

ORIGINAL

## Institutional Strategies to Improve Postgraduate Graduation Rates: The Case of the MBA at UES21

### Estrategias institucionales para mejorar la tasa de graduación en posgrados: Estudio de caso MAE UES21

Mariana Constanza Frandino<sup>1</sup>  , Laura Andrea Bustamante<sup>1</sup>  

<sup>1</sup>Universidad Siglo 21, Secretaría de Investigación. Córdoba, Argentina.

**Citar como:** Constanza Frandino M, Andrea Bustamante L. Institutional Strategies to Improve Postgraduate Graduation Rates: The Case of the MBA at UES21. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. 2025; 4:1758. <https://doi.org/10.56294/sctconf20251758>

Enviado: 28-11-2024

Revisado: 12-03-2025

Aceptado: 29-07-2025

Publicado: 30-07-2025

Editor: Dr. William Castillo-González 

Autor para la correspondencia: Mariana Constanza Frandino 

#### ABSTRACT

**Introduction:** postgraduate programs face a growing demand for accountability, where graduation rate becomes a key quality indicator. This study explores strategies to increase the graduation rate in the MBA program at UES21.

**Method:** a mixed-method design was applied, combining a descriptive cross-sectional analysis of the 2018 cohort graduation rate with surveys and interviews of students and faculty.

**Results:** only 8,58 % of students graduated within the expected timeframe. Main barriers identified include difficulties in academic writing, weak theoretical frameworks, and low engagement with thesis advisors.

**Conclusions:** institutional actions such as mentorship programs, writing workshops, and flexible assessment criteria are recommended to improve graduation outcomes.

**Keywords:** Graduation Rate; Postgraduate Education; Thesis Completion; Educational Strategies; Academic Writing.

#### RESUMEN

**Introducción:** los programas de posgrado enfrentan una creciente demanda de calidad, donde la tasa de graduación se convierte en un indicador clave. Este estudio analiza estrategias para mejorar la tasa de graduación en la Maestría en Administración de Empresas (MAE) de la Universidad Siglo 21.

**Método:** se utilizó un diseño mixto, con un análisis descriptivo transversal de la cohorte 2018, encuestas a estudiantes y entrevistas a docentes y egresados.

**Resultados:** solo el 8,58 % de los estudiantes se graduó en tiempo y forma. Se identificaron barreras como dificultades de redacción académica, escaso desarrollo del marco teórico y baja interacción con los tutores.

**Conclusiones:** se recomienda implementar talleres de escritura, tutorías activas y flexibilización en los criterios de evaluación para aumentar la tasa de egreso.

**Palabras clave:** Tasa de Graduación; Educación de Posgrado; Tesis; Estrategias Educativas; Escritura Académica.

#### INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los sistemas universitarios han transitado un proceso sostenido de expansión y diversificación, impulsado tanto por las políticas de democratización del acceso como por la creciente demanda

de formación avanzada en los mercados laborales globalizados. Este crecimiento cuantitativo ha traído consigo nuevas exigencias de calidad, entre las que se destaca el incremento de las tasas de egreso como un objetivo central de las instituciones de educación superior. El egreso oportuno —es decir, la culminación de los estudios en los tiempos establecidos por el plan curricular— se ha convertido en un indicador clave de la efectividad institucional y de la adecuación de los programas a las trayectorias de los estudiantes.<sup>(1)</sup>

En el ámbito del posgrado, estas tendencias se expresan de manera particular en las carreras de tipo profesionalizante, como la Maestría en Administración de Empresas (MBA), donde el logro de la titulación en tiempo y forma no solo refleja la calidad académica, sino también la capacidad institucional de acompañar a los estudiantes adultos, con múltiples responsabilidades laborales y familiares, en procesos formativos exigentes. Sin embargo, diversas investigaciones coinciden en señalar que las tasas de egreso en programas de posgrado en América Latina continúan siendo bajas y representan un desafío estructural para los sistemas educativos de la región.<sup>(2,3,4)</sup>

