

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

EDGOP
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

***“Universidad Nacional de La Pampa:
la generación de valor a partir del Programa de
Becas de Investigación y Posgrado”***

ALUMNA: Castellino, Caterina Lis

D.N.I: 32.614.380

FECHA: Noviembre de 2024

Índice

<i>Introducción</i>	4
Justificación y metodología del estudio	4
Marco geográfico de referencia	4
<i>A. Ámbito de referencia institucional</i>	6
1. Evolución histórica de la organización	6
2. Marco Jurídico-Institucional	6
Dependencia y jurisdicción	6
Gestión y planificación	7
1- Modelo de gestión	7
2- Sistema de planificación	8
Estructura orgánica	8
Cultura organizacional	10
3. Producción del programa. Identificación y cuantificación de la demanda atendida	12
La importancia de la investigación en la UNLPam	12
El programa de Becas de Investigación y Posgrado. Antecedentes	14
Producción y demanda	14
4. Explicitación de los objetivos de la organización	16
5. Recursos Humanos de la organización	17
6. Presupuesto de la organización	19
<i>B. Encuadre del trabajo</i>	23
Interrogantes y posibles respuestas	23
<i>C. Propuestas y cursos de acción</i>	24
1. Ejes de la propuesta de gestión	24
Medida 1	24
Medida 2	25
Medida 3	26
Medida 4	28
Medida 5	30
2. Resumen Ejecutivo	35

Conclusión	39
Bibliografía	40
Publicaciones	40
Resoluciones	41
Sitios web	41
Anexo	43

Introducción

Justificación y metodología del estudio

Mediante la realización del presente Trabajo Final Integrador correspondiente a la carrera “Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas”, se pretende poner el foco de estudio en el programa de Becas de Investigación y Posgrado de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam) y su contribución a la creación de valor social.

Ante un escenario de escasa información, se plantea elevar una propuesta de mejora que incluya alternativas orientadas a determinar cuál ha sido el aporte *ex post* del programa en la carrera de las personas que fueron beneficiarias del mismo, mediante mecanismos de retroalimentación que permitan analizar el impacto de este programa en la formación y situación profesional de estas personas y, por lo tanto, si su implementación conduce a la creación de valor social.

No es el objetivo del trabajo relevar nueva información sobre los aspectos anteriormente mencionados, sino que se pretende explicar potenciales estrategias para la obtención de dichos datos por parte de informantes clave, a los fines de construir un mecanismo de retroalimentación con las personas que hicieron su paso por el programa y que permita indagar sobre su impacto.

En esta línea, se plantea a partir de una investigación fundamentalmente de tipo teórica, en primera instancia, la búsqueda y exposición de datos relacionados al ámbito institucional de la Universidad, abarcando su historia, marco normativo, objetivos, estructura, recursos humanos, presupuesto, producción y demanda relacionada al mencionado programa. A tal fin, serán utilizadas las bases de datos existentes en la Secretaría de Investigación, aspirando a generar un análisis de la situación con el apoyo de la bibliografía de asignaturas de la carrera, tales como: Conducción y gerencia en instituciones públicas; Análisis Institucional de organizaciones públicas; Planificación y rendición de cuentas por resultados; Evaluación de resultados e impactos de organizaciones y programas públicos; Modelos organizativos públicos; Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Organizaciones Públicas; entre otras.

Cabe destacar que al momento de analizar la situación actual de la información, se considerarán las convocatorias comprendidas durante el período 2016-2023 y las personas que resultaron beneficiarias en las mismas, teniendo en cuenta que estas últimas deberán estar en cumplimiento con todas las obligaciones contractuales a la fecha de este estudio. Es importante señalar que la elección del mencionado lapso temporal radica en la disponibilidad de datos depurados que detenta la Universidad, los cuales serán tabulados en hoja de cálculo (ej. Microsoft Excel®, Libre Office Calc®) para su posterior análisis e interpretación, mediante gráficos y tablas.

En la segunda sección de este trabajo se explicará el encuadre del mismo, explicitando una propuesta de gestión a modo de estrategia de mejora, compuesta por 5 iniciativas prácticas que serán detalladas seguidamente -como plan de acción- en la tercera sección.

Por último, se enunciarán las conclusiones que surjan a partir del análisis, con la intención de impulsar la implementación de las recomendaciones que se estimen pertinentes. Se espera que este desafío permita maximizar el potencial del Programa de Becas de Investigación y Posgrado, a través de la mejora continua.

Marco geográfico de referencia

La provincia de La Pampa -localizada en el centro del país- cuya capital y ciudad más poblada es la localidad de Santa Rosa, tiene una superficie de 143.440 km², limitando hacia el norte con las provincias de Córdoba, San Luis y Mendoza, hacia el oeste con la provincia de Mendoza, hacia el este con provincia de Buenos Aires y hacia el sur con la provincia de Río Negro. Cuenta con un total de 22 departamentos y -por otro lado- 77 municipios y comisiones de fomento.

Respecto a su población, según el censo del año 2022, cuenta con 361.859 habitantes y una densidad de 2,43 hab/km².

Respecto a la división política, la Gobernación actualmente se encuentra a cargo del Sr. Gobernador Sergio Ziliotto y del Sr. Vicegobernador Mariano A. Fernández. Por otra parte, el Poder Legislativo consta de una única cámara -de diputados- que contiene 30 miembros. Por último, el Poder Judicial, se puso en marcha a partir de la ley provincial N° 21 de 1953 y se encuentra regulado por la constitución provincial.

El gobierno se compone, a su vez, por 9 Ministerios y 8 Secretarías, a saber: Ministerio de Desarrollo Social; Ministerio de Conectividad y Modernización; Ministerio de Educación; Ministerio de Gobierno, Justicia y Derechos Humanos; Ministerio de Hacienda y Finanzas; Ministerio de Obras y Servicios Públicos; Ministerio de Producción; Ministerio de Salud; Ministerio de Seguridad; Secretaría de Cultura; Secretaría de la Mujer, Géneros y Diversidad; Secretaría de Recursos Hídricos; Secretaría General de Gobernación; Secretaría de Energía y Minería; Secretaría de Trabajo y Promoción del Empleo, Secretaría de Turismo y Secretaría de Ambiente y Cambio Climático.

La Pampa presenta mayormente climas templados y semiáridos. El noreste de la provincia, cuenta con la mayor cantidad de asentamiento poblacional y de desarrollo productivo, debido a la presencia de mayores niveles de precipitaciones y temperaturas y mejor calidad de suelos. En el oeste y sudoeste, se produce una disminución del nivel de precipitaciones y desmejoramiento de los suelos, mientras que en el extremo oeste se acentúan las condiciones rigurosas del medio, haciendo posible sólo la actividad minera y por otra parte, bajo riego, la producción de ganadería de cría intensiva y la agricultura.

Respecto a las actividades económicas principales, la provincia posee una alta especialización en la producción agrícola (trigo, girasol, maíz, sorgo, avena, centeno, soja, cebada y cultivos forrajeros), la ganadería bovina y la extracción de hidrocarburos. Otras actividades de menor incidencia son la producción frutícola y hortícola, la actividad industrial (actividad frigorífica, elaboración de subproductos lácteos, molinos harineros e industria textil) y la extracción, depuración y envasado de sal.

A. Ámbito de referencia institucional

1. Evolución histórica de la organización

Para analizar los orígenes de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam) como Institución, es necesario considerar el marco contextual que atravesaba la provincia durante el último decalustro del siglo XX.

El 20 de julio de 1951, a partir de la promulgación de la Ley N° 14037, se llevó a cabo la provincialización del Territorio Nacional de La Pampa. Posteriormente, el 29 de enero de 1952 fue sancionada la primera Constitución de la Provincia, llamada en ese entonces “Eva Perón”. Luego del golpe de Estado ocurrido en el país en septiembre de 1955, se dispuso anular dicha denominación provincial y se la designó “La Pampa”, nombre que le fue impuesto en el año 1884 durante su incorporación al territorio nacional.

Todo este proceso de provincialización actuó como un motor de cambios importantes para la jurisdicción, siendo la Universidad uno de los más representativos.

El 27 de abril de 1956, por otro lado, volvió a quedar en vigencia la Constitución Nacional del año 1853, anulando la que regía por esa fecha y por extensión quedaron invalidadas las constituciones sancionadas para las provincias de La Pampa, Chaco y Misiones. La Pampa quedó entonces sin ordenamiento hasta el 6 de octubre de 1960, momento en que se sancionó la Constitución Pampeana.

Anteriormente, en el mes de mayo de 1958, Arturo Frondizi asumió como presidente de la Nación Argentina y el Dr. Ismael Amit fue elegido como interventor de la provincia. En este contexto, durante los meses de agosto y septiembre de ese mismo año, la Universidad Nacional de La Pampa comenzó su proceso de creación.

El 27 de agosto de dicho año, se dictó el Decreto N° 1558/58 en el cual se designa al doctor Ernesto Benito Bonicatto para que proyectase un instituto universitario en la provincia.

El 2 de septiembre y en cumplimiento con el mencionado Decreto, se elevó el proyecto para la creación de la “Universidad de La Pampa” al interventor Ismael Amit, la cual estaría compuesta por las escuelas superiores de Ciencias Económicas y Sociales, de Visitadoras de Higiene y Asistentes Sociales, de Electrotecnia, de Obstetricia y de Enfermeras.

Finalmente, el 4 de septiembre de 1958, se aprueba el Decreto N° 1644/58 rubricado por el Dr. Amit y los Ministros Héctor C. Fazzini y Modesto L. A. del Sueldo, en el cual se dispuso la creación de la “Universidad de La Pampa”, situándose en la localidad de Santa Rosa y cuyas bases y objetivos para su organización y funcionamiento serían normalizadas por el mencionado Decreto.

En el año 1971 se dio comienzo a la lucha por la nacionalización de la Institución, consiguiéndose dicho objetivo el 12 de abril de 1973, mediante el decreto N° 20275 suscripto por el General Alejandro Lanusse.

Respecto a la reglamentación, la última versión reformada del Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa fue aprobada el 30 de noviembre de 1996 por la Asamblea Universitaria y el 25 de febrero de 1997 por la Resolución N° 228/97 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. En el mismo quedó consignada la conformación del gobierno de esta casa de altos estudios, a saber por: la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el/la Rector/a, los Consejos Directivos de cada Unidad Académica y los/as decanos/as. En la actualidad, el estatuto se encuentra en un proceso de reforma integral.

2. Marco Jurídico-Institucional

Dependencia y jurisdicción

Según establece la Ley de Educación Superior N° 24521 del año 1995, en su capítulo 2, artículo 29, las instituciones universitarias disponen de autonomía académica e institucional. En cuanto a su gobierno,

el capítulo 7, artículo 70, establece que “corresponde al Ministerio de Cultura y Educación la formulación de las políticas generales en materia universitaria, asegurando la participación de los órganos de coordinación y consulta previstos en la presente ley y respetando el régimen de autonomía establecido para las instituciones universitarias”. Según su ámbito de aplicación, estos órganos pueden ser el Consejo de Universidades, el Consejo Interuniversitario Nacional, el Consejo de Rectores de Universidades Privadas y los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior.

Actualmente, la Institución que cumple las funciones que establece el mencionado artículo es el Ministerio de Capital Humano, fungiendo como la máxima autoridad en este ámbito.

La Universidad Nacional de La Pampa en particular, es un organismo de carácter público y de jurisdicción nacional -tal como se ha detallado en el análisis histórico de la Institución- y goza de autonomía académica y autarquía administrativa, económica y financiera.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003, pág. 11), resalta que “La efectividad de los arreglos institucionales que caracterizan a la función pública se halla influida por condiciones y variables que se encuentran en el interior o en el exterior de la organización o sistema multiorganizativo en que se opere (...)”. Estos factores situacionales pueden ser internos, tales como la estructura y cultura organizacionales -aspectos que describiremos en los apartados siguientes- o externos, como el marco jurídico de aplicación, el sistema político y los mercados de trabajo. Entre estos últimos, se puede destacar que los más relevantes para la Universidad son el marco jurídico y el sistema político, dado que las normativas y las políticas públicas que establece el gobierno impactan en todos los aspectos de la Institución, a raíz de que las actividades se llevan a cabo de una forma procedimental y burocrática y, además, las decisiones de gobierno tienen vasta trascendencia en todos los ámbitos, como por ejemplo en materia presupuestaria, la cual establece los parámetros al momento de la planificación.

Gestión y planificación

1- Modelo de Gestión

Se puede considerar que la Universidad Nacional de La Pampa presenta una *Visión ortodoxa de la administración pública*, donde la reglamentación y el centralismo se definen como dos de sus principales características, como así también la búsqueda del logro eficiente de resultados mediante el empleo de sus recursos escasos, con motivo de la disposición de un presupuesto con carácter restrictivo.

Este enfoque, es expuesto por Oscar Oszlak en su trabajo titulado “Nuevos modelos institucionales para la gestión pública: experiencias comparadas y aplicaciones potenciales para el caso argentino” (2001, pág. 3), donde efectúa los siguientes postulados:

- Control centralizado respecto a la planificación y ejecución de políticas públicas.
- Tendencia al aumento de la capacidad estatal.
- Desarrollo de carrera profesional en la administración por parte de los empleados, marcada por fuertes expectativas por parte de los mismos.
- Limitación de la injerencia política sobre la administración.
- Estructura verticalista.

En la misma línea, se asume que el modelo de gestión de la UNLPam es de tipo *Racional burocrático*, descrito por Max Weber a inicios del siglo XX, debido a que el funcionario público se encuentra sujeto a una “Dominación legal” actuando de acuerdo a lo que se encuentra normativamente establecido, generándose de esta manera una *Burocracia racional* en la que priman criterios tales como: la centralización de poder; la división del trabajo; el reclutamiento meritocrático; las expectativas de carrera profesional en la administración, lo cual genera personal dependiente del Estado; entre otras.

El Mgs. Oscar Domenella, en su ponencia denominada “Gestión Pública en América Latina: un análisis político sociológico en búsqueda de respuestas a desafíos comunes” (2019, pág. 2), describe este tipo de

modelo indicando que “(...) se caracteriza por tener un cuadro administrativo compuesto por funcionarios con un respeto riguroso a los deberes de su cargo, con competencias fijadas estrictamente, seleccionados por la calidad de su formación profesional, con sueldo fijo, con una carrera de ascensos y promociones, con una estricta vigilancia de sus funciones y de su desempeño, y separados totalmente de los medios administrativos (...)”.

2- Sistema de planificación

El autor Aníbal Sotelo Maciel en su artículo “Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI” (2013, pág. 56) aborda las tipologías de sistemas de planificación pública que -a su criterio- se encuentran en la realidad latinoamericana: racional-burocrático y político-estratégico. Si bien el objetivo de esta investigación se circunscribe en el marco de la Universidad y no de la región (Latinoamérica), se plantea realizar un paralelismo entre lo que describe el autor con respecto al sistema de planificación de la Institución.

Según plantea Sotelo Maciel, “un sistema nacional de planificación es usualmente concebido como un conjunto de procesos, ámbitos e instrumentos que tienen el propósito de lograr una adecuada definición de las políticas públicas, introducir mayor racionalidad en la acción gubernamental y asegurar una conveniente asignación de los recursos. (...) El órgano rector constituye el ámbito de dirección de una red de unidades institucionales de planificación que se encuentran diseminadas en las instituciones y que mantienen con él una dependencia jerárquica (...)”.

En esta línea, el concepto de sistema de planificación dominante en la Universidad sería de tipo racional-burocrático, el cual se describe como un sistema de relaciones en el que las actuaciones se rigen de acuerdo a pautas establecidas, a los fines de garantizar el máximo nivel. También se lo percibe como una “red exhaustiva de decisiones sistemáticas adoptadas en procesos articulados de programación, bajo el supuesto de que la racionalidad técnica constituye el pilar principal de las políticas públicas”, de acuerdo a las palabras del mencionado autor.

