *La gestión moderna en Recursos Humanos*. Ed. Universitaria de Buenos Aires (Eudeba). Buenos Aires.

PIORUN, D. (2009) *Desafíos del Joven Profesional*. Ed. Errepar, Buenos Aires.

QUIVY, R. – VAN CAMPENHOUDT, L. (1999) *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. Ed. Limusa, México.

RICHINO, S. (2006) *Selección de Personal*. 2ª edición. Ed. Paidós, Buenos Aires.

SABINO, C. (1998) *El proceso de investigación*. Ed. Lumen Hvmanitas, Buenos Aires.

STERMAN, D. (2019) *Cultura fail: Fallar y aprender para innovar y liderar*. Granica, CABA.

YABEN SOLCHAGA, P. (2017) *El ocaso de la gestión de Recursos Humanos: Liderazgo, talento, coaching y otros despropósitos*. Editorial Almuzara, España.

## **8.2. ARTÍCULOS**

AGUERRONDO, I. (1999) *El nuevo paradigma de la educación para el siglo XXI*. Ponencia III Seminario de Altos Directivos de las Administraciones Educativas, Programa Ibermade – OEI, La Habana, junio de 1999.

Disponible en: <http://www.oei.es/historico/administracion/aguerrondo.htm> (Agosto 2017)

ÁLVARO, F. (2016) *Educación y Management*. En: Palermo Business Review. Universidad de Palermo. Nº 13.

Disponible en: [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR\\_13\\_00.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_00.pdf) (Noviembre 2017)

GÓMEZ ROLDÁN, I. (2005) *Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas*. En: Revista Educación y Educadores. Vol. 8. Universidad de La Sabana. Cundinamarca, Colombia. Páginas 45-66.

Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/834/83400805/> (Agosto 2017)

MARTÍNEZ CLARES, P. – ECHEVERRÍA SAMANES, B. (2009) *Formación basada en Competencias*. En: Revista de Investigación Educativa. Vol. 27, Nº 1.

Disponible en: <http://revistas.um.es/rie/article/view/94331> (Septiembre 2016)

PIRELA MORILLO, J. – PEÑA VERA, T. (2015) *Nuevos desafíos para la formación del profesional de la información frente al surgimiento de la cibersociedad: un enfoque de Competencias*. En: Revista Investigación Bibliotecológica, Vol. 19, Nº 38. México, ene/jun 2005.

Disponible en <http://www.scielo.org.mx/pdf/ib/v19n38/v19n38a7.pdf> (Julio 2016)

RODRÍGUEZ ESTEBAN, A. – VIEIRA ALLER, M. J. (2009) *La formación en competencias en la Universidad: un estudio empírico sobre su tipología*. En: Revista de Investigación Educativa. Vol. 27, Nº 1.

Disponible en: <http://revistas.um.es/rie/article/view/94261> (Septiembre 2016)

TOBÓN, S. (2007) *El enfoque complejo de las Competencias y el diseño curricular*. En: Revista Acción Pedagógica, Nº 16, Enero - Diciembre, 2007. Páginas 14-28.

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2968540.pdf> (Agosto 2017)

### **8.3. PÁGINAS WEB**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA – UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO. [www.fcecon.unr.edu.ar](http://www.fcecon.unr.edu.ar) (Septiembre 2017)

### **8.4. TRABAJOS DE TITULACIÓN**

CAMANDONA, María Rosa (2015) *El vínculo entre la universidad pública y la sociedad en la modalidad de pasantías académicas y el rol de las acciones de marketing social*. Tesis. Maestría en Administración de Empresas con mención en Comercialización. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, 04 de Diciembre de 2015.

## 9. ANEXOS

### 9.1. ANEXO I: CUESTIONARIO GRADUADOS

Para cada pregunta, coloque una "X" en el espacio sombreado correspondiente a la opción de respuesta escogida o escriba en el mismo, según el caso.

Evite dejar preguntas sin responder. Si tiene dudas, elija la opción más aproximada.

Al terminar el cuestionario, guarde los cambios realizados y envíe el archivo al remitente.

1. Sexo.

a  Masculino.

b  Femenino.

2. Edad.

a  Hasta 29 años.

b  30 años o más.