En Argentina, la situación es especialmente preocupante: los informes más recientes sobre el sistema de educación superior indican que el país mantiene una de las tasas de egreso terciario más bajas de América Latina, con un porcentaje que oscila entre el 24 % y el 27 %, mientras que los niveles de abandono alcanzan el 73 %.<sup>(4)</sup> En el caso específico de los programas de posgrado, Linares y Suoni<sup>(3)</sup> documentaron que, en el MBA de la Universidad Nacional de Cuyo, entre 1994 y 2019, el porcentaje de graduación no superó el 10 %, evidenciando la persistencia de este fenómeno a lo largo del tiempo. Estos datos se inscriben en un contexto regional donde las revisiones sistemáticas sobre el tema, como la realizada por Ramírez Heredia y Carcausto-Calla<sup>(2)</sup> han identificado patrones comunes de deserción vinculados tanto a factores académicos (rendimiento y avance curricular) como a variables individuales (motivación, autoeficacia) y económicas (disponibilidad de financiamiento y carga laboral).

Anivel internacional, investigaciones recientes ofrecen perspectivas complementarias que ayudan a comprender la complejidad de este fenómeno. Muthukrishnan et al.<sup>(5)</sup>, a través de un modelo PLS-SEM, demostraron que las habilidades de investigación, la autogestión del estudiante y el apoyo institucional son los determinantes más relevantes del egreso oportuno en programas de posgrado. En línea con estos hallazgos, Valencia Quecano et al.<sup>(1)</sup>, en una revisión global, señalaron que la calidad de la tutoría académica y la motivación personal desempeñan un papel decisivo en la permanencia y finalización de los estudios. Particularmente en el contexto de la educación virtual, modalidad que se ha expandido considerablemente en los últimos años, se ha observado que la persistencia de los estudiantes se ve afectada por factores psicosociales, motivacionales y organizacionales, como indican Aparicio et al.<sup>(6)</sup>, quienes subrayan la importancia de diseñar estrategias específicas de apoyo para este tipo de entornos educativos.

Por otro lado, es importante considerar cómo las condiciones del entorno económico impactan en las trayectorias de los estudiantes. Finamor<sup>(7)</sup>, en un estudio realizado en Brasil, evidenció que las crisis económicas y las fluctuaciones en el mercado laboral influyen de manera significativa en los tiempos de graduación, provocando retrasos e incrementando las tasas de abandono. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de adoptar un enfoque integral que contemple no sólo los aspectos académicos e institucionales, sino también las dinámicas sociales y económicas que atraviesan la vida de los estudiantes de posgrado.

El presente trabajo surge a partir de una problemática concreta detectada en la cohorte 2018 de la Maestría en Administración de Empresas en modalidad virtual de la Universidad Siglo 21, donde se observó que solo el 8,58 % de los estudiantes logró culminar sus estudios en los tiempos estipulados por el plan de estudios. Este dato, lejos de constituir un caso aislado, se inscribe en la tendencia general antes descrita y coincide con las dificultades señaladas en estudios nacionales y regionales. A partir de este diagnóstico, la presente investigación se propuso describir, relevar y analizar los factores que inciden en el egreso efectivo en este contexto particular, con el objetivo de generar insumos para el diseño de estrategias institucionales orientadas a la mejora de la tasa de graduación.<sup>(8)</sup>

El análisis se centró en el Trabajo Final de Graduación (TFG), etapa del recorrido académico donde suelen concentrarse las mayores dificultades, tanto desde el punto de vista académico como organizacional. La literatura reciente ha destacado que este momento es crítico en el tránsito de los estudiantes de posgrado y que la intervención institucional en este tramo puede tener un impacto significativo en la mejora del egreso oportuno.<sup>(5)</sup> Para abordar esta problemática, se adoptó un enfoque metodológico mixto que combinó la aplicación de encuestas a estudiantes de la cohorte mencionada, entrevistas en profundidad a egresados y docentes, y el análisis de documentos institucionales.

Este estudio busca aportar al diseño de acciones concretas que fortalezcan los procesos de acompañamiento académico, promuevan la revisión de las normativas vigentes, potencien la formación de tutores especializados y desarrollen las competencias requeridas para la elaboración del TFG, en sintonía con las mejores prácticas identificadas en la literatura nacional e internacional. De este modo, se pretende contribuir a una estrategia integral que favorezca el incremento sostenido de las tasas de egreso oportuno en carreras de posgrado y, en particular, en programas de MBA en modalidad virtual.