Los principios de exhaustividad y de consistencia caracterizan a este tipo de planificación. El primero se focaliza en todos los niveles de la administración: en este caso lo podríamos traducir a nivel de Rectorado como órgano Rector y luego en dependencias sectoriales y unidades académicas. El segundo, por otro lado, implica que los objetivos y metas de los distintos tipos de planificación deben guardar coherencia entre sí, por ejemplo, la planificación realizada anualmente con el Plan Estratégico Institucional.

Cabe destacar, según manifiesta el autor, que en la práctica se suelen generar híbridos entre los tipos racional-burocrático y el político-estratégico, por lo que si bien podemos clasificar a la Universidad bajo el primer modelo, puede suceder que también se pueda percibir alguna característica del segundo (*político-estratégico*), como por ejemplo la existencia de ciertas estructuras ad hoc formales como sucede en la Secretaría de Investigación, dentro de la cual se conforma el Consejo de Investigación y Posgrado, que a pesar de no formar parte de la estructura verticalista de la dependencia, se conforma como un “órgano deliberativo y de consulta en relación a políticas científicas de la Institución” (Resolución N° 474/17 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa) en la esfera de esta dependencia, integrándose por el/la Secretario/a de Ciencia y Técnica de cada unidad académica y por el/la Secretario/a de Investigación de la UNLPam. En relación a este apartado, se destaca que -entre sus variadas funciones- se encuentra la siguiente: “Proponer al Consejo Superior el presupuesto anual de Ciencia y Técnica y proyectar su distribución entre las Unidades Académicas”.

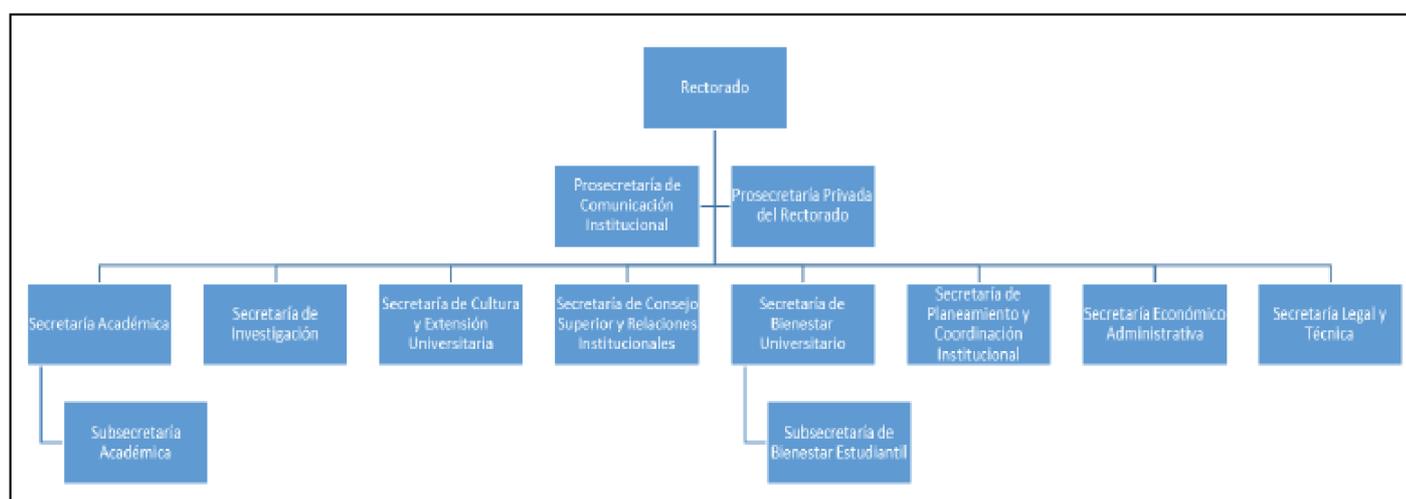
Estructura orgánica

La UNLPam cuenta con dos sedes, una se encuentra en la capital de la provincia -Santa Rosa- en la cual se localiza el Rectorado y 5 unidades académicas: Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas; Facultad de Ciencias Exactas y Naturales; Facultad de Ciencias Humanas; Facultad de Agronomía y Facultad de Ciencias de la Salud. Por otro lado, una segunda sede ubicada en la ciudad de General Pico abarca una Delegación de Rectorado y las siguientes unidades académicas: Facultad de

Ingeniería; Facultad de Ciencias Veterinarias; Facultad de Ciencias Humanas y una extensión de la Facultad de Ciencias de la Salud.

Además, la Universidad dispone del Programa “La UNLPam en el Territorio”, que mediante convenios suscriptos con el gobierno de la Provincia de La Pampa y los Municipios de General Acha, Macachín, Quemú Quemú, Realicó y Telén permitieron crear Centros Universitarios en dichas localidades que no cuentan con sedes de la Universidad, con el fin de facilitar el acceso a la Educación.

Por último, cabe destacar que el Rectorado de esta casa de estudios está conformado por la Prosecretaría Privada; Prosecretaría de Comunicación Institucional; Secretaría de Planeamiento y Coordinación Institucional; Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales; Secretaría Económico Administrativa; Secretaría Académica; Subsecretaría Académica; Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria; Secretaría de Bienestar Universitario; Subsecretaría de Bienestar Estudiantil; Secretaría Legal y Técnica y Secretaría de Investigación, todo lo cual fue aprobado por la Resolución N° 232/22 del Consejo Superior de la UNLPam.



Organigrama Rectorado de la UNLPam. Imagen extraída de la Res. CS de la UNLPam N° 232/22 (pág. 6).

Esto demuestra la dimensión vertical de la estructura orgánica de la Institución, debido a la dependencia jerárquica de estas unidades que componen el Rectorado, tal como lo describe Carles Remió en su libro “Teoría de la Organización y Administración Pública”, cap. 2 “Elementos básicos de las estructuras administrativas”, (1999, pág. 1). A su vez, dentro de estas unidades se genera dependencia jerárquica entre los puestos laborales que la componen.

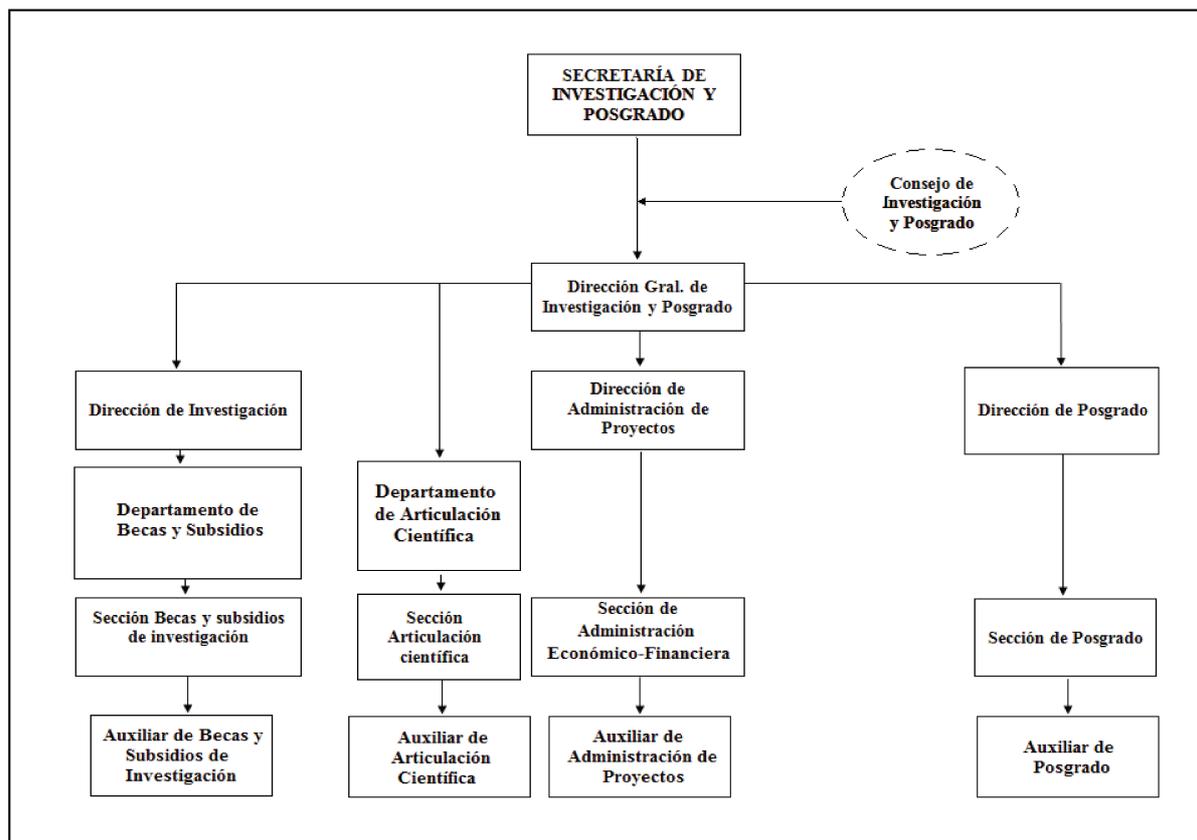
Por otra parte, la dimensión horizontal que describe el autor, se puede percibir a partir del agrupamiento de las unidades funcionales en virtud de sus funciones y por territorio, lo que revela un modelo de organización matricial.

En cuanto a los mecanismos de coordinación y de control, la Institución se caracteriza por la Normalización, dada la estructuración rigurosa del trabajo y -en particular- por la Normalización de procesos.

Respecto a las unidades funcionales que se corresponden a las Secretarías mencionadas anteriormente, algunas de ellas prestan servicios sectoriales, dado que su producción está orientada al exterior de la Universidad, tales como: Prosecretaría Privada; Prosecretaría de Comunicación Institucional; Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales; Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria; Secretaría de Bienestar Universitario y Secretaría de Investigación. A su vez, otras se ocupan de servicios comunes debido a que se orientan al interior de la Institución, es decir, a realizar actuaciones en relación a otras unidades, por ejemplo: Secretaría de Planeamiento y Coordinación

Institucional; Secretaría Económico Administrativa; Secretaría Académica y Secretaría Legal y Técnica.

La Secretaría de Investigación, tal como se observa en el siguiente organigrama -aprobado por Resolución N° 474/17 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa- entre sus distintas unidades funcionales cuenta con la Dirección de Investigación, área de la cual depende el Programa de Becas de Investigación y Posgrado. En dicha unidad, la Sección de Becas y Subsidios de Investigación y el puesto de Auxiliar en relación jerárquica directa con esta última, son los cargos que hoy en día intervienen en la gestión del programa.



Organigrama Sec. de Investigación de la UNLPam. Imagen extraída de la Res. CS de la UNLPam N° 474/17 (pág. 3).

Cultura organizacional

Tal como establece el estatuto vigente del año 1997, en su página 2 “La Universidad es esencialmente democrática y como tal afirma y defiende la doctrina democrática. Es prescindente en materia ideológica, política y religiosa, asegura dentro de su recinto la más amplia libertad de investigación y de expresión, pero no se desentiende de los hechos y procesos sociales, políticos e ideológicos, sino que los estudia científicamente y procura aportar soluciones superadoras”.

A partir de esto, se desprende que la rectitud moral, la responsabilidad cívica y las convicciones democráticas se configuran como los valores fundamentales que se espera que compartan las personas integrantes de la comunidad universitaria. El compromiso social y la idea de un país “políticamente libre, económicamente independiente y socialmente justo” según describe la mencionada normativa en su página 1, son las premisas que se infieren como base de la cultura organizacional de la Institución.

En la misma línea, el Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 de la UNLPam del año 2016 -en su página 44- expresa que la Institución “reafirma los valores para el sostén de sistema

educativo público y gratuito, donde exista la inclusión y equidad, la defensa de la democracia y construcción de la ciudadanía, la defensa del medio ambiente, de los derechos humanos y el compromiso social”.

Se puede considerar que la UNLPam evidencia una cultura fuerte, en virtud del compromiso que su comunidad detenta con respecto a los valores y creencias, los cuales son compartidos y frecuentemente expresados a través de manifestaciones públicas en medios de comunicación, redes sociales, etc. y que son tomados como base de las actuaciones de sus miembros, tal como expresa Carles Remió en su libro “Teoría de la Organización y Administración Pública”, cap. 7 “La cultura organizativa de la Administración pública” (1999, pág. 4) “la cultura organizativa se convierte en un instrumento que da sentido a actitudes y modelos de comportamiento con una cierta autonomía a los valores sociales de carácter general. Se podría decir que una cultura organizativa fuerte genera un sentimiento similar al de nacionalidad entre sus miembros”.

En la misma línea, el autor hace referencia al nivel de adhesión de los integrantes a los valores institucionales (lo que señala como *intensidad*) y a la cantidad de integrantes que acepten dichos valores (lo que denomina *participación*) como dos factores que determinan qué tan fuerte es la cultura organizacional y que cuando los mismos son altos -según palabras de Remió- “genera cohesión, fidelidad y compromiso de los miembros con la organización. Una cultura organizativa fuerte aumenta la congruencia en la conducta”.

Por otra parte, las prácticas, métodos y procedimientos se encuentran reglamentados por normas, lo cual sumado a ciertas características tales como liderazgo jerárquico; estilo de comunicación formal y racionalidad en la división del trabajo, permiten percibir la cultura organizativa de la UNLPam como un modelo “Apolo”, el cual se relaciona con elementos culturales de carácter burocrático propios de las administraciones públicas, lo cual -a su vez- se encuentra en consonancia con el tipo de estructura descripto en el apartado anterior.

Todas las dependencias y unidades académicas de la UNLPam utilizan la marca identificatoria de la Institución, con el objetivo de reforzar la identidad de imagen institucional. Es por ello que en el año 2014 se aprobó el “Manual de uso del isologotipo de la Universidad Nacional de La Pampa” en donde se detallan todos los aspectos relacionados a la presentación de esta marca y que son de obligatorio cumplimiento. A posteriori, también fue creada la “Guía de estilo para redes sociales”, en donde se definen los elementos que ayudan a construir la identidad institucional, de modo que los mensajes expresados por medio de las redes sociales oficiales mantengan un criterio unificado con la finalidad de mantener la consistencia de la información transmitida.

El escudo original de la Universidad fue aprobado el 13 de noviembre de 1964, mediante Resolución del Rector. En el año 1973, se agregó la palabra “Nacional” a partir de la nacionalización de la Institución. El Manual de uso del isologotipo describe en su página 5 la composición de este símbolo de la siguiente manera: “La imagen representa un libro estilizado, compuesto por dos campos, negro y gris, que representan el paso de la oscuridad hacia la luz. En su centro se alza una llama de tres colores (rojo, anaranjado y amarillo) que simboliza el conocimiento y la sabiduría. Hacia la izquierda presenta una pluma de ganso que hace referencia a la difusión del conocimiento”.



Isologotipo de la UNLPam. Imagen extraída del Manual de uso del isologotipo de la Universidad Nacional de La Pampa (https://www.unlpam.edu.ar/images/manual_logo.pdf).

3. Producción del programa. Identificación y cuantificación de la demanda atendida

La importancia de la investigación en la UNLPam

El estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa del año 1997 refiere que la Institución “tiene como fines interpretar las necesidades de la sociedad y dinamizar el cambio en la misma, como asimismo la promoción, la difusión y la preservación de la cultura. Cumple este propósito en contacto directo y permanente con el pensamiento universal y presta particular atención a los problemas regionales y nacionales” (pág. 1).