#### DESARROLLO DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

3. Pensando en el ejercicio de la profesión, ¿cuáles de las siguientes competencias considera son las más importantes? Elija hasta 5 competencias.

- a  Adaptación al Cambio.
- b  Autorregulación Emocional.
- c  Capacidad de Planificación.
- d  Capacidad para Aprender.
- e  Comunicación Efectiva.
- f  Iniciativa.
- g  Empatía.
- h  Liderazgo Estratégico.

- i  Manejo Constructivo del Conflicto.
- j  Orientación al Cliente.
- k  Pensamiento Creativo.
- l  Pensamiento Crítico.
- m  Responsabilidad Social.
- n  Tolerancia a la Incertidumbre.
- o  Trabajo en Equipo.
- p  Visión sistémica.

4. Según su experiencia particular, ¿cuáles de las siguientes competencias considera son las más desarrolladas a través del Taller de Práctica Profesional? Elija hasta 5 competencias.

- a  Adaptación al Cambio.
- b  Autorregulación Emocional.
- c  Capacidad de Planificación.
- d  Capacidad para Aprender.
- e  Comunicación Efectiva.
- f  Iniciativa.
- g  Empatía.
- h  Liderazgo Estratégico.

- i  Manejo Constructivo del Conflicto.
- j  Orientación al Cliente.
- k  Pensamiento Creativo.
- l  Pensamiento Crítico.
- m  Responsabilidad Social.
- n  Tolerancia a la Incertidumbre.
- o  Trabajo en Equipo.
- p  Visión sistémica.

5. En términos generales, ¿cómo evalúa el impacto del Taller de Práctica Profesional en el desarrollo de Competencias Profesionales? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nulo' y 5 'Excelente'.

1   2   3   4   5  
Nulo      Excelente

## MÓDULO PASANTÍA

6. ¿Realizó su pasantía en una empresa en la que ya trabajaba o ingresó específicamente para realizarla?

a  Ya trabajaba en la Empresa.    b  Ingresé por la Pasantía.

7. ¿Continuó la relación con la empresa luego de terminada la pasantía?

a  Sí, continué trabajando.    b  No, me desvinculé.

8. ¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación del Informe?

meses

9. ¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación del Informe hasta su defensa en mesa de examen?

meses

10. En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la Pasantía? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente insatisfecho' y 5 'Totalmente satisfecho'.

1    2    3    4    5  
Totalmente insatisfecho      Totalmente satisfecho

11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores del Módulo I de Práctica Profesional? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Totalmente insatisfecho' y 5 'Totalmente satisfecho'.

1    2    3    4    5  
Totalmente insatisfecho      Totalmente satisfecho

12. ¿En qué medida le permitió la Pasantía la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nula' y 5 'Excelente'.

1    2    3    4    5  
Nula      Excelente

13. ¿En qué medida le permitió la Pasantía la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nula' y 5 'Excelente'.

1    2    3    4    5  
Nula      Excelente

14. ¿En qué medida considera contribuyó la Pasantía al desarrollo de sus competencias profesionales? Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 significa 'Nula' y 5 'Excelente'.

1    2    3    4    5  
Nula      Excelente

15. ¿Qué aspectos de la Pasantía modificaría? ¿Qué sugerencias tiene para la Cátedra?



26. ¿Qué aspectos de la Tesina o Trabajo Final modificaría? ¿Qué sugerencias tiene para la Cátedra?

### EVALUACIÓN GENERAL

27. Indique su nivel de satisfacción con cada uno de los siguientes aspectos de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración.

	1	2	3	4	5
a Cantidad.					
b Calidad.					
c Variedad.					

28. ¿Qué aspectos de la Práctica Profesional considera no se están atendiendo adecuadamente? ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la Práctica Profesional brindada por esta Facultad?