## MÉTODO

### Tipo de estudio, lugar y periodo

Se realizó un estudio mixto de carácter descriptivo, con diseño secuencial y complementario (cuantitativo-cualitativo). El caso analizado corresponde a la Maestría en Administración de Empresas (modalidad virtual) de la Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. El periodo de análisis se centró en la cohorte 2018 y la recolección de datos se efectuó hasta noviembre de 2022.

### Población, muestra y técnica de muestreo

La población estuvo constituida por los 478 estudiantes inscriptos en la cohorte 2018. Respondieron la encuesta 214 estudiantes (44,77 %). Para las entrevistas en profundidad se seleccionó una muestra intencionada de 15 estudiantes de la misma cohorte y 10 docentes con experiencia en dirección de TFG.

### Instrumentos y variables (escalas/dimensiones)

El estudio se basa en métodos observacionales (encuesta, entrevistas y análisis documental).

- Encuesta estructurada con preguntas cerradas, organizada en cuatro ejes/dimensiones: Redacción académica y competencias de escritura, acceso, orientación y seguimiento del director de TFG, motivación, organización y autogestión, condiciones personales.
- Entrevistas semiestructuradas a estudiantes y docentes, para profundizar sentidos, experiencias y recomendaciones sobre el proceso de TFG.
- Análisis documental de fuentes institucionales internas para definir universo y contextualizar la tasa de egreso.

### Procedimiento de recolección y almacenamiento de datos

La recolección se desarrolló en tres etapas: (1) análisis de documentación institucional para definir el universo; (2) administración online de la encuesta a la cohorte 2018; (3) realización de entrevistas semiestructuradas a estudiantes y docentes.

Almacenamiento: [completar: plataforma utilizada, anonimización/codificación de respuestas, resguardo en servidor seguro, tiempo de conservación, responsables, etc.]

### Análisis estadístico y cualitativo

Los datos cuantitativos se procesaron mediante estadística descriptiva (frecuencias absolutas y relativas). Los datos cualitativos se organizaron y codificaron en categorías temáticas emergentes, siguiendo criterios de análisis de contenido.

## RESULTADOS

El análisis de la cohorte 2018 de la Maestría en Administración de Empresas, modalidad virtual, permitió establecer que, al momento de la recolección de datos (noviembre de 2022), solo 41 estudiantes habían finalizado su trabajo final de graduación y obtenido el título, lo que representa un 8,58 % del total de inscriptos ( $n=478$ ). Esta cifra está significativamente por debajo de los parámetros deseables establecidos tanto por la institución como por los marcos de evaluación externa.

En cuanto a los resultados obtenidos a partir de la encuesta, se destacan los siguientes hallazgos organizados por dimensiones:

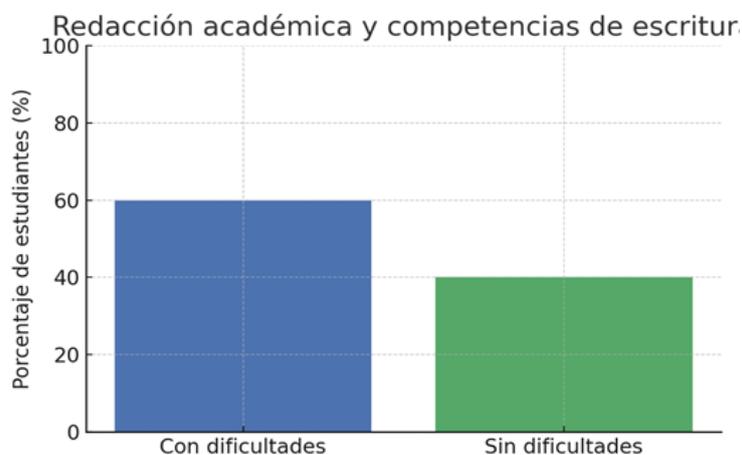


Figura 1. Redacción académica y competencias de escritura

### Redacción académica y competencias de escritura

El 60 % de los encuestados expresó haber tenido dificultades con la redacción académica durante la elaboración del TFG. Esta dificultad se manifestó, principalmente, en la construcción del marco teórico, la articulación de ideas propias con fuentes bibliográficas, y la expresión formal y coherente del pensamiento académico. La mayoría de los estudiantes manifestó no haber recibido una formación suficiente en técnicas de escritura científica, y valoró como escasos los recursos institucionales disponibles para acompañar esta etapa del proceso.