En la misma línea, la misión de esta Universidad se manifiesta como: “Brindar una educación de excelencia, promoviendo el conocimiento y bregando por el desarrollo social de la comunidad donde se inserta”, (Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 de la Universidad Nacional de La Pampa, 2017, pág. 44) mientras que la meta principal expuesta en el área estratégica ‘Investigación, Innovación y Vinculación Científica’ apela a “Consolidar y profundizar la investigación científica a fin de posicionar a la UNLPam como una Institución referente en la provincia y en la región” y siendo su objetivo primero “Estimular la investigación, teniendo en cuenta la formación de nuevos científicos, de manera armónica y planificada” (Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 de la Universidad Nacional de La Pampa, 2017, pág.59).

A partir de estas premisas, queda de manifiesto la importancia que detenta la UNLPam como principal medio para la formación de investigadores/as y su valor social como potencial contribuidor a la solución de problemas de la región, todo lo cual genera la necesidad de poner énfasis en tal actividad. Tanto es así, que la Institución cuenta con dos Unidades Ejecutoras de doble dependencia, entre esta última y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET): El Instituto de Ciencias de la Tierra y Ambientales de La Pampa (INCITAP) y el Instituto de Estudios Históricos y Sociales de La Pampa (IEHSOLP). También posee más de 10 Institutos y Centros de Investigación, que en conjunto con las 7 unidades académicas que engloba, cuenta con un total de 725 docentes categorizados (con categoría otorgada en la convocatoria del año 2014), entre quienes se desempeñan tanto en ciencias básicas como aplicadas. Es importante destacar en este aspecto, que en la convocatoria del año 2023 del Programa para la Investigación Universitaria Argentina (PRINUAR), un total de 521 personas solicitaron nuevas categorías, las cuales se encuentran en proceso de evaluación. Cabe aclarar que este último número se encuentra conformado por aquellos/as investigadores/as que consideraron solicitar una promoción o que debieron presentarse por el próximo vencimiento de su categoría actual.

Respecto al Programa Nacional de Incentivos, la UNLPam participa del mismo desde el año 1996 y en su última convocatoria (2021) obtuvieron el beneficio un total de 174 docentes, representando un

financiamiento total de \$ 8.379.991,50 por parte de la entonces Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).

Según el Relevamiento de Actividades Científicas y Tecnológicas (RACT) del año 2023, se contabilizaron un total de 846 personas involucradas en actividades de investigación, entre las cuales se encuentran 670 investigadores/as de jornada completa y parcial; 98 becarios/as de posgrado; 50 becarios/as de grado; 14 técnicos y 14 personas de apoyo I+D. A su vez, dentro del total, pertenecen al CONICET 56 investigadores/as; 56 becarios/as y 14 técnicos/as.

INVESTIGADORES/AS		Total	Varones	Mujeres
Jornada Completa (30 o más horas semanales)		257	105	152
Jornada Parcial	Entre 4 y 29 horas semanales	256	117	139
	Hasta 4 horas semanales	157	55	102
BECARIOS/AS POSGRADO		Total	Varones	Mujeres
Jornada Completa	30 o más horas semanales	56	21	35
Jornada Parcial	Entre 4 y 29 horas semanales	42	4	38
ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN		Total	Varones	Mujeres
BECARIOS/AS DE GRADO		50	9	41
PERSONAL TÉCNICO		14	6	8
PERSONAL DE APOYO I+D		14	2	12
Total		846	319	527

Recursos humanos en actividades de I+D en la UNLPam, según dedicación del año 2023. Imagen extraída del RACT 2023.

	Total	Varones	Mujeres
TOTAL INVESTIGADORES/AS CONICET	56	25	31
	Total	Varones	Mujeres
TOTAL BECARIOS/AS CONICET	56	21	35
	Total	Varones	Mujeres
TOTAL PERSONAL TÉCNICO CONICET	14	6	8

Recursos humanos en actividades de I+D doble dependencia CONICET-UNLPam con lugar de trabajo en la Institución del año 2023. Imagen extraída del RACT 2023.

En el mismo documento, se detallan los Proyectos de Investigación que abarca/financia la Universidad, siendo el total igual a 251, representando un monto de \$ 2.224.060. Respecto al campo de aplicación, los proyectos se dividen en 6 áreas de conocimiento:

- Ciencias exactas y naturales: 64
- Ingeniería y tecnología: 12
- Ciencias médicas: 6
- Ciencias agrícolas y veterinarias: 67
- Ciencias sociales: 33
- Humanidades y artes: 69

El programa de Becas de Investigación y Posgrado. Antecedentes

La Secretaría de Investigación de Rectorado de esta Universidad -lugar en el que me desempeño como Jefa de Becas y Subsidios de Investigación- cuenta particularmente con un programa de financiamiento denominado “Becas de Investigación y Posgrado”, que se originó con el objetivo de fomentar el acercamiento a la investigación entre los/as estudiantes y personas graduadas y, por otro lado, contribuir a la formación de los/as docentes en estudios de posgrado.

Este programa se formalizó en el año 2007, con la aprobación de diferentes convocatorias que dieron curso a tres subprogramas de Becas de Iniciación y Perfeccionamiento en Investigación y Becas de Doctorado y Maestría, reglamentado por Resolución N° 042/07 del Consejo Superior de la UNLPam. Posteriormente en 2008, surgió el programa de Becas de Finalización de Estudios de Posgrado (de Doctorado y Maestría), aprobado por las Resoluciones N° 65/08 y 157/09 del mencionado órgano.

En el año 2011 se generó la necesidad de unificar la reglamentación a los fines de facilitar su implementación, para lo cual se llevaron a cabo dos nuevas iniciativas. La primera consistió en una actualización de la reglamentación que distinguió los siguientes subprogramas: I) Becas para la Iniciación en investigación; II) Becas de Perfeccionamiento en Investigación; III) Becas de Posgrado para Iniciar Doctorados y Maestrías y IV) Becas de Posgrado para Finalizar Doctorados y Maestrías; y la segunda, en la introducción de un sistema de gestión remoto para llevar adelante las convocatorias. Lo anteriormente descrito se encuentra regulado por las Resoluciones N° 70/11 y 188/12 del mencionado órgano.

Esta reglamentación se ha ido modificando a través de sucesivas reformas en el reglamento, entre las que se encuentran las Resoluciones N° 216/2012, N° 378/2017, N° 515/2017, N° 259/2020 y N° 138/24 del Consejo Superior de la UNLPam.

En la Resolución N° 259/2020 se llevó a cabo un cambio en la denominación de los subprogramas, quedando consignados de la siguiente forma: I) Becas de Investigación para Estudiantes; II) Becas de Investigación para Graduados/as y Docentes Auxiliares; III) Becas de Posgrado para iniciar Doctorados y Maestrías y IV) Becas de Posgrado para finalizar Doctorados y Maestrías.

Por último, la Resolución N° 501/23 estableció -ante la necesidad de subdividir el subprograma II)- la denominación vigente en la actualidad: I) Becas de Investigación para Estudiantes; II) Becas de Investigación para Graduados; III) Becas de Investigación para Docentes Auxiliares; IV) Becas de Posgrado para iniciar Doctorados y Maestrías y V) Becas de Posgrado para finalizar Doctorados y Maestrías.

Producción y demanda

Sobre las personas beneficiarias que obtuvieron su beca en este programa y que han cumplimentado con todas sus obligaciones contractuales, analizaremos a continuación la información existente en las bases de datos internas de la Secretaría de Investigación que respecta a las convocatorias comprendidas durante el período 2016-2023.

Durante el mencionado período, tal como se describió anteriormente, las reglamentaciones comprendían los siguientes subprogramas: I) Becas para la Iniciación en investigación/de Investigación para Estudiantes; II) Becas de Perfeccionamiento en Investigación/de Investigación para Graduados/as y Docentes Auxiliares; III) Becas de Posgrado para Iniciar Doctorados y Maestrías y IV) Becas de Posgrado para Finalizar Doctorados y Maestrías. A su vez, la cantidad ofrecida de becas en cada una de las convocatorias que componen dicho lapso temporal fue de 42, 24, 5 y 7 respectivamente. En los dos primeros subprogramas se proyecta un destino equitativo entre las diferentes unidades académicas (que hasta dicho momento eran 6, debido a que aún no se había creado la Facultad de Ciencias de la Salud), lo que dejaba la posibilidad de que se destinaran 7 y 4 becas respectivamente por facultad para los dos primeros subprogramas. Las becas ofrecidas para los subprogramas III y IV (5 y 7) representan el total disponible para la Universidad en general, sin distinción por facultades.

Es entonces que si consideramos las cantidades de becas otorgadas durante ese período, se puede percibir que la cantidad demandada por parte del público objetivo se ha mantenido, con algunos incrementos y decrementos, tal como se observa en las siguientes tablas:

	Becas otorgadas por subprograma			
	Estudiantes	Grad./DA	Inicio Posgrado	Fin Posgrado
2016	35	15	4	5
2017	36	13	5	7
2018	37	21	5	7
2019	41	24	5	7
2020	42	22	6	5
2021	32	27	7	6
2022	30	24	4	3
2023	31	25	6	8

Tabla 1: Becas de Investigación y Posgrado otorgadas entre los años 2016-2023 por subprograma: para estudiantes; para graduados/as y docentes auxiliares; para iniciar doctorados y maestrías y para finalizar doctorados y maestrías.

	Incrementos % por subprograma			
	Estudiantes	Grad./DA	Inicio Posgrado	Fin Posgrado
2016	0,00	0,00	0,00	0,00
2017	2,86	-13,33	25,00	40,00
2018	2,78	61,54	0,00	0,00
2019	10,81	14,29	0,00	0,00
2020	2,44	-8,33	20,00	-28,57
2021	-23,81	22,73	16,67	20,00
2022	-6,25	-11,11	-42,86	-50,00
2023	3,33	4,17	50,00	166,67

Tabla 2: Variación porcentual de cantidad de Becas de Investigación y Posgrado otorgadas entre los años 2016-2023 por subprograma: para estudiantes; para graduados/as y docentes auxiliares; para iniciar doctorados y maestrías y para finalizar doctorados y maestrías.

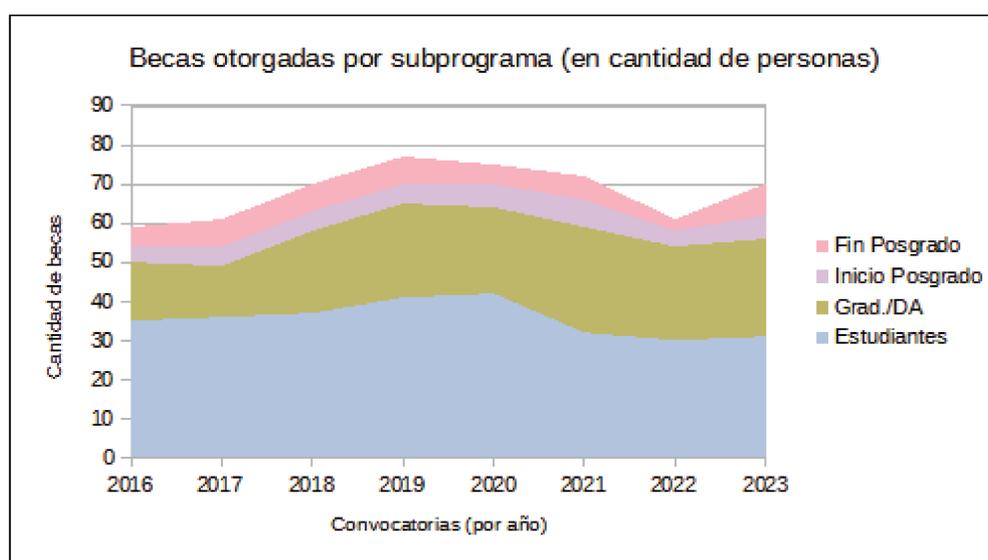


Figura 1: El gráfico acumulativo muestra la cantidad de Becas de Investigación y Posgrado otorgadas entre los años 2016-2023 por subprograma: para estudiantes; para graduados/as y docentes auxiliares; para iniciar doctorados y maestrías y para finalizar doctorados y maestrías.

Los datos relevados indican que el subprograma I tuvo un incremento considerable en la cantidad de becas otorgadas en 2019 por parte de estudiantes, más precisamente en un 10,81 % con respecto a la convocatoria del año anterior, lo que representa un total de 4 (cuatro) becas más que en 2018. A su vez, en 2021 hubo un decremento de la cantidad de becas otorgadas, debido a una baja en las solicitudes dado el contexto de Pandemia de COVID-19 de aquel momento, ya que debido a las restricciones lógicas se vio impedido el desarrollo normal de actividades. Dicho decremento fue de 23,81 % con respecto a 2020, con una diferencia de 10 becas otorgadas entre ambas convocatorias. Luego de este año, la tendencia se mantuvo relativamente sin grandes cambios.

Se evidencia por otra parte, que el subprograma II tuvo dos incrementos importantes durante el período, en 2018 la cantidad de becas otorgadas creció 61,54 % respecto a 2017, con una diferencia de 8 becas y en 2021 -a diferencia de lo ocurrido con el subprograma destinado a estudiantes- creció 22,73% respecto al año anterior, por una diferencia de 5 becas.

El subprograma III, experimentó en 2022 una baja de 42,86 % con un diferencial de -3 becas otorgadas respecto a 2021, que luego se recuperó en 2023 con un aumento del 50%, representado por un incremento de 2 becas.

El subprograma IV se ha mantenido considerablemente constante a lo largo de las convocatorias, hasta el año 2022 cuando se registra un decremento del 50 % con una baja de 3 becas respecto a 2021 y luego un incremento en 2023 del 166,67 % marcado por un aumento de las becas otorgadas de 3 a 8. Cabe destacar que a partir del año 2020, el Consejo de Investigación y Posgrado estableció que en caso de que quedaran becas vacantes en algún subprograma, el presupuesto destinado a los mismos se podría redistribuir para ocupar becas de otros subprogramas cuyo presupuesto original no hubiese alcanzado para financiar la totalidad de postulaciones determinadas por el Orden de Mérito. Por ello se puede visualizar que en el subprograma II el otorgamiento es mayor a la propuesta original de 24 becas siendo 27 en 2021 y 25 en 2023. Respecto del subprograma III en 2020, 2021 y 2023 se otorgaron 6, 7 y 6 becas respectivamente, siendo el máximo previsto de 5. Por último, el subprograma IV, que otorgaba un máximo de 7 becas, en el año 2023 registró 8 otorgamientos.

4. Explicitación de los objetivos de la organización

En consonancia con lo descripto en el punto 3 y en lo que respecta a la investigación, el objetivo principal de la UNLPam expresa la necesidad de “Estimular la investigación, teniendo en cuenta la formación de nuevos científicos, de manera armónica y planificada” (Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 de la Universidad Nacional de La Pampa, 2017, pág.59).

También se declara como meta estratégica “Consolidar y profundizar la investigación científica a fin de posicionar a la UNLPam como una Institución referente en la provincia y en la región”, cuyas principales líneas de acción que se describen abarcan la *Investigación científica interdisciplinaria* y la *Ciencia, tecnología, innovación y desarrollo regional*.

El documento también indica que la acción estratégica al respecto se halla en la “Evaluación del programa de becas de investigación y posgrado de la UNLPam, atendiendo a un funcionamiento acorde a los objetivos institucionales”. Esto puede visualizarse en la práctica a partir de las sucesivas reformas que ha tendido el reglamento del programa de becas, el cual se ha intentando ajustar a los requerimientos y problemáticas que se fueron percibiendo a lo largo de los años como así también a incorporar modificaciones de otros programas que evidenciaban necesidades de mejora, tal como el retiro de la edad de las personas postulantes como requisito limitante para la presentación, lo cual fue reformado a partir de la aprobación de la Resolución N° 259/20 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa.

Según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003, pág. 11) “La coherencia estratégica es un rasgo esencial de cualquier sistema de función pública. Ello significa que la calidad de sus instrumentos e intervenciones no puede ser juzgada desde una supuesta normalización técnica o neutral, al margen de su conexión con la estrategia perseguida en cada caso por la organización (...)”.