**¡Muchas gracias por responder!**

## **9.2. ANEXO II: GUÍA DE ENTREVISTA DOCENTES**

1. ¿Qué importancia le da a la Pasantía/Tesina/Trabajo Final en el desarrollo de competencias profesionales de los futuros graduados?
2. ¿Considera que hay desde la Cátedra un esfuerzo explícito por desarrollar competencias específicas? ¿Cómo se implementa?
3. ¿Cuáles considera que son las competencias más desarrolladas a través de la Pasantía/Tesina/Trabajo Final?
4. ¿Considera que la Pasantía/Tesina/Trabajo Final da al alumno la posibilidad de integrar los conocimientos provenientes de distintas materias? ¿En qué medida? ¿Cómo?
5. ¿Considera que la Pasantía/Tesina/Trabajo Final da al alumno la posibilidad de aplicar en la práctica los conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en la carrera? ¿En qué medida? ¿Cómo?
6. En términos generales, ¿considera que los alumnos quedan satisfechos con la Práctica Profesional ofrecida? ¿Qué podría mejorarse?
7. ¿Cuáles son las fortalezas de la Práctica Profesional brindada?
8. ¿Cuáles son los puntos débiles de la Práctica Profesional brindada?
9. ¿Considera que los graduados salen apropiadamente preparados para enfrentar los desafíos del ejercicio profesional? ¿Por qué?
10. ¿Qué propuestas o sugerencias tiene para mejorar la formación profesional brindada por esta Facultad?

### 9.3. ANEXO III: TABLAS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

<b>Sexo.</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino.	23	37,7%
Femenino.	38	62,3%
Total	61	100,0%

<b>Edad.</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 29 años	21	34,4%
30 años o más	40	65,6%
Total	61	100,0%

<b>¿Realizó su Pasantía en una empresa en la que ya trabajaba o ingresó específicamente para realizarla?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Ya trabajaba en la Empresa.	30	49,2%
Ingresé por la Pasantía.	31	50,8%
Total	61	100,0%

<b>¿Continuó la relación con la empresa luego de terminada la Pasantía?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Sí, continué trabajando.	11	35,5%
No, me desvinculé.	20	64,5%
Total	31	100,0%

<b>¿Cuál fue la modalidad por usted escogida para el Módulo II del Taller de Práctica Profesional?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Tesina.	22	36,1%
Trabajo Final.	39	63,9%
Total	61	100,0%

<b>¿Realizó un trabajo de consultoría/plan incremental para una empresa existente o desarrolló un plan de negocios para un nuevo emprendimiento?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Empresa existente.	23	59,0%
Nuevo emprendimiento.	16	41,0%
Total	39	100,0%

<b>¿Trabaja/trabajó en la empresa o se acercó como asesor externo?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Interno.	13	56,5%
Externo.	10	43,5%
Total	23	100,0%

<b>Pensando en el ejercicio de la profesión, ¿cuáles de las siguientes competencias considera son las más importantes?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Adaptación al Cambio.	41	67,2%
Autorregulación Emocional.	20	32,8%
Capacidad de Planificación.	31	50,8%
Capacidad para Aprender.	19	31,1%
Comunicación Efectiva.	26	42,6%
Iniciativa.	22	36,1%
Empatía.	13	21,3%
Liderazgo Estratégico.	17	27,9%
Manejo Constructivo del Conflicto.	14	23,0%
Orientación al Cliente.	16	26,2%
Pensamiento Creativo.	12	19,7%
Pensamiento Crítico.	12	19,7%
Responsabilidad Social.	8	13,1%
Tolerancia a la Incertidumbre.	22	36,1%
Trabajo en Equipo.	44	72,1%
Visión sistémica.	18	29,5%

<b>Según su experiencia particular, ¿cuáles de las siguientes competencias considera son las más desarrolladas a través del Taller de Práctica Profesional?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Adaptación al Cambio.	11	18,0%
Autorregulación Emocional.	5	8,2%
Capacidad de Planificación.	34	55,7%
Capacidad para Aprender.	21	34,4%
Comunicación Efectiva.	14	23,0%
Iniciativa.	17	27,9%
Empatía.	3	4,9%
Liderazgo Estratégico.	5	8,2%
Manejo Constructivo del Conflicto.	7	11,5%
Orientación al Cliente.	9	14,8%
Pensamiento Creativo.	20	32,8%
Pensamiento Crítico.	17	27,9%
Responsabilidad Social.	7	11,5%
Tolerancia a la Incertidumbre.	7	11,5%
Trabajo en Equipo.	28	45,9%
Visión sistémica.	21	34,4%