### Relación con el director de TFG

El 40 % de los estudiantes señaló que la orientación recibida por parte del director o tutor de TFG fue insuficiente. Las respuestas dan cuenta de una presencia intermitente, respuestas demoradas y escaso seguimiento personalizado. En varios casos, se mencionó que la asignación de tutores se realizó tardíamente, o que hubo cambios de director en el transcurso del proceso. Estas situaciones generaron desmotivación, inseguridad metodológica y postergación en la entrega de avances.

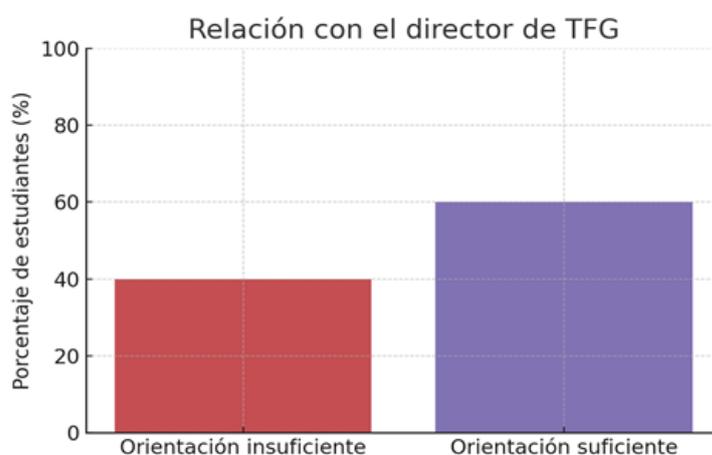


Figura 2. Relación con el director de TFG

### Motivación, organización y autogestión

Un 20 % de los encuestados señaló haber atravesado momentos de desmotivación o bloqueo durante la escritura del TFG. Entre las razones mencionadas se encuentran la sobrecarga laboral, el estrés derivado de las exigencias profesionales y familiares, y la sensación de aislamiento en la etapa final del trayecto académico. A pesar de valorar positivamente la modalidad virtual y su flexibilidad, los estudiantes también señalaron que esta modalidad implica una fuerte exigencia de autonomía y organización que no todos logran sostener sin acompañamiento.

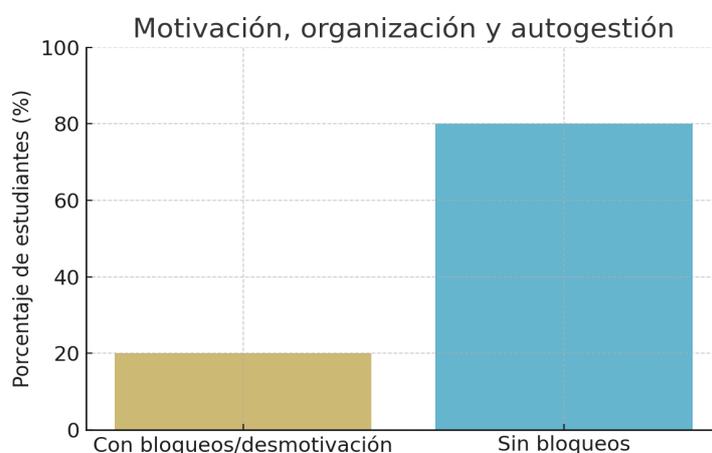


Figura 3. Motivación, organización y autogestión

### Condiciones personales

El 30 % de los encuestados indicó que atravesó situaciones personales que afectaron la continuidad de sus

estudios: problemas de salud, fallecimientos de familiares, mudanzas, nacimientos, pérdida de empleo, entre otras. Estas situaciones, si bien no están directamente relacionadas con el diseño institucional del posgrado, inciden en los ritmos de cursado y requieren dispositivos flexibles para sostener la trayectoria.