A partir de esta definición y de los conceptos extraídos del mencionado documento institucional, se da fe de la necesidad de contar con un proceso de retroalimentación que permita realizar una evaluación del programa año a año, que permita ajustar las convocatorias a las necesidades reales de las potenciales personas beneficiarias, a los fines de impulsar el aumento de postulaciones, y que -por tanto- las políticas aplicadas a la ejecución de esta actividad se encuentren en permanente concordancia con el objetivo institucional descripto.

5. Recursos Humanos de la organización

La Universidad cuenta con un total de 3059 puestos de trabajo, en lo que respecta a cargos cubiertos en el ámbito de Rectorado y de las diferentes unidades académicas. Dicho total se encuentra compuesto por 2410 puestos docentes (regulares e interinos), 588 del sector no docente y 61 funcionarios (autoridades superiores). Cabe destacar que se habla de puestos de trabajo y no de personas, debido a que, a pesar de que la mayoría detenta 1 solo puesto de trabajo, existen algunos casos particulares donde ciertos agentes concentran más de un puesto laboral en simultáneo en la Institución.

A su vez, entre los cargos docentes se contabilizan 287 pertenecientes al Nivel Preuniversitario (Colegio Secundario de la UNLPam) y 2123 al Nivel Universitario. Por otra parte, en cuanto a los

cargos no docentes, 86 corresponden a contratos por tiempo determinado y 502 a puestos en planta permanente. En esta misma línea, el total de cargos no docentes se puede desglosar de acuerdo a su actividad en 303 puestos administrativos; 94 de mantenimiento; 1 de producción; 61 profesionales; 47 de servicios y 82 técnicos.

En cuanto a los cargos administrativos, la Secretaría de Investigación de Rectorado de la cual depende el Programa de Becas de Investigación y Posgrado, dispone de 5 puesto de trabajo no docentes y su máxima autoridad es el Secretario de Investigación. Respecto a los cargos no docentes 2 están afectados directamente al programa, los de Jefa y auxiliar de Becas y Subsidios de Investigación.

Como se mencionó con anterioridad, estos 2 cargos se ubican en la Sección de Becas y Subsidios de Investigación de la Dirección de Investigación de dicha Secretaría, como unidad funcional. Los mismos tienen una jornada laboral presencial de 7 horas diarias, de lunes a viernes de 7 a 14 horas.

Las tareas que se ejecutan en el área incluyen el proceso completo de convocatorias de becas e informes, incentivos docentes, categorizaciones, tramitación de solicitudes de adicionales por títulos de posgrado docentes; relevamiento anual de actividades de ciencia y tecnología; tramitaciones ante el RENPRE; control de producción científica y cálculo de presupuesto anual de ciencia y técnica.

También se incluyen en la rutina del área la confección y seguimiento de expedientes de distinta naturaleza, los controles de información y documentación y la realización de actos administrativos como notas, actas y proyectos de Resolución de Rectorado y de Consejo Superior.

Por otra parte, también se lleva a cabo el asesoramiento sobre sistemas o aplicativos de gestión mediante los cuales se desarrollan las convocatorias y -además- atención al público referente a cuestiones administrativas vía correo electrónico, por teléfono o personalmente de forma directa con las personas interesadas.

En cuanto a la descripción del puesto de la Jefatura de Becas y Subsidios de Investigación, la Resolución N° 474/17 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa, establece que su misión es “Organizar y supervisar todos los programas de financiamiento vinculados con Becas que se brinden en la UNLPam y Difundir a la comunidad universitaria la información actualizada en cuanto a oferta de programas de becas y de subsidios”; mientras que la del puesto de auxiliar la define como “Prestar colaboración en el desarrollo de los trámites administrativos que ingresen a la Dirección de Investigación de la Secretaría de Investigación y Posgrado”.

En cuanto a las funciones de ambos puestos, el documento describe las siguientes:

Jefe/a:

- Ejecutar toda acción que asegure el adecuado desenvolvimiento y seguimiento de los programas de financiamiento de las actividades de investigación.
- Controlar la distribución de los fondos destinados a mantener el sistema de becas y subsidios.
- Generar una base de datos con la información de los investigadores involucrados en los regímenes de becas y/o subsidios, manteniéndola permanentemente actualizada.
- Controlar plazos y cronogramas para la entrega de informes de trabajo.
- Realizar otras tareas que le asigne su superior jerárquico relacionadas con la Sección.

Auxiliar:

- Atender la mesa de apoyo del Sistema de Gestión y Evaluación (SIGEVA) para becarios/as, informes y proyectos o sistema similar que se implementen.
- Mantener actualizadas las Bases de datos de proyectos de la Universidad Nacional de La Pampa o sistemas similares que se implementen.
- Realizar otras tareas que le asigne su superior jerárquico, vinculadas a la Dirección de Investigación.

A raíz de esto, se puede inferir que el rol de la jefatura consiste en la ejecución de tareas administrativas e informáticas dentro del área, de manera coordinada con las restantes estructuras de la dependencia y -por otra parte- la Delegación de tareas al Auxiliar de Becas y Subsidios, mientras que el rol de este último puesto se puede resumir en la prestación de colaboración en las actividades delegadas.

Al momento de analizar los requisitos del perfil de ambos puestos, la mencionada resolución - respecto a la jefatura- puntualiza en la acreditación de experiencia laboral en cargos similares dentro de la gestión pública, de preferencia universitaria y se valoran las titulaciones en carreras universitarias en temáticas afines.

Se resalta que el perfil debe cumplir con las siguientes características: “Capacidad de ejecución en gestión pública, preferentemente universitaria, vinculación institucional y coordinación, tramitación y control de documentación pública, en especial, universitaria”.

Con respecto al cargo de Auxiliar, se requiere la acreditación de experiencia laboral en cargos similares dentro de la gestión pública, de preferencia universitaria o en su defecto acreditar un buen desempeño académico. Se consideran -sin ser excluyentes- los estudios de grado vinculados a la administración pública o al área.

Es importante destacar que el perfil del puesto demanda un perfil con “Capacidad de organización y experiencia de gestión, tramitación, control y publicación de documentación pública, en especial, universitaria”.

Si bien formalmente no se exigen conocimientos en computación, los mismos son imprescindibles para ambos perfiles, dado que la mayor parte del trabajo se efectúa mediante la utilización de Ofimática y de sistemas de gestión.

Analizando la Universidad en función del texto “Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)” (BID, 2014, pág. 28), los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos se pueden puntualizar de la siguiente manera:

- **Planificación de Recursos Humanos:** Las necesidades de personal suelen determinarse en cada unidad funcional considerando el organigrama del área y el presupuesto existente. Puede apreciarse que no existe previsibilidad debido a que normalmente se cubren puestos de trabajo a partir de la experimentación de cuellos de botella en tareas o bien a partir de jubilaciones. Por otra parte, la dirección de Recursos Humanos no interviene en las decisiones de necesidad de personal de otras áreas y los sistemas de información del personal existente no se utilizan como fuente para determinar este tipo de requerimientos.
- **Organización del Trabajo:** El diseño de puestos de trabajo y la definición de perfiles para cubrirlos son determinados mediante Resoluciones del Consejo Superior de la Universidad donde se configuran los organigramas con la estructura orgánica de cada área, conteniendo el manual de misiones y funciones de cada puesto y, por otra parte, los requisitos y tipo de perfil necesario para suplir la necesidad. Respecto a las competencias necesarias, cabe destacar que en los últimos años se ha percibido un aumento de la profesionalización del personal de planta permanente. Un ejemplo de ello, es el análisis y descripción de los puestos de la Sección de Becas y Subsidios que se describen al comienzo de este apartado.
- **Gestión del Empleo:** El reclutamiento de personal se efectúa mediante concursos públicos cerrados o abiertos, al área, a la dependencia ó a la comunidad, dependiendo del caso. Esto se encuentra reglamentado por el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector no docente -Decreto 366/2006-; y la selección la lleva a cabo un jurado determinado por Resolución de la dependencia donde existe el puesto a cubrir, conformado por personal de la misma y bajo la supervisión de una persona veedora gremial que actúa como garantía para evitar la arbitrariedad y situaciones irregulares. El mecanismo utilizado por parte del jurado consiste en la evaluación -primero- de los antecedentes de las personas que aspiran al puesto en cuestión, previamente remitidos por éstas; en un segundo lugar la realización de exámenes (orales, escritos y/o de informática), para luego dar lugar -por último- a la entrevista personal. A partir de las puntuaciones, se configura un orden de mérito quedando de manifiesto la persona que resultará adjudicada.

Respecto a la movilidad, no es habitual que existan casos de cambio de lugar, función o área de trabajo. Pueden existir casos muy específicos llevados a cabo mediante intervención de los gremios respectivos.

La desvinculación, por otra parte, se genera en la mayoría de los casos a partir de fallecimiento o jubilación y en menor medida por renuncia. Cabe destacar que existen ciertos vínculos laborales que se dan mediante contratos de prestación de servicios estipulados por tiempo determinado.

- **Gestión del Rendimiento:** Se destaca la inexistencia de estándares de rendimiento esperado de las personas, así como de evaluaciones de rendimiento al personal ni otros mecanismos para la determinación de cumplimiento de objetivos. La formación tampoco es objeto de evaluación, en este caso, para conocer si se cumple con las expectativas y qué impacto tiene tanto a nivel personal (por ejemplo con la posibilidad de que esto influya en ascensos) como a nivel organizacional.

En este apartado, podemos destacar que según la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003, pág. 17) la evaluación de desempeño es de gran importancia ya que permite obtener información para la toma de decisiones respecto a la gestión de personas, validar políticas y prácticas respecto del comportamiento de las mismas y contribuir al crecimiento profesional, la motivación, el rendimiento y adquirir una retroalimentación de su desempeño a las personas evaluadas.

- **Gestión de la Compensación:** No existen estrategias de compensación y motivación para el incentivo del logro de objetivos, como así tampoco existen indicadores para medirlos debido a la falta de evaluaciones.

Las retribuciones son de tipo económicas, mediante el salario fijo y en ciertos caso la atribución de suplementos salariales por incremento de responsabilidades o realización de tareas que excedan al puesto laboral.

- **Gestión del Desarrollo:** La promoción y el desarrollo de carrera está estrictamente vinculado a la vacancia de puestos, normalmente a partir de desvinculaciones y en relación a las posibilidades presupuestarias. Es decir, que los criterios de promoción no se vinculan al rendimiento y al mérito de las personas, lo cual se puede percibir como falta de reconocimiento.

Si bien la premisa inicial es mantener un programa de capacitación, tal cual lo plantea el Plan Estratégico y de Desarrollo Institucional de la UNLPam, y -por ejemplo- en el Sector no docente se han comenzado a proporcionar algunos espacios de entrenamiento, se debería promover una mayor participación por parte de las personas destinatarias y diseñar un proyecto con perspectiva sistémica y cierta continuidad, para lo cual sería necesario -en principio- realizar un diagnóstico de necesidades en concordancia con los objetivos organizacionales.

- **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:** El clima laboral institucional suele ser un factor problemático que no contribuye al fortalecimiento de las relaciones laborales.

Dificultades de comunicación, falta de motivación y conflictos interpersonales son la base de un clima laboral en ocasiones poco favorable para el desarrollo de las actividades. El ideal de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones y los intereses y expectativas del personal no se observa en la realidad actual.

- **Organización de la Función de Recursos Humanos:** La misma es llevada a cabo por la Dirección de Recursos Humanos, centralizando las responsabilidades de gestión del personal perteneciente a la plantilla de la Universidad. Tanto en Rectorado como en cada unidad académica existe una dependencia con estas competencias.

6. Presupuesto de la organización

La Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (2016), es la principal normativa por la que se rige la Universidad Nacional de la Pampa en esta materia. Según se indica en la misma, incluye a “(...) los Entes Públicos excluidos expresamente de la Administración Nacional, que abarca a cualquier organización estatal no empresarial, con autarquía financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, donde el Estado nacional tenga el control mayoritario del patrimonio o de la formación de las decisiones, incluyendo aquellas entidades públicas no estatales donde el Estado nacional tenga el control de las decisiones (...)”.

La Teoría General de los Sistemas define a la administración financiera pública como un macrosistema que abarca a un conjunto de subsistemas interrelacionados (presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, inversión y control y auditoría) cuyo desarrollo y funcionamiento eficaz y eficiente se halla directamente influido por estos componentes vinculados.

En cuanto al subsistema de presupuesto, la UNLPam aplica un enfoque estratégico partiendo de los objetivos y metas trazados en el “Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional” vigente y

aplicando la metodología de Programación Presupuestaria, mediante la cual la asignación de presupuesto se realiza en Categorías Programáticas denominadas: Programa, Subprograma, Proyecto, Actividad e Inciso.

En cuanto a la fuente del origen de los fondos, la misma puede variar de acuerdo a si son fondos procedentes del Tesoro Nacional (N° 11), fondos catalogados como Recursos Propios que surgen de servicios a terceros cobrados o dinero de otros organismos distintos al gobierno nacional, como por ejemplo el CIN (N° 12), o fondos residuales del año anterior (N° 16).

Continuando con las categorías programáticas, los programas son las áreas de la Universidad donde se destinan los fondos, por ejemplo para la Secretaría de Investigación es el N° 31. Dentro de estos, se encuentran los distintos subprogramas. Por ejemplo, el subprograma 00 corresponde a la Secretaría y los fondos allí imputados se destinan para gastos internos de la misma. Otro ejemplo es el subprograma 02, dirigido a las becas de investigación en general. En este se encuentran los fondos que se aplican a las Becas de Investigación y Posgrado, entre otras.

En el interior de cada subprograma se encuentran los proyectos y -a su vez- dentro de estos últimos están las actividades. Por ejemplo, la actividad 03 es la destinada a administración y la 04 a Ciencia y Técnica. Finalmente se encuentran los incisos. Respecto a las Becas de Investigación y Posgrado, los gastos se imputan en Inciso 5 (becas y/o subsidios).

En otro orden de cosas, es importante destacar que a partir del Presupuesto asignado por el Tesoro Nacional por medio de la Fuente 11, se desglosa la Función 5 correspondiente a Ciencia y Técnica, la cual se corresponde a los recursos destinados a investigación. En función de esto, el Artículo 89° inciso s) del Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa (pág. 27), establece que al Consejo Superior le corresponde “(...) aprobar el presupuesto anual para la Universidad, las cuentas presentadas por el Rector y la inversión de los fondos asignados al Consejo, a las Facultades y a los demás establecimientos”. En el corriente año, de manera excepcional debido a las restricciones presupuestarias a nivel nacional, se ha aplicado en el ámbito de la UNLPam lo dispuesto en el Artículo 27° de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional (2016), rigiendo lo aprobado por la Resolución N° 136/2023 del Consejo Superior, que establece el Presupuesto de la Institución para el Ejercicio Financiero 2023, hasta tanto se apruebe el Presupuesto del Ejercicio Financiero 2024 de la UNLPam.

En lo que respecta a las Becas objeto de este estudio, en la tabla siguiente se puede visualizar cuál ha sido el incremento de los estipendios de cada subprograma en el período 2016-2023. Cabe destacar que cada convocatoria y los montos de los mismos son aprobados anualmente mediante Resolución del Consejo Superior de la UNLPam.

	Estipendios mensuales por subprograma				Incrementos % por subprograma			
	Estudiantes	Grad./DA	Inicio Posgrado	Fin Posgrado	Estudiantes	Grad./DA	Inicio Posgrado	Fin Posgrado
2016	1040	2028	4030	5070	0	0	0	0
2017	1325	2584	5134	6459	27,40	27,42	27,39	27,40
2018	1800	3200	6400	8050	35,85	23,84	24,66	24,63
2019	2250	4000	8000	10062,5	25,00	25,00	25,00	25,00
2020	2700	4800	9600	12075	20,00	20,00	20,00	20,00
2021	3510	6240	12480	15698	30,00	30,00	30,00	30,00
2022	6037	10732	21464	26999	71,99	71,99	71,99	71,99
2023	10000	17380	33000	39200	65,65	61,95	53,75	45,19

Tabla 3: Estipendios mensuales y variaciones porcentuales correspondientes a las Becas de Investigación y Posgrado otorgadas entre los años 2016-2023 por subprograma: para estudiantes; para graduados/as y docentes auxiliares; para iniciar doctorados y maestrías y para finalizar doctorados y maestrías.