<b>En términos generales, ¿cómo evalúa el impacto del Taller de Práctica Profesional en el desarrollo de Competencias Profesionales?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	5	8,2%
2	8	13,1%
3	23	37,7%
4	24	39,3%
5	1	1,6%
Total	61	100,0%

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación de la Pasantía?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 4 meses	32	52,5%
Entre 5 y 8 meses	13	21,3%
Entre 9 y 12 meses	11	18,0%
Más de 13 meses	5	8,2%
Total	61	100,0%

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación de la Pasantía hasta su defensa en mesa de examen?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 4 meses	23	37,7%
Entre 5 y 8 meses	20	32,8%
Entre 9 y 12 meses	12	19,7%
Más de 13 meses	6	9,8%
Total	61	100,0%

<b>¿En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la Pasantía?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	3	4,9%
2	10	16,4%
3	33	54,1%
4	13	21,3%
5	2	3,3%
Total	61	100,0%

<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores de la Pasantía?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	4	6,6%
2	13	21,3%
3	19	31,1%
4	19	31,1%
5	6	9,8%
Total	61	100,0%

<b>¿En qué medida le permitió la Pasantía la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	5	8,2%
2	8	13,1%
3	25	41,0%
4	21	34,4%
5	2	3,3%
Total	61	100,0%

<b>¿En qué medida le permitió la Pasantía la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	2	3,3%
2	12	19,7%
3	23	37,7%
4	22	36,1%
5	2	3,3%
Total	61	100,0%

<b>¿En qué medida considera contribuyó la Pasantía al desarrollo de sus competencias profesionales?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	4	6,6%
2	6	9,8%
3	29	47,5%
4	16	26,2%
5	6	9,8%
Total	61	100,0%

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación de la Tesina?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 4 meses	10	45,5%
Entre 5 y 8 meses	5	22,7%
Entre 9 y 12 meses	4	18,2%
Más de 13 meses	3	13,6%
Total	22	100,0%

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación de la Tesina hasta su defensa ante el Tribunal?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 4 meses	10	45,5%
Entre 5 y 8 meses	4	18,2%
Entre 9 y 12 meses	5	22,7%
Más de 13 meses	3	13,6%
Total	22	100,0%

<b>En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la Tesina?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	1	4,5%
3	6	27,3%
4	6	27,3%
5	9	40,9%
Total	22	100,0%

<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores de la Tesina?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	0	0,0%
3	3	13,6%
4	9	40,9%
5	10	45,5%
Total	22	100,0%

<b>¿En qué medida le permitió la Tesina la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	1	4,5%
3	7	31,8%
4	10	45,5%
5	4	18,2%
Total	22	100,0%

<b>¿En qué medida le permitió la Tesina la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	1	4,5%
3	9	40,9%
4	8	36,4%
5	4	18,2%
Total	22	100,0%

<b>¿En qué medida considera contribuyó la Tesina al desarrollo de sus competencias profesionales?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	1	4,5%
3	9	40,9%
4	9	40,9%
5	3	13,6%
Total	22	100,0%

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación del Trabajo Final?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 4 meses	12	30,8%
Entre 5 y 8 meses	11	28,2%
Entre 9 y 12 meses	8	20,5%
Más de 13 meses	8	20,5%
Total	39	100,0%

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación del Trabajo Final hasta su defensa ante el Tribunal?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 4 meses	11	28,2%
Entre 5 y 8 meses	18	46,2%
Entre 9 y 12 meses	5	12,8%
Más de 13 meses	5	12,8%
Total	39	100,0%

<b>En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el Trabajo Final?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	1	2,6%
2	5	12,8%
3	6	15,4%
4	17	43,6%
5	10	25,6%
Total	39	100,0%

<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores del Trabajo Final?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	2	5,1%
2	5	12,8%
3	7	17,9%
4	17	43,6%
5	8	20,5%
Total	39	100,0%

<b>¿En qué medida le permitió el Trabajo Final la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	2	5,1%
3	5	12,8%
4	19	48,7%
5	13	33,3%
Total	39	100,0%