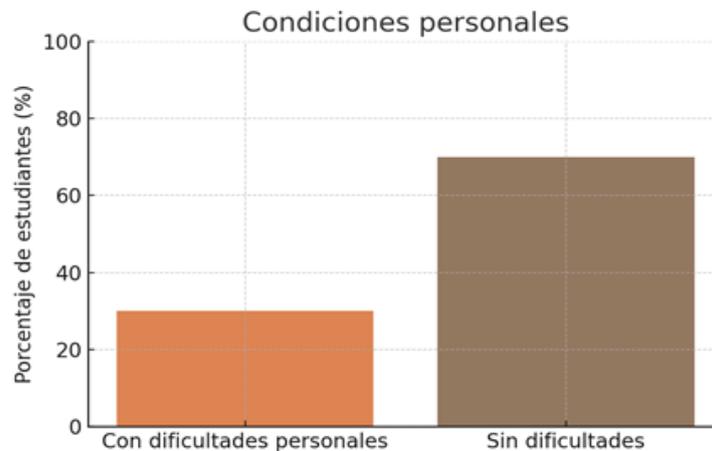


Figura 4. Condiciones personales

En lo que respecta a las entrevistas con estudiantes, se profundizaron las percepciones y vivencias en torno al proceso de finalización del posgrado. Varios entrevistados señalaron que el momento de mayor dificultad fue el inicio del TFG: problematizar, delimitar el objeto de estudio y decidir la metodología. También se evidenció una disociación entre los contenidos de las asignaturas del plan de estudios y las exigencias metodológicas requeridas para la elaboración del trabajo final. En este sentido, algunos estudiantes mencionaron que los talleres de tesis ofrecidos resultaron demasiado generales o poco contextualizados.

Respecto de la función del tutor o director, los testimonios coinciden en que la disponibilidad, claridad y capacidad de acompañamiento del docente inciden directamente en la posibilidad de avanzar. Los casos en que se logró una buena vinculación con el tutor coincidieron con trayectorias más fluidas. Por el contrario, los estudiantes que reportaron abandono, ausencia o falta de orientación sostuvieron trayectorias más fragmentadas o truncas.

Las entrevistas a docentes permitieron reconstruir sus percepciones respecto al rol que desempeñan y las condiciones institucionales en las que lo hacen. En general, los docentes señalaron la falta de instancias formativas específicas para el rol de tutor, el exceso de carga horaria en otras asignaturas, y la ausencia de un protocolo claro para el acompañamiento del TFG. Asimismo, varios docentes destacaron que la tutoría implica una tarea de seguimiento personalizado que requiere reconocimiento institucional, tiempos asignados y espacios de formación continua.

Finalmente, entre las propuestas que emergieron de los tres instrumentos utilizados, se destacan: la implementación de talleres específicos de escritura académica orientados a la elaboración del TFG; el diseño de un sistema de seguimiento y alerta temprana para estudiantes rezagados; la mejora en los procesos de asignación de tutores; y el fortalecimiento de la comunicación institucional en torno a los requisitos y etapas del trabajo final.

## DISCUSIÓN

Los déficits en redacción científica descritos por los estudiantes replican un patrón ampliamente documentado. En Brasil, Dall'Igna y Moritz<sup>(9)</sup> hallaron que apenas la mitad de los posgrados ofrece formación formal en escritura, generando brechas similares a las detectadas en nuestro caso. Hodges et al.<sup>(10)</sup> muestran que los posgraduados latinoamericanos negocian su escritura entre preocupaciones funcionales y carencias de andamiaje comunicativo, lo que impacta la integración de fuentes y la coherencia argumentativa.

La calidad y frecuencia del seguimiento tutorial aparecen como determinantes en múltiples contextos. Valencia Quecano et al. subrayan el papel decisivo de la tutoría y la motivación personal en la permanencia y finalización. En la región, Linares y Suoni muestran que, aun con estructuras formales de MBA, las tasas de graduación se mantienen por debajo del 10 %, evidenciando que la sola existencia de un director no garantiza el egreso si no se institucionalizan criterios y tiempos de respuesta.