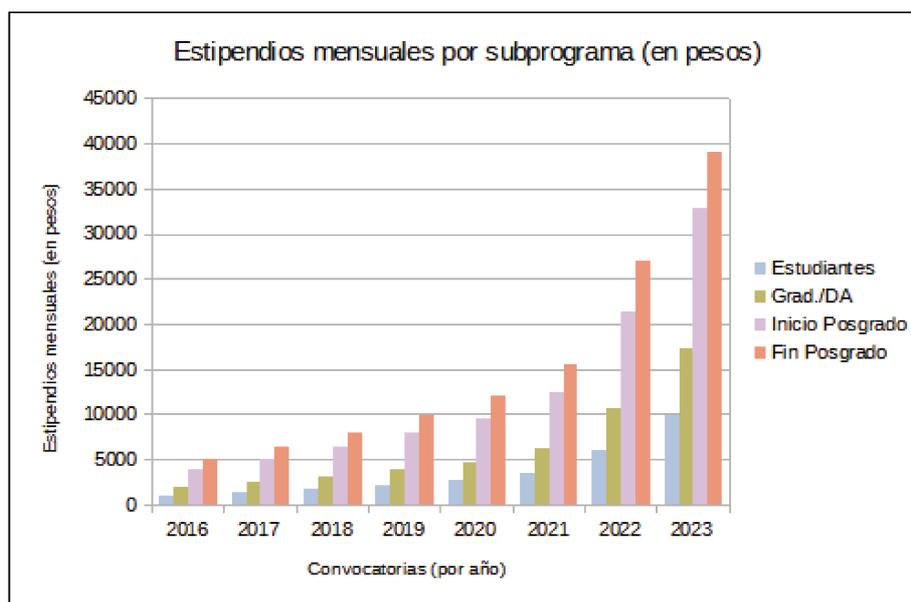


Figura 2: El gráfico de barras muestra los estipendios mensuales correspondientes a las Becas de Investigación y Posgrado otorgadas entre los años 2016-2023 por subprograma: para estudiantes; para graduados/as y docentes auxiliares; para iniciar doctorados y maestrías y para finalizar doctorados y maestrías.

Se evidencia en el análisis de la información que en las convocatorias de los años 2016 al 2021 el incremento de los estipendios fue entre 20 y 35 % en cada y por subprograma, mientras que en el año 2022 se percibió un incremento del 72 % y en el 2023 el mismo osciló entre el 45 y el 66 % de acuerdo al subprograma.

Es importante destacar que el Presupuesto asignado a la Secretaría de Investigación -mediante el Programa 31- entre los años 2016 a 2020, fue de \$ 2.255.200 por cada año, en 2021 y 2022 de \$ 11.813.166 por cada año y en 2023 de \$ 24.528.426.

En la tabla 4 se puede observar qué cantidad de recursos fueron destinados a cada convocatoria de becas a partir de las mencionadas asignaciones presupuestarias, así como también, cuál ha sido el monto efectivamente utilizado para esta finalidad en relación a las becas otorgadas para cada subprograma. Cabe destacar que por “monto efectivamente utilizado” se entiende aquellos recursos aplicados a las becas en las que media contrato de otorgamiento entre la UNLPam y la persona beneficiaria, incluyendo las redistribuciones de cupos que se realicen en caso de que sobren becas en ciertas facultades y falten en otras y luego -por otra parte- de ejecutar las bajas de aquellas personas adjudicadas que manifestaron su renuncia por motivos particulares.

	Estudiantes	Grad./DA	Inicio Posgrado	Fin Posgrado
Monto disponible por subprograma				
2016	524160	584064	483600	304200
2017	667800	744192	616080	542556
2018	907200	921600	768000	676200
2019	1134000	1152000	960000	845250
2020	1360800	1382400	1152000	1014300
2021	1769040	1797120	1497600	1318632
2022	2390592	3090867	2060578	971964
2023	5040000	5005440	3960000	3292800
Monto efectivamente asignado				
2016	436800	365040	386880	304200
2017	572400	403104	616080	542556
2018	799200	806400	768000	676200
2019	1107000	1152000	960000	845250
2020	1360800	1267200	1382400	724500
2021	1347840	2021760	2096640	1130256
2022	2173320	3090867	2060578	971964
2023	3720000	5214000	4752000	3763200

Tabla 4: Montos disponibles y asignados correspondientes a las Becas de Investigación y Posgrado otorgadas entre los años 2016-2023 por subprograma: para estudiantes; para graduados/as y docentes auxiliares; para iniciar doctorados y maestrías y para finalizar doctorados y maestrías.

A partir de esto, se puede deducir que en el período de 2016 a 2020, manteniéndose la misma asignación presupuestaria, los estipendios variaron dentro del rango de aumento del 20 al 35 %, al igual que en 2021, aunque habiéndose registrado en dicho año un incremento presupuestario del 423,82 %. En 2022, se conservó la misma asignación con respecto al año anterior, pero se percibió un considerable aumento del 72 % en los valores de las retribuciones y en 2023 un incremento entre el 45 y el 65 % de los mismos, habiendo acaecido en el mencionado año un incremento presupuestario de 107,64 %.

	Presup. Sec. Inv.	Incremento
2016	2255200	0,00
2017	2255200	0,00
2018	2255200	0,00
2019	2255200	0,00
2020	2255200	0,00
2021	11813166	423,82
2022	11813166	0,00
2023	24528426	107,64

Tabla 5: Presupuesto de la Secretaría de Investigación de la UNLPam entre los años 2016-2023 y su incremento porcentual respecto al año anterior.

B. Encuadre del trabajo

Interrogantes y posibles respuestas

A partir de los cambios impulsados a lo largo de los años sobre el Programa de Becas de Investigación y Posgrado con la pretensión de mejorarlo y actualizarlo, como así también de adecuar sus características a los requerimientos reales que se fueron percibiendo con el devenir de las convocatorias, se genera la necesidad de evaluar si el trabajo realizado hasta la fecha ha cumplido con las expectativas respecto a los objetivos de la Institución en esta materia, y si ha generado un aporte sustancial en la carrera profesional de los/as ex beneficiarios/as. Es entonces que surgen preguntas tales como: ¿cuál es el impacto que esta beca tuvo en la formación de estas personas? ¿se tradujo en un antecedente valioso en sus currículums al momento de adentrarse al mercado laboral? ¿las becas han resultado en un puntapié para el inicio de carreras investigativas o académicas? ¿fomentaron la realización de publicaciones u otro tipo de producción científica?. También resultaría de gran importancia determinar si aquellas becas enmarcadas en un proyecto de investigación generaron algún tipo de impacto en los mismos y en sus resultados; como así también poder responder a lo siguiente: ¿se puede considerar que el programa representa una fuente de valor para los/as involucrados/as y por extensión para la sociedad?

Por otra parte, esto podría resultar también provechoso para las personas objeto de estudio, dado que motivará la autorreflexión sobre sus propias experiencias de aprendizaje y trabajo, lo que pudiera contribuir a su propio crecimiento personal y profesional, fomentando el autoconocimiento y detectando fortalezas, debilidades, intereses o necesidades. Este ejercicio puede ser interesante para que la persona analice las siguientes cuestiones: ¿qué aprendió durante la beca? ¿han mejorado sus habilidades técnicas? ¿cuáles fueron los desafíos más significativos? ¿cuáles fueron los puntos fuertes y las áreas a mejorar? ¿cómo respondió frente a los obstáculos? ¿y frente a la necesidad de resolución de problemas?.

En virtud de estos interrogantes, se puede deducir que actualmente no se cuenta con los datos necesarios para dar una respuesta certera a estas cuestiones y por lo tanto, conocer si se manifiesta una contribución al bien común que justifique este tipo de financiamiento, o -al menos- en el formato que detenta actualmente. Esta falta de información en la práctica conduce a la realización del presente trabajo, el cual pretende desarrollar alternativas que sirvan como solución ante esta necesidad, mediante mecanismos de retroalimentación con ex-becarios/as, que permitan indagar, determinar y estudiar cual es el impacto que tuvo el Programa de Becas de Investigación y Posgrado de la UNLPam en la formación y situación profesional de ex beneficiarios/as y, por lo tanto, si su implementación conduce a la creación de valor social.

Además, se pretende que a través de la utilización de métodos que permitan recopilar, analizar y responder a las opiniones y experiencias vertidas por las personas informantes, se contribuya a comprender mejor las necesidades y expectativas de las mismas y, de esta forma, aporte a la mejora continua del programa y los procesos que conlleva su administración.

Para servir a estos objetivos, resulta necesario que las herramientas utilizadas sean estudiadas con detenimiento, que permitan realizar la indagación de manera clara a los/as informantes, en los tiempos y formas que resulte pertinente y exponiendo los datos de manera que contribuyan a dar respuesta a las inquietudes que motivan la realización de este trabajo.

En vistas de lo anterior, se presenta una propuesta conformada por 5 iniciativas que serán descriptas en el apartado que sigue. Las mismas intentan ofrecer opciones factibles de implementarse con la menor cantidad de costos posibles y utilizando los recursos que ya se encuentran disponibles en la Institución.

C. Propuestas y cursos de acción

Ejes de la propuesta de gestión

Medida 1: Encuestas de satisfacción

Considerando que la retroalimentación es valiosa tanto para las personas participantes como para la Institución, las encuestas de satisfacción constituyen una herramienta muy eficaz para recopilar opiniones y evaluar la experiencia de los participantes al finalizar la beca.

Este mecanismo podría contribuir a valorar la efectividad y el impacto del programa a través de recomendaciones, sugerencias y/o críticas que pueden ser fundamentales para mejorar futuras convocatorias.

La propuesta consiste en la realización de un cuestionario de manera digital, utilizando herramientas como Microsoft® Forms, Google® Forms o distintos tipos de plantillas disponibles en línea.

Resultaría interesante que los/as participantes califiquen su nivel de satisfacción en áreas específicas, como organización del programa, duración de la beca, eficiencia en el asesoramiento, procesos administrativos, apreciaciones sobre el sistema de gestión utilizado, etc. y que culminen con la pregunta que puede interpelar sobre su conformidad con el programa y poder medir el grado de satisfacción: “Considerando tu experiencia completa con el programa, ¿qué posibilidades existen de recomendárselo a un/a amigo/a o colega?”.

Los aspectos sobre los que resultaría conveniente indagar entre los/as beneficiarios/as podrían girar en torno a si:

- cree que la experiencia ha impactado positivamente en su carrera;
- ha influido en su crecimiento personal y profesional;
- ha proporcionado nuevas fortalezas o la posibilidad de detección de debilidades a trabajar;
- considera que los objetivos propuestos fueron alcanzados;
- logró cumplimentar con el plan de trabajo propuesto;
- la orientación de la dirección es bien valorada;
- los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo estuvieron disponibles (materiales, lugar de trabajo);
- el proyecto de investigación fue relevante para sus objetivos académicos/profesionales;
- la beca lo ayudó a adquirir habilidades para su carrera;
- ha tenido obstáculos y/o dificultades durante el desarrollo de la beca;
- se encuentra satisfecho con la experiencia y en qué medida;
- considera que hay algo para modificar;
- tiene alguna mejora para sugerir sobre el programa;
- recomendaría el programa de becas a otros/as estudiantes o investigadores/as;
- considera que la atención recibida por parte del personal administrativo durante todo el proceso fue adecuada;
- el sistema por medio del cual se llevaron a cabo los procedimientos de convocatoria fue útil y fácil de manejar;
- la reglamentación existente sobre el programa es clara y ha encontrado en ella respuesta a sus inquietudes/problemas que haya tenido.

Otra opción a considerar sería la realización de encuestas a personas integrantes de la dirección de becas, ya sea esta la figura de Director/a o Codirector/a de la misma. En este sentido se podría explorar si:

- cree que la experiencia ha resultado en un antecedente provechoso para su carrera;
- ha proporcionado nuevas fortalezas o la posibilidad de detección de debilidades a trabajar;

- los objetivos del plan de trabajo de beca y de la incorporación del/de la becario/a al proyecto de investigación propuestos fueron alcanzados;
- se encuentra satisfecho con la experiencia y en qué medida;
- considera que hay algo para modificar;
- tiene alguna mejora para sugerir sobre el programa;
- recomendaría el programa de becas a otros/as estudiantes o investigadores/as;
- considera que la atención recibida por parte del personal administrativo durante todo el proceso fue adecuada;
- el sistema por medio del cual se llevaron a cabo los procedimientos de convocatoria fue útil y fácil de manejar;
- la reglamentación existente sobre el programa es clara y ha encontrado en ella respuesta a sus inquietudes/problemas que haya tenido.

Sería conveniente tener en cuenta -al momento de hacer las encuestas- que las preguntas sean de fácil comprensión, evitar redundar entre los interrogantes, que existan preguntas cerradas cuya respuesta implique una escala de medición para facilitar el análisis y preguntas abiertas para que las personas encuestadas tengan mayor libertad de expresión y se generen espacios con recomendaciones. También sería interesante generar encuestas anónimas, debido a que de esta manera es más probable que los/as informantes/as se atrevan a comentar sus experiencias y a realizar críticas.

Una opción a tener en cuenta es dejar la posibilidad de que puedan realizarse entrevistas más profundas a quien lo requiera, de manera personal, telefónicamente o vía correo electrónico. Esto podría sugerirse en las encuestas enviadas oportunamente, dejando a criterio de la persona encuestada la posibilidad de solicitar una cita para este fin. Se considera que esto podría servir para desarrollar temas que requieran de mayor atención o que, por su carácter sensible, demanden este tratamiento. Esta metodología podría ayudar a brindar información más detallada disponiendo de un ámbito de diálogo distendido que posibilite la resolución de problemas.

Por otra parte, si bien se explicitó anteriormente la importancia del anonimato en las encuestas, cabe destacar que un aspecto en contra que esto detenta sería la falta de involucramiento y participación por parte de las personas. Es por este motivo, que frente a esta posible contingencia, se prevé la posibilidad de incorporar la encuesta como parte integrante de los informes finales que deben entregar las personas becarias al terminar su contrato, ó al presentar las certificaciones de finalización de tesis en el caso del Subprograma de Becas de Posgrado para Finalizar Doctorados y Maestrías. Claro está, que esto representaría un requerimiento *informal*, dado que no se encuentra establecido en el reglamento vigente, por lo cual quedaría en última instancia en la voluntad del informante de contestar a tal demanda. Al respecto de esto, quedaría expuesta la necesidad de incorporar esta encuesta de satisfacción como parte de la presentación a realizar en la instancia final de la beca y a consideración de las autoridades que a futuro determinen realizar una nueva actualización del reglamento.

Por último, cabe señalar que las personas intervinientes en esta iniciativa, serían las 2 integrantes de la Sección Becas y Subsidios de Investigación, bajo la responsabilidad del/de la Secretario/a de Investigación. La acción, además, no representaría costos adicionales dado que se llevaría a cabo en los horarios laborales actuales y las herramientas digitales para la realización de las encuestas son de acceso libre o de programas ya instalados en los equipos actuales.

Medida 2: Libro virtual de sugerencias

El libro de sugerencias es un recurso que pretende dar oportunidad a personas ex-beneficiarias del Programa de Becas de Investigación y Posgrado de realizar comentarios, opiniones, quejas, reclamos, propuestas, agradecimientos o lo que considere oportuno expresar sobre su experiencia, mediante esta herramienta.