<b>¿En qué medida le permitió el Trabajo Final la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0,0%
2	2	5,1%
3	4	10,3%
4	23	59,0%
5	10	25,6%
Total	39	100,0%

<b>¿En qué medida considera contribuyó el Trabajo Final al desarrollo de sus competencias profesionales?</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	3	7,7%
2	0	0,0%
3	8	20,5%
4	24	61,5%
5	4	10,3%
Total	39	100,0%

<b>Indique su nivel de satisfacción con la cantidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración.</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	5	8,2%
2	9	14,8%
3	25	41,0%
4	17	27,9%
5	5	8,2%
Total	61	100,0%

<b>Indique su nivel de satisfacción con la calidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración.</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
1	4	6,6%
2	8	13,1%
3	19	31,1%
4	24	39,3%
5	6	9,8%
Total	61	100,0%

**Indique su nivel de satisfacción con la variedad de la Práctica Profesional  
ofrecida en la Licenciatura en Administración.**

	Frecuencia	Porcentaje
1	5	8,2%
2	8	13,1%
3	29	47,5%
4	14	23,0%
5	5	8,2%
Total	61	100,0%

#### 9.4. ANEXO IV: TABLAS DE ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

<b>En términos generales, ¿cómo evalúa el impacto del Taller de Práctica Profesional en el desarrollo de Competencias Profesionales?</b>					
N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	
61	1	5	3,13	0,96	

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación de la Pasantía?</b>					
N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	
61	1	24	6,10	5,17	

<b>¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación de la Pasantía hasta su defensa en mesa de examen?</b>					
N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	
61	1	36	7,75	7,27	

<b>¿En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la Pasantía?</b>					
N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	
61	1	5	3,02	0,85	

<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores de la Pasantía?</b>					
N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	
61	1	5	3,16	1,08	

<b>¿En qué medida le permitió la Pasantía la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?</b>					
N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	
61	1	5	3,11	0,97	

**¿En qué medida le permitió la Pasantía la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
61	1	5	3,16	0,90

**¿En qué medida considera contribuyó la Pasantía al desarrollo de sus competencias profesionales?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
61	1	5	3,23	0,99

**¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación de la Tesina?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
22	1	24	6,91	6,37

**¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación de la Tesina hasta su defensa ante el Tribunal?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
22	1	24	7,68	5,98

**En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con la Tesina?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
22	2	5	4,05	0,95

**¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores de la Tesina?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
22	3	5	4,32	0,72

**¿En qué medida le permitió la Tesina la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
22	2	5	3,77	0,81

**¿En qué medida le permitió la Tesina la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
22	2	5	3,68	0,84

**¿En qué medida considera contribuyó la Tesina al desarrollo de sus competencias profesionales?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
22	2	5	3,64	0,79

**¿Cuánto tiempo, en meses, le tomó desde que le aprobaron su Anteproyecto hasta la primera presentación del Trabajo Final?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
39	1	60	10,36	12,07

**¿Cuánto tiempo, en meses, transcurrió desde que entregó la primera presentación del Trabajo Final hasta su defensa ante el Tribunal?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
39	1	36	8,18	7,44

**En términos generales, ¿cuál es su nivel de satisfacción con el Trabajo Final?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
39	1	5	3,77	1,06

**¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al desempeño de los Tutores del Trabajo Final?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
39	1	5	3,62	1,11

**¿En qué medida le permitió el Trabajo Final la integración de los conocimientos provenientes de distintas materias?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
39	2	5	4,10	0,82

**¿En qué medida le permitió el Trabajo Final la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos y técnicos?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
39	2	5	4,05	0,76

**¿En qué medida considera contribuyó el Trabajo Final al desarrollo de sus competencias profesionales?**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
39	1	5	3,67	0,96

**Indique su nivel de satisfacción con la cantidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración.**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
61	1	5	3,13	1,04

**Indique su nivel de satisfacción con la calidad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración.**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
61	1	5	3,33	1,04

**Indique su nivel de satisfacción con la variedad de la Práctica Profesional ofrecida en la Licenciatura en Administración.**

N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
61	1	5	3,10	1,01