La literatura sobre educación en línea destaca que la persistencia se ve afectada por variables motivacionales y organizacionales propias del entorno virtual. Aparicio et al. señalan la necesidad de estrategias específicas de apoyo para estos formatos. Muthukrishnan et al., desde un modelo PLS-SEM, confirman que la autogestión estudiantil y el soporte institucional son determinantes del egreso a tiempo.

Más allá de los factores académicos, las crisis económicas y las fluctuaciones laborales influyen en los tiempos de graduación. Finamor demuestra este impacto en Brasil, reforzando la necesidad de políticas flexibles que contemplen contingencias personales y del mercado. Las revisiones regionales (Ramírez Heredia y Carcausto-Calla) integran estas dimensiones económicas junto con variables académicas y motivacionales.

La baja tasa de egreso en posgrados latinoamericanos no responde a una única causa: las investigaciones coinciden en un entramado de factores académicos, institucionales y personales. Esta perspectiva compleja ya fue señalada por estudios que ubican el fenómeno dentro de tendencias regionales persistentes.

A la luz de estas coincidencias y divergencias, las instituciones deberían: (a) integrar la formación en escritura a lo largo de todo el plan, no solo al final; (b) formalizar protocolos de tutoría con tiempos y responsabilidades claras; (c) diseñar apoyos específicos para la modalidad virtual que atiendan motivación y organización; y (d) articular dispositivos flexibles frente a contingencias socioeconómicas. Estas líneas se alinean con las recomendaciones emergentes de la literatura internacional y regional mencionada.

### Limitaciones, fortalezas y recomendaciones

Este estudio presenta algunas restricciones. En primer lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones causales y limita la observación de cambios a lo largo del tiempo. En segundo término, la encuesta se basó en autorreporte y en una tasa de respuesta del [44,7 %], lo que puede introducir sesgos de autoselección y deseabilidad social. Asimismo, la muestra cualitativa fue intencional y acotada (estudiantes y docentes de una sola cohorte), por lo que las percepciones recogidas no necesariamente representan a la totalidad del posgrado ni a otros programas. Finalmente, no se incluyeron indicadores objetivos de desempeño (por ejemplo, tiempos exactos de cada etapa del TFG o calificaciones parciales) ni se aplicaron técnicas estadísticas inferenciales avanzadas que permitieran modelar predictores del egreso.

Entre los aportes del estudio, destaca el enfoque mixto que combinó análisis cuantitativo descriptivo con entrevistas en profundidad, lo que permitió triangular tendencias y sentidos. El recorte sobre una cohorte completa de un posgrado virtual aporta especificidad contextual poco documentada en la región. Además, la organización por dimensiones (escritura, tutoría, autogestión y condiciones personales) facilitó un diagnóstico integral y operativo para la gestión académica. Esta lectura multicausal dialoga con literatura internacional y regional, pero sumando evidencia situada en un entorno de educación a distancia latinoamericano.

A partir de los hallazgos y de la literatura comparada, se sugieren tres líneas de acción:

- Políticas institucionales: incorporar la formación en escritura académica desde el inicio del plan de estudios; estandarizar protocolos de tutoría (frecuencia, tiempos de respuesta y criterios de evaluación intermedia); y diseñar dispositivos de apoyo específicos para la modalidad virtual (acompañamiento socioemocional, planificación del tiempo, comunidades de práctica).
- Gestión académica y tecnológica: implementar sistemas de seguimiento del TFG con hitos y alertas (dashboard institucional), así como repositorios y guías accesibles sobre normativa y ejemplos de trabajos.
- Investigación futura: realizar estudios longitudinales que permitan observar trayectorias completas; ampliar la muestra a otras cohortes y programas; incorporar análisis inferenciales o modelos predictivos; y explorar el impacto de variables socioeconómicas y laborales con medidas objetivas.

### CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la baja tasa de graduación en la Maestría en Administración de Empresas, modalidad virtual, no responde a una única causa, sino a un conjunto de factores interrelacionados que incluyen dimensiones pedagógicas, organizacionales y personales.