A partir de esta propuesta, las personas interesadas en efectuar una sugerencia podrán realizarlo mediante un formulario electrónico disponible a partir de un vínculo en la página web de la Universidad, el cual debería ser de fácil accesibilidad.

A tal fin, será necesario que la persona se identifique en los apartados destinados a tal efecto mediante su nombre completo y número de CUIL y a continuación deje asentado en el campo correspondiente sus comentarios. A su vez existirá una sección en donde el/la interesado/a podrá requerir seguimiento de su caso, para lo cual el formulario deberá extender los campos necesarios para que pueda ingresar su número de teléfono y dirección de correo electrónico para establecer contacto. Esto además sería importante para comunicar a las personas las acciones tomadas en respuesta a sus comentarios.

Para formalizar este proceso, sería conveniente reglamentar su instrumentalización y demás aspectos mediante una Resolución de Rectorado de la Universidad que determine fundamentalmente la manera de proceder en respuesta a la recepción de formularios. En virtud de ello, las personas responsables deberían proceder de la siguiente manera:

- En caso de formulario SIN solicitud de seguimiento: Tomar conocimiento del mismo, dar tratamiento en caso de requerirlo y archivar el formulario en el sitio escogido a tal efecto.
- En caso de formulario CON solicitud de seguimiento: Tomar conocimiento del mismo, dar tratamiento al caso y notificar a la persona informante dentro de los próximos 2 días hábiles con la respuesta de la dependencia o el aviso de que su caso será gestionado. Esto puede ser efectuado mediante correo electrónico o telefónicamente según lo decida el/la interesado/a. Una vez resuelto el trámite, se archiva el formulario en el lugar de destino previsto.

Otros aspectos de esta iniciativa que sería procedente normalizar en esta resolución serían los que se explican a continuación:

- Responsables: Personal no docente de la Dirección de Investigación de la Secretaría de Investigación de la UNLPam. El responsable último es el/la Secretario/a de Investigación.
- Ubicación digital: www.unlpam.edu.ar (página web de la Universidad Nacional de La Pampa), dentro de la solapa destinada a la Secretaría, área de Becas.
- Implementación: Lo llevará a cabo el personal encargado del diseño de la página web de la UNLPam (Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria).
- Presupuesto: no representa costos adicionales. Todas las personas intervinientes trabajarán en su horario laboral habitual, sin generarse cargos por horas extraordinarias. Las herramientas digitales necesarias ya existen en la Universidad por lo que no habría costos adicionales.
- Formato: Aplicación Google® Forms que se abre mediante link de acceso digital. Se recomienda que el mismo conserve el mismo estilo visual que el resto de la página web.

La utilización de esta aplicación permitirá que la persona informante reciba un acuse de recibo del formulario -en la misma plataforma- al momento de ejecutar el envío, a la vez que brindará la opción de emitir una copia de la presentación realizada, pudiéndola recibir mediante correo electrónico.

- Contenido:

- Introducción de bienvenida y descripción de su finalidad.
- Enlace para el visionado de la Resolución de Rectorado (en formato PDF) si el declarante así lo desea.
- Nombre y apellido:
- Tipo de beca y año de convocatoria que motiva el trámite:
- Comentario:
- ¿Desea ser contactado/a para dar seguimiento a su situación? SI-NO
- En caso de que la anterior pregunta sea respondida SI, abrir campos para ingresar correo electrónico (obligatorio) y teléfono (opcional).
- Recordatorio de la posibilidad de realizar entrevista en profundidad.

Este instrumento ofrecería la oportunidad de establecer un vínculo más cercano con los/as ex beneficiarios/as y otras personas involucradas (ej. integrantes de la dirección), permitiendo que se genere un feedback continuo a los fines de contribuir a la mejora del programa como del servicio brindado por la Universidad.

Las sugerencias vertidas en el formulario, además, podrían convertirse en propuestas o ideas innovadoras útiles o en observaciones que generen la prevención de problemas o dificultades.

A diferencia de la herramienta “Encuesta de satisfacción” descrita en el apartado anterior, cuyas preguntas son en su mayoría cerradas, el libro de sugerencias permite el ingreso de comentarios de manera abierta, lo que favorece la completa libertad de expresión de la persona informante.

Medida 3: Base de datos de carreras investigativas

Como tercera iniciativa se plantea la creación de una base de datos cuya finalidad radique en recopilar, organizar y almacenar información en referencia a las personas becarias que hayan resultado beneficiarias del Programa de Becas de Investigación y Posgrado. Esta herramienta electrónica tendrá por finalidad ofrecer datos estructurados al respecto de las becas y las personas adjudicadas para posteriores análisis y toma de decisiones.

La implementación de este recurso, se planea ejecutar mediante la herramienta “Hoja de cálculo”, pudiera ser la misma de Microsoft® Excel o de Libre Office, siendo esta última de acceso abierto. Respecto a su puesta en práctica, se sugiere la prestación de colaboración por parte de una persona externa para llevarlo a cabo, dada la incapacidad material que supone llevar adelante la actividad en horario laboral habitual por las personas que laboran en el área actualmente. Se propone, por tanto, emplear a una persona mediante un contrato de prestación de servicios por tiempo determinado, de media jornada laboral, cuyo salario se desprendería del presupuesto de la Secretaría de Investigación de la UNLPam y equivaldría a la mitad del sueldo básico correspondiente a la Categoría 7 del Agrupamiento Administrativo del personal no docente, lo cual presupone un monto de \$ 350.000 netos mensuales por 4 horas de labor, de lunes a viernes en horario a convenir. Una segunda opción sería concretar una Práctica Educativa Interna (reglamentadas por Resolución del Consejo Superior N° 023/2007, modificada por la N° 135/2021 del mismo Cuerpo) cuya retribución sería una asignación estímulo equivalente al 60% sobre el salario básico de la Categoría 7 del Agrupamiento Técnico del personal no docente, siendo la jornada laboral igual que la opción anterior.

En cuanto al perfil -para cualquiera de las alternativas mencionadas en el párrafo anterior- se buscará el/la candidato/a por medio de una selección de antecedentes y se considera apropiado dar la posibilidad a estudiantes avanzados/as (para la segunda opción) o personas graduadas recientes de carreras relacionadas con la función (para la primera opción), sin necesidad de contar con experiencia laboral, pero con conocimientos de computación, organizado/a y prolijo/a y que cuente con interés por desarrollar un trabajo de tipo rutinario, dado que sus tareas consistirán en la comparación de datos de personas becarias de las Convocatorias del año 2016 en adelante del Programa, en una segunda instancia con otros tipos de Convocatorias como de Becas Estímulo a las Vocaciones Científicas del Consejo Interuniversitario Nacional, Becas de CONICET, etc. En tercer lugar se realizaría un cruce de datos con las bases existentes sobre docentes categorizados e incentivados y por último con el sistema Gestor de Proyectos de Investigación (GPI) de la UNLPam. Todas estas búsquedas de información tendrían la finalidad de evidenciar la continuidad de las personas en el sistema de investigación luego de aplicar a una beca del programa, para -de esta manera- investigar si la experiencia con las becas de la UNLPam impactaron en la carrera de la persona, en el proyecto de investigación en el que trabajó y si esto permite evidenciar algún tipo de aporte social. Toda esta información se volcaría a una planilla (tipo Excel®) que almacenaría el historial investigativo de las personas becarias a partir de su paso por el programa.

Es importante destacar que la colaboración de esta persona en la Secretaría no implicará costos materiales, dado que existe en la dependencia un escritorio disponible para ocupar con el equipamiento necesario (silla, computadora con acceso a internet, útiles, etc).

No se considera necesario llevar a cabo la capacitación de este futuro recurso humano, pero sí una inducción por parte de las personas que integran el área, considerando que el perfil que se buscará no pertenecerá a esta esfera de trabajo y posiblemente implique su primer acercamiento al mundo laboral en el sector público. De esta manera, se propone que la primera semana de labor, sea utilizada para

recorrer las instalaciones de la Universidad junto con la persona incorporada; presentación con los/as demás agentes de la Universidad; explicación del organigrama de la Secretaría de Investigación, misiones y funciones del personal existente y fundamentalmente de la Sección de becas y Subsidios de Investigación; exposición de procedimientos administrativos habituales y del funcionamiento del Programa de Becas de Investigación y Posgrado. Se facilitarán las lecturas necesarias como complemento para su aprendizaje (resoluciones; reglamentos; instructivos; etc) y se pondrá a su disposición una casilla de correo electrónico institucional (ya existente) para una comunicación eficiente.

Es importante destacar que el contrato/convenio será realizado por un período de 6 meses, con posibilidad de renovación de acuerdo al desenvolvimiento de la persona y que, en caso de alcanzar el objetivo de desarrollo de la base de datos, se consignará el antecedente mediante acto administrativo, además de que será tenido en cuenta para futuras necesidades de personal de características similares, en caso de ser viable la situación reglamentariamente.

En otro orden de cosas, y a modo de ejemplo del rastreo de datos que se pretende realizar, se toma como muestra la totalidad de becarios/as del Programa en la convocatoria del año 2017 y se procede a su comparación con las personas beneficiarias de la Convocatoria 2016 para determinar cuál fue el grado de continuidad que han tendido las mismas en materia de investigación dentro del mismo. Los siguientes son los datos que surgen del sondeo:

- I) Becas para la Iniciación en investigación: 8/42 → 19
- II) Becas de Perfeccionamiento en Investigación: 1/20 → 5
- III) Becas de Posgrado para Iniciar Doctorados y Maestrías: 1/5 → 20
- IV) Becas de Posgrado para Finalizar Doctorados y Maestrías: 0/7 → 0

Es decir, que respecto a las 50 personas becarias de Iniciación en Investigación de la Convocatoria 2017, 8 de las mismas ya habían participado de la Convocatoria anterior (2016) en el mismo subprograma, representando un 16 % de reiteración en las adjudicaciones.

En cuanto a las Becas de Perfeccionamiento en Investigación del año 2017, sólo 1 caso de los 20 que se consignaron en ese momento, ya había resultado beneficiario con otra del mismo subprograma el año anterior, lo cual implica un 5 % del total. Cabe destacar que en ninguno de estos casos la persona había sido beneficiada previamente con el subprograma de Iniciación en Investigación.

Entre las 7 Becas dirigidas a Finalizar Doctorados y Maestrías en 2017 no hubo personas que hayan resultado beneficiadas en la Convocatoria 2016 con otro subprograma, mientras que dentro de las 5 de Posgrado Iniciar Doctorados y Maestrías de 2017, 1 de ellas ya venía participando del programa el año anterior pero en el subprograma de Perfeccionamiento en Investigación, lo que implica un 20 de reiterancia en el beneficio.

Las becas que se enmarcan en el Subprograma I son las que más representan una segunda concurrencia por parte del público objetivo al programa, lo que implica que los/as estudiantes resultan ser quienes más reinciden en sus solicitudes de financiamiento, presuponiendo -además- que tal vez estas becas consistan en un puntapié para el inicio de sus carreras investigativas.

Es importante destacar que estas convocatorias fueron reglamentadas por la Resolución N° 216/12 del Consejo Superior, y que en dicha normativa se pautaba que respecto a los subprogramas I y II una misma persona podía ser beneficiada con hasta 2 becas de manera consecutiva o alternada en convocatorias posteriores, mientras que, en los subprogramas III y IV no había posibilidad de repetición del beneficio. En general, esta línea se mantiene en la actualidad con la reglamentación vigente, solo que el Subprograma II ahora se subdivide en Subprogramas II y III y permiten a la persona interesada volver a solicitar el beneficio por segunda vez. Aunque esta última información no impacta en el caso de análisis, creo importante remarcar el tratamiento que se le da a este punto hoy en día.

Medida 4: Programa de difusión e intercambio

La presente iniciativa comprende:

1) Charlas divulgativo-interactivas: este tipo de instrumento permitiría a la Universidad la exposición de información sobre el Programa de Becas de Información y Posgrado a la audiencia interesada, como así también socializar consultas, ideas, conocimientos y vivencias entre los/as presentes en un contexto formal pero a la vez distendido, dado que el objetivo de las mismas radicaría en motivar a las personas a participar en las convocatorias y a brindar sus devoluciones respecto a su experiencia. Podrían desarrollarse 3 clases de actividades según sus objetivos:

- Charlas de retroalimentación: se trata de un evento de comunicación oral en el que se pretende lograr un intercambio de información entre la Universidad y los/as asistentes, en el cual tengan oportunidad de brindar un feedback en caso de que ya hubieran obtenido este tipo de beca con anterioridad o de cualquier otro tipo de retroalimentación que decidan aportar. En estos caso, podría aplicarse la conformación de *Grupos Focales (Focus Groups)*, es decir, pequeños grupos de personas para tratar y/o debatir sobre sus opiniones, propuestas y sugerencias sobre cuestiones vinculadas al Programa, con la presencia de una persona moderadora que gestione la interacción. La idea sería generar debate y discusión de temas relacionados a las becas.
- Talleres prácticos presenciales: con la finalidad de ofrecer un espacio diseñado para el asesoramiento en el manejo del sistema Sigeva-UNLPam. El Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA) fue desarrollado por el CONICET y es un conjunto de aplicaciones informáticas a las que se puede acceder de forma segura a través de una plataforma web (intranet) y por medio de un navegador de Internet. El mismo contiene -entre otras funciones- un módulo para la administración de las convocatorias de becas y otro que funciona como un Banco de datos de las personas usuarias, en el cual permite la carga de los antecedentes académicos (Curriculum Vitae) y la postulación a la beca de preferencia. Estas cuestiones suelen generar dudas y consultas frecuentes durante las convocatorias y fuera de estos períodos, motivo por el cual en la Sección de Becas y Subsidios de Investigación existe una Mesa Funcional de Ayuda permanente para su atención. A partir de los eventos propuestos se buscaría cubrir la resolución de consultas en grupo, lo cual representaría una experiencia interactiva más enriquecedora para la audiencia. Además, se buscaría la puesta en práctica de los procedimientos y de la reglamentación por medio de casos y ejercicios en red.
- Charlas virtuales: este tipo de presentaciones por medios digitales permiten democratizar el acceso a la información dado que pueden desarrollarse por medio de la conexión a Internet. Este formato permite, además, dejar grabada la reunión y poner este material audiovisual a disposición del público de manera muy sencilla. Otra ventaja que tienen es que no requieren de tanta planificación, solicitud de espacios físicos y desplazamiento de las personas, por lo que se estima una mayor concurrencia de público.

Cabe destacar que estos 3 tipos de actividades serían llevadas a cabo por las dos personas integrantes de la Sección de Becas y Subsidios de Investigación, en horario laboral, por lo que su implementación no implicaría el pago de adicionales, horas extra ni ocupación de otro personal.

En cuanto al lugar de realización, se proyecta utilizar el espacio correspondiente al Consejo Superior o -en su defecto- un aula de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas que se solicitará con anticipación. En cuanto a las charlas virtuales, se propone la utilización de aplicaciones con las que ya se cuenta en la Secretaría: Zoom®, Google® Meet o Microsoft® Teams.

2) Stand del programa en eventos: Esta propuesta consiste en organizar un espacio de la Universidad en actividades públicas con el objetivo de dar visibilidad al Programa de Becas de Investigación y Posgrado, atraer nuevas personas interesadas y promover la participación de ex beneficiarios/as, ya sea para volver a presentarse como aspirante o para brindar feedback sobre su experiencia pasada.

Se propone el armado de un stand atractivo donde se exhiban los logos de la Universidad y de la Secretaría, diseñado con los colores institucionales y otros elementos visuales que acompañen el mensaje que se desea transmitir. Esto puede estar representado por:

- Banners;
- Tótems;
- Carteles;
- Folletos ilustrativos;
- Videos.

Estos elementos suelen ser sencillos de instalar, desmontar y trasladar con facilidad, apelando a la atención del público por su capacidad de impacto visual y llamativo al momento de exhibir la información que se pretende difundir. Por otra parte, su realización no implicaría grandes costos, debido a que en la Institución se cuenta con un Departamento de Diseño Gráfico en la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, que podrían encargarse del diseño y armado de estos elementos, de la misma manera que en lo que respecta al montaje. A su vez, el personal que se encarga del Programa de Becas de Investigación y Posgrado realizaría la difusión y aportaría su presencia en el stand. Es por este motivo, que dicha implementación no implicaría costos extra en relación al personal.

En cuanto a los videos, se propone la realización de un material audiovisual, que confeccionará la misma dependencia, en donde las personas informantes serán el/la Secretario/a de Investigación y las personas encargadas del programa, donde se brindará una breve reseña de los subprogramas que lo integran y demás datos de interés que refieran a las inscripciones en las convocatorias. Este material se proyectará en una pantalla propiedad de la Secretaría de Investigación, que se encontrará en la mesa del Stand durante la actividad.

Por otro lado, sería necesario que se disponga de un espacio que permita que las personas interesadas se acerquen a realizar consultas o establecer charlas para el intercambio de información. Esto se podría organizar a partir de la inclusión de algunos asientos, que permitan mayor comodidad para el intercambio. En este espacio podrían concretarse encuentros con personas que decidan ser entrevistadas en las *Encuestas de satisfacción* (Medida 1) o en el *Libro virtual de sugerencias* (Medida 2).

Medida 5: Matriz de Producción Externa

Una manera de analizar las políticas llevadas a cabo en la gestión de este Programa es a través de una herramienta denominada Matriz de Producción Externa, que desarrolla Jorge Hintze en “Evaluación del Valor Público (Efectividad Versus Eficiencia)” (2004, pág. 5) y “Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados” (2001, pág. 2).

A través de la misma se pueden ver representadas, de forma ordenada, qué asignaciones de recursos satisfacen mayores necesidades, produciéndose por tanto mayor generación de valor. Considerando que en un extremo de la matriz se ubican los *Productos* (Outputs) y en el otro los *Usuarios*; y, que los primeros están conformados por los bienes y servicios que surgen a partir del uso y combinación de los recursos que satisfacen las necesidades de los usuarios, y estos últimos -por tanto- se configuran como los beneficiarios directos del valor, se van generando distintas opciones de relaciones entre estos dos factores de acuerdo a las prioridades institucionales, constituyéndose el “Nivel Operativo Externo” de la matriz.

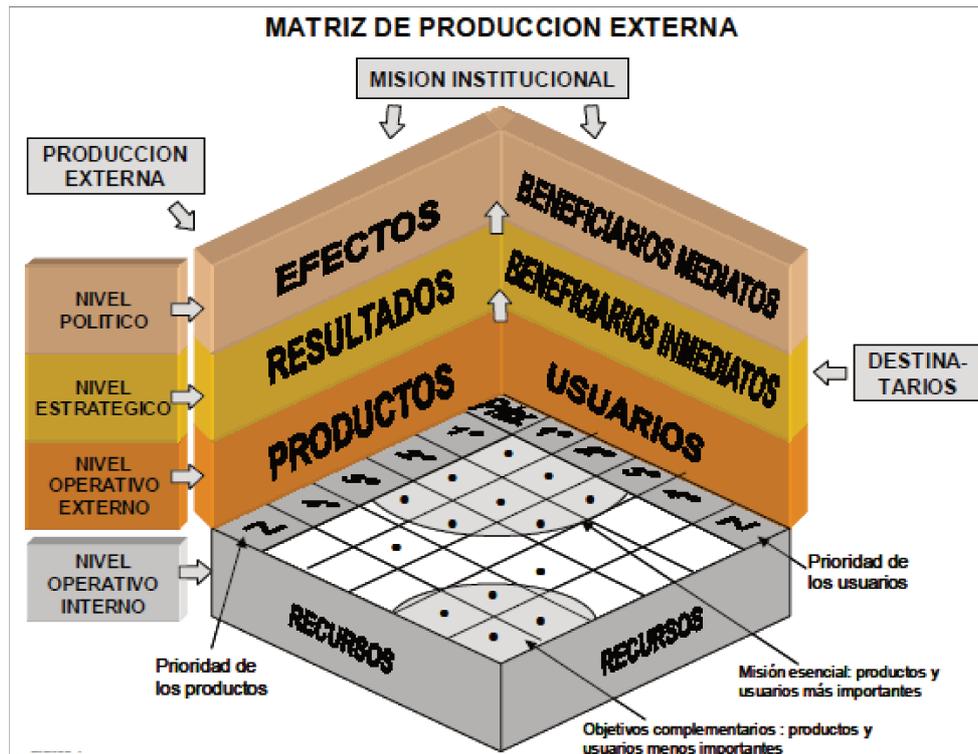
Siguiendo con este análisis, los productos originan consecuencias (Outcomens) denominadas *Resultados* y *Efectos*, que se identifican con la satisfacción de necesidades en dos grupos: *Beneficiarios inmediatos* y *Beneficiarios mediatos* (ambos de tipo indirecto). La relación entre los resultados y beneficiarios inmediatos se estructura en el “Nivel Estratégico” y el vínculo entre los efectos y los beneficiarios mediatos se genera en el “Nivel Político”.

Los usuarios y ambos tipos de beneficiarios, constituyen los 3 tipos de destinatarios de valor del modelo, generándose transferencias a medida que se escala de nivel. Por otro lado los productos, resultados y efectos conforman la producción externa de la Institución.

Retomando las prioridades en la relación entre los productos y los usuarios, aquellas que consignan una mayor prioridad, se considera que satisfacen mayor cantidad de necesidades a partir de la asignación de los recursos que se encuentran en el “Nivel Operativo Interno” de la matriz. Estos productos y usuarios

que se califican como de mayor importancia, conforman la “Misión esencial” y representan la mayor generación de valor y se ubica en la parte superior de la matriz. Por el contrario, en la parte inferior de la misma, se encuentran la menor generación de valor.

Un último aspecto a destacar, es que los usuarios pueden ser considerados como Clientes, Derechohabientes o en un estado intermedio (Clientes-derechohabientes). En el primer caso, los usuarios adquieren los productos mediante su capacidad de compra, mientras que en el segundo, lo realizan mediante el ejercicio de sus derechos otorgados por el Estado. Por último, en el tercero, se lleva a cabo mediante la compraventa en el mercado pero disponiendo -a su vez- de algún tipo de subsidio estatal.



Matriz de Producción Externa. Imagen extraída de “Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados” (Hintze, 2001).

Con respecto al Programa de Becas de Investigación y Posgrado, los componentes de la matriz se manifiestan de la siguiente manera:

- Recursos:

- Humanos: 2.
- Materiales: 2 escritorios, 2 computadoras con acceso a internet, útiles de escritorio (varios).
- Financieros: Estipendios de becas (varían de acuerdo a cada convocatoria).

- Productos:

- Becas de Investigación para Estudiantes.
- Becas de Investigación para Graduados/as.
- Becas de Investigación para Docentes Auxiliares.
- Becas de Posgrado para iniciar Doctorados y Maestrías.
- Becas de Posgrado para finalizar Doctorados y Maestrías.
- Atención al público (consultas por convocatorias de becas).

- Asesoramiento sobre sistema de gestión de becas.

- Resultados:

- Asignación becas de Investigación para Estudiantes.
- Asignación becas de Investigación para Graduados/as.
- Asignación becas de Investigación para Docentes Auxiliares.
- Asignación becas de Posgrado para Iniciar Doctorados y Maestrías.
- Asignación becas de Posgrado para Finalizar Doctorados y Maestrías.
- Resolución de consultas por convocatorias de becas.
- Subsanación de inconvenientes en el sistema de gestión de becas.

- Efectos:

- Desarrollo profesional y personal de las personas becarias (incremento de experiencia, habilidades e intereses). Efecto de primer nivel.
- Mejora del posicionamiento en el mercado laboral de las personas becarias. Efecto de primer nivel.
- Mejoramiento de la performance de los grupos de investigación. Efecto de primer nivel.
- Aumento de rendimiento en instituciones empleadoras de becarios/as. Efecto de primer nivel.
- Aporte de valor a la sociedad en su conjunto por aumento del conocimiento. Efecto de segundo nivel.

- Usuarios:

- Estudiantes.
- Graduados/as.
- Docentes.

Observación: todos/as los/as usuarios/as tienen carácter de derechohabiente.

- Beneficiarios inmediatos:

- Familias de los/as usuarios/as.
- Grupo de investigación en el que se inserta.
- Empleadores/as actuales y/o futuros del sector privado, sector público o del tercer sector (ONG's, cooperativas, organizaciones sociales, etc).

- Beneficiarios mediatos:

- Sociedad en general.
- Inversores de organizaciones.
- Estado nacional, provincial o municipal (partidos oficialistas).

Cabe señalar en esta instancia, que se pretende llevar a cabo un análisis de lo efectivamente logrado en un pasado (convocatorias anteriores) por lo que el estudio se efectuará sobre una Matriz de Producción Externa de tipo REAL. Es decir, se estudiarán los productos, resultados y efectos realmente conseguidos y sus correspondientes personas destinatarias reales, por lo que quedará determinado el rol institucional en referencia al Programa de Becas de Investigación y Posgrado.

A partir de los datos consignados de la realidad respecto a los componentes de la matriz y de la Escala de calificación de prioridad institucional de las relaciones resultado-usuario, estudiada en la asignatura "Análisis institucional de organizaciones públicas" de la carrera, a la combinación del producto "becas" y el usuario "docentes", se le otorga una prioridad de 5, debido a que ambos aportan gran legitimidad a la Institución y en caso de no distribuirse cupos pueden existir reclamaciones, incluso de parte de sus entidades gremiales. Además, la Universidad considera que la obtención de títulos de posgrado por parte de los/as docentes de esta casa de estudios, es algo de gran relevancia tanto para sus propias carreras como para aumentar el valor de los servicios que presta la Institución y por tanto

se pretende siempre fomentar el estudio de grados superiores mediante el otorgamiento de becas. Para el caso del producto “atención al cliente”, se le otorga una prioridad de 5 por las mismas razones.

En cuanto a los “graduados”, tanto el producto “becas” como “atención al cliente” tienen una prioridad de 4, ya que se les otorga una prioridad alta en cuanto a las razones especificadas para las personas docentes, aunque un tanto menor que estos últimos dado que no existe un gremio que encabece reclamos. Además, las personas graduadas, pueden poseer titulaciones expedidas de otras universidades y que su vinculación con la Universidad sea sólo a fines electorales, por lo cual no siempre representan población estable de la UNLPam.

En los casos de destinatarios “graduados/as” y “docentes”, se genera la situación de que frente a un posible desaprovechamiento de los cupos, por ejemplo por renunciaciones, al no haber normalmente personas suplentes en los órdenes de mérito, se terminan desaprovechando dichas plazas.

Por último, la relación entre el producto “becas” y los destinatarios “estudiantes” tiene una prioridad de 4 porque tiene mucha importancia pero, al existir habitualmente muchas presentaciones de alumnos/as interesados/as en adquirir tal beneficio, en caso de renunciaciones o bajas, suelen existir suplentes para su reemplazo y no se desaprovecha la misma. Con respecto al producto “atención al cliente”, la prioridad es 3, debido a que se considera medianamente significativo en relación a la magnitud de consultas, dado que quienes se contactan mayormente para evacuar dudas o para solucionar problemas informáticos durante las convocatorias son las personas docentes.

A raíz de este análisis, se desprende que el producto “becas” dirigido a “docentes” cuenta con la mayor valoración en la escala de prioridad por las razones anteriormente mencionadas, y por contraparte, el producto “atención al cliente” cuyas personas destinatarias son “estudiantes” es la que cuenta con menor prioridad. Por este motivo, se puede deducir que el rol institucional (en este caso enfocado no a la Institución sino al programa en particular) se encuentra enfocado al primer grupo de interés (docentes) en ambos productos, pero considerando que la atención al público es un derivado de el producto “becas”, este último representa la mayor prioridad a la hora de planificar las convocatorias e históricamente representó el mayor valor en cuanto a estipendio de beca.

Esta herramienta nos permite -en este caso- conocer cuál es el grupo de destinatarios del programa en los que debemos enfocar -en mayor medida- la atención a la hora de buscar un feedback, sin perjuicio de involucrar igualmente a los demás destinatarios. Por otra parte, observar la tendencia de adjudicaciones de becas de los subprogramas destinados a personas docentes arroja conclusiones alentadoras, dado que en la mayoría de las convocatorias de años anteriores se advierte haber otorgado la totalidad de los cupos disponibles.

MATRIZ DE PRODUCCION EXTERNA DEL PROGRAMA DE BECAS DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
Descripción de la situación real

INSTITUCION: Universidad Nacional de La Pampa		AMBITO ANALIZADO: Programa de Beca de Investigación			TIPO DE ANALISIS: Rol institucional		
PRINCIPALES PRODUCTOS		PRINCIPALES USUARIOS Y RESULTADOS SEGÚN PRODUCTOS			PRIORIDAD	PRINCIPALES EFECTOS LOGRADOS POR LOS RESULTADOS	
CATEGORIA	IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS	Docentes	Graduados/as	Estudiantes		Efectos de 1er nivel	Efectos de 2do nivel
Subprogramas de Becas de Investigación y Posgrado.	Becas de Investigación para Estudiantes; Becas de Investigación para Graduados/as; Becas de Investigación para Docentes Auxiliares; Becas de Posgrado para iniciar Doctorados y Maestrías; Becas de Posgrado para finalizar Doctorados y Maestrías.	Asignación becas de Investigación y posgrado.	Asignación becas de Investigación y posgrado.	Asignación becas de Investigación y posgrado.	13	ALTA	Desarrollo profesional y personal de las personas becarias (incremento de experiencia, habilidades e intereses). Mejora del posicionamiento en el mercado laboral de las personas becarias. Mejoramiento de la performance de los grupos de investigación. Aumento de rendimiento en instituciones empleadoras de becarios/as.
		Carácter: Derechohabiente	Carácter: Derechohabiente	Carácter: Derechohabiente			
		Prioridad: 5	Prioridad: 4	Prioridad: 4			
Servicios personales.	Atención al público (consultas por convocatorias de becas) y sesoramiento sobre sistema de gestión de becas.	Resolución de consultas y subsanación de inconvenientes en el sistema de gestión de becas.	Resolución de consultas y subsanación de inconvenientes en el sistema de gestión de becas.	Resolución de consultas y subsanación de inconvenientes en el sistema de gestión de becas.	12	BAJA	Desarrollo profesional y personal de las personas becarias (incremento de experiencia, habilidades e intereses). Mejora del posicionamiento en el mercado laboral de las personas becarias. Mejoramiento de la performance de los grupos de investigación. Aumento de rendimiento en instituciones empleadoras de becarios/as.
		Carácter: Derechohabiente	Carácter: Derechohabiente	Carácter: Derechohabiente			
		Prioridad: 5	Prioridad: 4	Prioridad: 3			
PRIORIDAD DE USUARIOS		10	8	7			
		ALTA	MEDIA	BAJA			
BENEFICIEROS INMEDIATOS		Familias, grupos de investigación y empleadores/as.	Familias, grupos de investigación y empleadores/as.	Familias, grupos de investigación y empleadores/as.			
BENEFICIEROS MEDIATOS		Sociedad en general, inversores y Estado nacional, provincial o municipal (partidos oficialistas).	Sociedad en general, inversores y Estado nacional, provincial o municipal (partidos oficialistas).	Sociedad en general, inversores y Estado nacional, provincial o municipal (partidos oficialistas).			