Entre las conclusiones principales, se destaca: a) la necesidad de fortalecer las competencias de escritura académica a lo largo del trayecto formativo y no sólo en la etapa final. El desarrollo progresivo de la capacidad de argumentación, el uso de fuentes y la expresión escrita debe ser transversal a todo el plan de estudios; b) la función tutorial en el proceso de TFG requiere mayor institucionalización, criterios claros de asignación, protocolos de seguimiento, y formación específica para los docentes que la asumen. Un acompañamiento pedagógico sostenido favorece la motivación, la claridad metodológica y la finalización del trabajo; c) el diseño de estrategias institucionales para abordar las condiciones personales que afectan la continuidad, como las situaciones de salud, duelos o sobrecarga laboral, resulta fundamental para garantizar el derecho a la graduación en contextos diversos y d) la modalidad virtual, si bien valorada por su flexibilidad, debe acompañarse con mecanismos de contención, seguimiento activo y propuestas que favorezcan el sentido de comunidad académica.

### REFERENCIAS

1. Valencia Quecano LI, Guzmán Rincón A, Barragán Moreno S. Dropout in postgraduate programs: A scoping review. *Cogent Education*. 2024; 11(1):2326705. Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.10>

80/2331186X.2024.2326705

2. Ramírez Heredia L, Carcausto-Calla M. Factors associated with student dropout in Latin American universities: Scoping review. 2024. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/378765187\\_Factors\\_Associated\\_with\\_Student\\_Dropout\\_in\\_Latin\\_American\\_Universities\\_Scoping\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/378765187_Factors_Associated_with_Student_Dropout_in_Latin_American_Universities_Scoping_Review)

3. Linares F, Suoni M. Análisis de la tasa de graduación de los posgrados: el caso del MBA de la UNCUYO. Universidad Nacional de Cuyo; 2022. Available from: [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/18649/linaresyuoni-analisisgraduacionmba.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/18649/linaresyuoni-analisisgraduacionmba.pdf)

4. Rivas A, Vera A y Bezem P. Radiografía de la educación argentina. Buenos Aires: CIPPEC; 2017. Available from: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1508.pdf>

5. Muthukrishnan P, Gurnam KS, Hoon TS. Key Factors Influencing Graduation on Time Among Postgraduate Students: A PLS-SEM Approach. Asian Journal of University Education. 2022;18(1):51-64. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/358617739\\_Key\\_Factors\\_Influencing\\_Graduation\\_on\\_Time\\_Among\\_Postgraduate\\_Students\\_A\\_PLS-SEM\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/358617739_Key_Factors_Influencing_Graduation_on_Time_Among_Postgraduate_Students_A_PLS-SEM_Approach)

6. Aparicio M, Bacao F, Oliveira T. Persistence and dropout in higher online education: A systematic literature review. Front Psychol. 2022;13:902070. Available from: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.902070/full>

7. Finamor L. Labor market conditions and college graduation: Evidence from Brazil. 2022. Available from: <https://arxiv.org/abs/2201.11047>

8. Cañete Aranda E. El egreso en el posgrado: trayectorias educativas de la Maestría en Educación de la UNLP (2016-2021). Mem Acad UNLP; 2023. Available from: <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.2616/te.2616.pdf>

9. Dall'Igna C, Moritz MEW. Academic writing in higher education: focusing on graduate programs of a public Brazilian university. Linguagem & Ensino. 2020;22(3):577-594. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/336268797\\_Academic\\_writing\\_in\\_higher\\_education](https://www.researchgate.net/publication/336268797_Academic_writing_in_higher_education)

10. Hodges A, et al. Negotiating Writing for Publication in Tutoring Latin American Postgraduates: Concerns and Communicative Functional Skills. ERIC; 2024. Available from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1468376.pdf>

#### **FINANCIACIÓN**

Ninguna.

#### **CONFLICTO DE INTERESES**

Ninguno.

#### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Mariana Frandino.

*Curación de datos:* Laura Bustamante.

*Análisis formal:* Mariana Frandino.

*Investigación:* Laura Bustamante y Mariana Frandino.

*Metodología:* Laura Bustamante.

*Administración del proyecto:* Mariana Frandino.