Resumen Ejecutivo

Medidas centrales propuestas		Evaluación político Institucional				Recursos necesarios en el marco de la evaluación político institucional de las medidas			
		Apoyos esperables		Oposiciones					
Descripción	Prioridad	Aliados	Apoyos requeridos	Adversarios	Trabas esperables	Normativos	Humanos	Materiales	Tecnológicos
Encuestas de satisfacción	1	Ex becarios/as y ex miembros de la dirección de los/as mismos/as; Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados.	Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados. Ex-personas becarias del programa (informantes).	Ex becarios/as sin predisposición a participar.	No participación de parte de ex becarios/as (fundamentalmente de aquellos que ya no formen parte de la comunidad universitaria de la UNLPam).	Resolución N° 138/24 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa (Reglamento base del Programa de Becas de Investigación y Posgrado).	2 (empleadas de la Secretaría de investigación).	2 escritorios; útiles de escritorio.	2 PC; servicio de internet.
Libro virtual de sugerencias	4	Ex becarios/as y ex miembros de la dirección de los/as mismos/as; Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados.	Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados. Ex personas becarias del programa (informantes); Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria (servicio en la web institucional).	Ex becarios/as sin predisposición a participar.	No participación de parte de ex becarios/as (fundamentalmente de aquellos que ya no formen parte de la comunidad universitaria de la UNLPam).	Resolución N° 138/24 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa (Reglamento base del Programa de Becas de Investigación y Posgrado).	2 empleadas de la Secretaría de investigación y 1 persona de Secretaría de Extensión Universitaria (su financiamiento y de sus elementos y lugar de trabajo corresponden a su dependencia de origen dado que la prestación de su servicio forma parte de sus tareas habituales).	2 escritorios; útiles de escritorio.	3 PC; servicio de internet; página web institucional.

Base de datos de carreras investigativas	2	Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados.	Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados. Secretaría Económico-Administrativa (autorización de fondos). Autoridades ejecutivas de Rectorado encargadas de la firma de la Resolución de aprobación del contrato de pasantía o de prestación de servicios (Rector, Vicerrectora, Secretario Legal y Técnico, Secretario de Investigación, Secretario Económico-Administrativo).	Secretaría Económico-Administrativa en caso de falta de presupuesto.	Falta de presupuesto para la contratación.	Resolución N° 138/24 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa (Reglamento base del Programa de Becas de Investigación y Posgrado).	2 empleadas de la Secretaría de investigación y 1 persona contratada para tal fin por la Secretaría de Investigación.	3 escritorios; útiles de escritorio.	3 PC; servicio de internet.
Programa de difusión e intercambio	5	Ex becarios/as y ex miembros de la dirección de los/as mismos/as; público objetivo en relación a las becas; Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados.	Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados. Consejo Superior de la UNLPam (encargado de aprobar el programa mediante Resolución). Secretaría Económico-Administrativa (autorización de fondos).	Secretaría Económico-Administrativa en caso de falta de presupuesto.	Falta de presupuesto para la contratación. No participación de parte de ex becarios/as (fundamentalmente de aquellos que ya no forman parte de la comunidad universitaria de la UNLPam).	Resolución N° 138/24 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa (Reglamento base del Programa de Becas de Investigación y Posgrado).	2 empleadas de la Secretaría de investigación y 1 persona de Secretaría de Extensión Universitaria (su financiamiento y de sus elementos y lugar de trabajo corresponden a su dependencia de origen dado que la prestación de su servicio forma parte de sus tareas habituales).	2 escritorios; útiles de escritorio. Banners/Tótems/Carteles/Folletos ilustrativos/Videos.	3 Notebook; servicio de internet; proyector.

<p>Matriz de Producción Externa</p>	<p>3</p>	<p>Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados.</p>	<p>Secretario y empleadas de la Secretaría de Investigación afectados.</p>	<p>Sin adversarios posibles.</p>	<p>Sin trabas esperables.</p>	<p>Resolución N° 138/24 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa (Reglamento base del Programa de Becas de Investigación y Posgrado).</p>	<p>2 (empleadas de la Secretaría de investigación).</p>	<p>2 escritorios; útiles de escritorio.</p>	<p>2 PC.</p>
--	----------	--	--	----------------------------------	-------------------------------	--	---	---	--------------

Conclusión

Tal como fue establecido en la introducción, no es el objetivo de este trabajo relevar nueva información sobre el impacto de las Becas de Investigación y Posgrado en la vida académica y laboral de las personas que fueron beneficiarias del Programa, sino que pretende abarcar distintas estrategias para la obtención de dichos datos por parte del mencionado público, a los fines de construir un mecanismo de retroalimentación que permita indagar en profundidad sobre esta cuestión.

Si bien es cierto que hoy en día no existen procedimientos que consientan el ejercicio de un feedback permanente con los/as ex becarios/as y que por tanto existe escasa información sobre la materia, se cuenta desde la dependencia con un escenario general de predisposición y voluntad para llevar adelante los métodos necesarios para este fin. Gran parte de ello, puede ser atribuido a que el problema en cuestión es conocido por las personas involucradas y se hace evidente la posibilidad de mejora en caso de propulsar un cambio en este sentido.

Teniendo como base esta situación, se decidió a través del presente trabajo, indagar en los posibles cursos de acción que podrían tomarse en la Institución para cubrir esta necesidad, por lo cual se presentaron 5 alternativas orientadas a determinar cuál ha sido el aporte *ex post* del programa en la carrera de las personas sobre las cuales recae este estudio y, por tanto, identificar qué mecanismos pudieran ser potencialmente valiosos para analizar el impacto del mismo y, en última instancia, si su puesta en práctica conduce a la creación de valor social.

Es importante destacar que estas estrategias tienen como premisa la utilización de la menor cantidad de recursos posibles, evitando -en la medida de lo posible- adquisiciones o contrataciones, y que en caso de realizarlas, representen un bajo impacto en el presupuesto disponible.

Además de la principal motivación que subyace en este análisis, se considera que la implementación de estas herramientas serán de utilidad a las personas que pasen por la experiencia, debido a que motivará la autorreflexión sobre sus procesos de aprendizaje y trabajo, fungiendo como herramientas útiles para la contribución en su propio desarrollo personal y profesional, permitiendo detectar cuáles son los aprendizajes, habilidades y aptitudes que se fomentaron durante el transcurso de la beca, mejorando el autoconocimiento. Además, la experiencia puede resultar en una posibilidad de someterse a un desafío que implique ponerse a prueba al respecto de la resolución de problemas, trabajo en equipo, necesidad de respuesta frente a obstáculos o circunstancias imprevistas y manejo de distintas situaciones que pueden poner de relieve -mediante la reflexión- necesidades de mejora o reconocimiento de puntos fuertes que puedan resultar de puntapié en el inicio de carreras investigativas o su continuación y deseo de progreso.

Otro factor que se considera importante a tener en cuenta, es que pretende que se contribuya a comprender mejor las necesidades y expectativas de las personas y, de esta forma, permitir un aporte a la mejora continua del programa y los procesos de su administración. Es decir, que a través de estas estrategias, se puedan ajustar las convocatorias del Programa a las necesidades reales de las personas interesadas en acceder a las becas, contribuyendo a los objetivos institucionales. Esto es muy importante dado que con el devenir de las convocatorias, se han efectuado variados intentos de mejora y actualización del Programa, a través de la aprobación de distintos reglamentos por parte del Consejo Superior de la UNLPam.

En síntesis y trazando un paralelismo con el ensayo de Miquel Batons “Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad”, en “Cuadernos empresa y humanismo N° 52” (1995, pág. 18), el intento de poner una solución a esta necesidad de mejora, implicará la toma de una serie de decisiones, lo cual implica que el problema sea formulado⁽¹⁾, programado⁽²⁾ y operativizado⁽³⁾, según lo siguiente:

- 1) Definir la situación problemática, o que requiere de una mejora, lo que en este caso consistiría en la necesidad de contar con un proceso de retroalimentación de información con ex personas becarias que hayan participado del Programa y determinar cuales serían los objetivos a cumplir (conocer el impacto del mismo y generar toda acción tendiente a la mejora).

- 2) Establecer los recursos y procesos necesarios para pasar de la situación inicial a la situación objetivo. Es en este punto que cabría el análisis de las 5 estrategias descriptas como propuesta de gestión en el encuadre de este trabajo. Serían los cursos a tomar para la satisfacción de necesidades.
- 3) Este punto implica el análisis minucioso de las posibilidades de implementación de las acciones que se pretenden llevar a cabo, es decir, del detalle de los requerimientos financieros, de personal (recursos normativos, humanos, materiales y tecnológicos necesarios) y la evaluación político institucional, que nos permita determinar cuál es el apoyo esperable en esta situación (aliados y apoyos requeridos) y las oposiciones predecibles (adversarios y trabas esperables). En el caso de estudio, se detalla este análisis en el Resumen Ejecutivo.

Finalmente, de acuerdo al alcance de este análisis, se puede concluir que el programa de Becas de Investigación y Posgrado de la Universidad Nacional de La Pampa tiene un gran potencial como fuente de información, no solo para determinar el aporte realizado a nivel social por medio del valor generado en las personas ex becarias, sino que puede resultar en una ventaja estratégica para la Institución si se considera a esta información como un input clave para el crecimiento en pos de los objetivos.

Bibliografía

Normativas

- Universidad Nacional de La Pampa. “Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa”. La Pampa, Argentina. Año 1997. Disponible en <https://www.unlpam.edu.ar/images/Concursos/Estatuto-UNLPam.pdf>
- Poder Ejecutivo Nacional. Decreto PEN N° 366/06. Argentina. Año 2006. Disponible en https://www.unlpam.edu.ar/images/Concursos/convenio_colectivo_no_docente.pdf
- Poder Legislativo Nacional. Ley N° 24.521. Argentina. Año 1995. Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- Poder Legislativo Nacional. Ley N° 24.156. Argentina. Año 2016. Disponible en https://www.economia.gob.ar/hacienda/cgn/otrosdoc/ley24156_mod_diciembre2016.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 402/16 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2016. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2016_402.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 232/22 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2022. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2022_232.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 474/17 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2017. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2017_474.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 258/20 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2020. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/2_6_2020_258.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 42/07 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2007. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2007_42_W0QMtZw.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 65/08 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2008. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2008_65_6dRS2lc.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 157/09 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2009. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2009_157_F94hGig.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 70/11 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2011. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2011_70_uzGFOIp.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 188/12 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2012. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2012_188_nApIHZP.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 216/12 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2012. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2012_216_WN8L3K5.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 378/17 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2017. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2017_378.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 515/17 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2017. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2017_515.pdf

- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 259/20 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2020. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2020_259.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 501/23 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2023. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2023_501.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 138/24 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2024. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2024_138_cxppzTT.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 136/23 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2023. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2023_136.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 232/22 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2022. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2022_232.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 23/07 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2007. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2022_232.pdf
- Universidad Nacional de La Pampa. Resolución N° 135/21 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de La Pampa. La Pampa, Argentina. Año 2021. Disponible en https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2022_232.pdf

Publicaciones

- Baudino, S.A. “Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 de la Universidad Nacional de La Pampa”. Editorial EdUNLPam. La Pampa, Argentina. Año 2017.
- Asquini, N.; Billorou, M.J.; Castillo, S.L.; Crochetti, S.; Dal Bianco, L.; Dillon, B.; Di Liscia, M.S.; Folco, M.E.; Hormaeche, L.; Morete, L.; Redondo, N.S. “La Universidad de La Pampa: 50 años de historia”. Editorial EdUNLPam. La Pampa, Argentina. Año 2008.
- CLAD. “Carta Iberoamericana de la Función Pública”. Año 2003.
- Remió, Carles “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Editorial Tecnos. Madrid, España. Año 1999.
- Iacoviello, M.; Strazza, L. “Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)”. BID. Washington, DC, USA. Año 2014.
- Hintze, Jorge. “Evaluación del Valor Público (Efectividad Versus Eficiencia)”. Buenos Aires: Biblioteca virtual TOP sobre Gestión Pública. Año 2004.
- Hintze, Jorge. “Gestión presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados”. Buenos Aires: Biblioteca virtual TOP sobre Gestión Pública. Año 2001.
- Hintze, Jorge. “Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público”. Buenos Aires: Biblioteca virtual TOP sobre Gestión Pública. Año 2001.
- Hintze, Jorge. “Control y evaluación de gestión y resultados, Revista "Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal", N° 1, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina. Año 2001.
- Maciel, Sotelo. “Planificación, desarrollo y capacidad política: Desafíos de América Latina en el siglo XXI”. Revista Estado y Políticas Públicas, 2013, vol. 1, p. 47-63. Año 2013.
- Domenella, Oscar “Gestión Pública en América Latina: un análisis político sociológico en búsqueda de respuestas a desafíos comunes”. Congreso Instituto Nacional de la Administración Pública, Guatemala. Año 2019.
- Oszlak, Oscar; Malvicino, Guillermo. “Nuevos modelos institucionales para la gestión pública: experiencias comparadas y aplicaciones potenciales al caso argentino”. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros, Programa de Modernización del Estado. Año 2001.

- Bastons, Miquel. “Las decisiones de la empresa: cálculo y creatividad”. Cuadernos de Empresa y Humanismo N° 52. Año 1995.

Sitios web

- Universidad Nacional de La Pampa: <https://www.unlpam.edu.ar/>
- Buscador de actos resolutivos de la UNLPam: <https://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/>
- Ministerio de Capital Humano: <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/educacion>
- Gobierno de La Pampa: <https://www.lapampa.gob.ar/>
- Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública: www.top.org.ar
- Manual de uso del isologotipo de la Universidad Nacional de La Pampa: https://www.unlpam.edu.ar/images/manual_logo.pdf
- Guía de estilo para redes sociales de la UNLPam: https://drive.google.com/file/d/1yZvM_C6oA6JL_bn5rH0eA1nK93sPpOvZ/view
- Programa para la Investigación Universitaria Argentina (PRINUAR): <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/prinuar>

Anexo

Ejemplo de encuesta de satisfacción

1) ¿De cuántas becas de este programa ha sido beneficiario/a y de qué tipo?

- 1 beca de investigación para estudiantes (o de iniciación en investigación)
- 1 beca de investigación para graduados/as y docentes auxiliares (o de perfeccionamiento en investigación)
- 1 beca de posgrado para iniciar doctorados y maestrías
- 1 beca de posgrado para finalizar doctorados y maestrías
- 2 o más becas de investigación para estudiantes y/o para graduados/as
- 2 becas de posgrado
- Tuve varias becas de distintos subprogramas, primero de investigación y luego de posgrado

2) Su experiencia con este programa, ¿supuso su primer acercamiento a la investigación? SI/NO

3) ¿Cuál cree que ha sido el impacto que esta beca tuvo en su formación?

- Constituyó un antecedente valioso entre mis datos curriculares
- No impactó significativamente en mi Curriculum Vitae
- No tuvo ninguna incidencia
- No estuvo a la altura de mis expectativas en cuanto a su incidencia en mi formación

4) ¿En qué medida cree Ud. que este sea un antecedente valioso para su currículum desde la perspectiva del mercado laboral tanto profesional como académico/investigación?

- Escasa
- Regular
- Moderada
- Alta

5) ¿Considera que el programa de Becas de Investigación y Posgrado cumplió con sus expectativas? SI/NO. ¿Por qué?

6) ¿Cómo calificaría su experiencia?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

7) ¿Volvería a postularse para alguno de los subprogramas que se ajuste a sus circunstancias actuales? SI/NO. ¿Por qué?

8) ¿Qué tan probable es que recomiende el Programa a un compañero o colega? Por favor, indique el grado de probabilidad que considere, atendiendo a una escala de 0 (nada probable) a 10 (muy probable).

9) ¿Podría Ud. enumerar qué aspectos se podrían mejorar, de acuerdo a su experiencia?

10) En cuanto a la atención y asesoramiento recibidos durante todo el proceso, ¿cómo se ha sentido?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

7) Comentarios que desee aportar (no obligatorio)