



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: Plan estratégico de comunicación para el Programa de formación en el Exterior para profesionales y graduados en Ciencia, Tecnología e innovación productiva (BEC.AR)**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Yamile Griselda Cóceres**

**Diego Ansolabehere, dir.**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2016**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)





UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL  
PROGRAMA DE FORMACIÓN EN EL EXTERIOR PARA  
PROFESIONALES Y GRADUADOS EN CIENCIA,  
TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA (BEC.AR)**



**BEC.AR**

Programa de Becas de formación  
en el exterior en Ciencia y Tecnología

Tesina de grado  
Yamile Griselda Cóceres  
Julio 2015

Tesista

Yamile Griselda Cóceres

DNI: 33.724.751

Correo electrónico: yamilecoceres@hotmail.com

Cel: (011) 1565686347

Tutor:

Lic. Diego Ansolabehere

# INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
Marco histórico del Programa Bec.ar y su problema principal.....	5
Marco actual del Bec.ar.....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
Definición de Comunicación.....	10
- Comunicación y Cultura.....	11
La Comunicación Organizacional.....	13
- Comunicación interna, su clasificación y sus canales.....	14
- Comunicación externa y sus canales.....	18
La Comunicación Institucional y su relación con la Administración Pública.....	21
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN BEC.AR.....</b>	<b>26</b>
Árbol de Causas y Consecuencias.....	40
Aspectos críticos de la CI en Bec.ar.....	40
Análisis FODA.....	43
Árbol de objetivos.....	45
<b>5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL PROGRAMA BEC.AR.....</b>	<b>46</b>
Objetivos: generales y específicos.....	47
Estrategias y Actividades.....	48
Cronograma general de las actividades.....	66
Resumen del Plan Estratégico.....	67
Metas.....	68
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>69</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se plantea la realización de un Plan Estratégico de Comunicación que promueva la transmisión, integración y motivación del equipo de trabajo del Programa de Becas para la formación en el Exterior de profesionales y graduados en Ciencia y Tecnología. El mismo fue aprobado en el año 2012, mediante la Resolución 237/2012<sup>1</sup> para cuya implementación se designó la UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA BEC.AR, en la órbita de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público de la Secretaria de Gabinete y Coordinación Administrativa de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

Lo que aquí se presenta como tesina propositiva, como colorario de la carrera de grado, surge de la necesidad de aportar ideas y soluciones a los problemas que se presentaron dentro de la gestión y la planificación del Programa, que aún es relativamente nuevo y se encuentra en una etapa de implementación de nuevas herramientas de trabajo.

La necesidad de llevar a cabo este trabajo, no sólo se fundamenta en la aplicación e implementación de los conceptos teóricos adquiridos en la alta casa de estudios sino también en el deseo de realizar un aporte teórico práctico en el ámbito de un organismo público, para futuras investigaciones de formación académica y un posible mejoramiento dentro del Programa que actualmente no cuenta con un plan similar.

Éste proyecto además de ser un proyecto de comunicación será parte de un emprendimiento interno personal en búsqueda de poder crecer dentro de Bec.ar. De ese modo, es que la elección del Programa no es azarosa sino que se debe a la posibilidad de poder intervenir de manera teórica y práctica, bajo mi condición de empleada integrante de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. En ese sentido, se presentará un análisis de la situación comunicacional para poder dar cuenta de las necesidades y problemas existentes, a través de una intervención planificada.

Lo que sigue responderá a explicar brevemente el marco histórico del Programa, el panorama actual de las características del mismo, y su puesta en juego con el marco metodológico y teórico. Además, analizaremos los nudos críticos, problemas y conflictos que

---

<sup>1</sup> <http://www.boletinoficial.gov.ar/Inicio/Index.castle>

se deben trabajar desde la comunicación en pos de brindar herramientas para cumplir con los objetivos de Bec.ar. Uno de los principales objetivos que tiene el Programa es lograr un equilibrio en el número de becas otorgadas por Provincias en todo el país. En ese sentido, las entrevistas realizadas a los integrantes de cada área, serán claves para determinar las trabas y dificultades con las que deben lidiar a diario para desempeñarse de modo satisfactorio.

Con todo el material recopilado y analizado, propondremos líneas para llevar a cabo un Plan de Acción con el fin de aumentar la cantidad de inscriptos y seleccionados de las Provincias que hasta el momento tuvieron menor.

## MARCO HISTÓRICO DEL PROGRAMA BEC.AR Y SU PRINCIPAL PROBLEMA

Desde el año 2003, la Ciencia y la Tecnología han constituido una prioridad para el gobierno argentino y en ese sentido, se han implementado una serie de políticas públicas destinadas a la capacitación de recursos humanos altamente calificados.

La República Argentina, por intermedio del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCYT), comenzó a ejecutar una serie de programas de apoyo a la Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, algunos de los cuales cuentan con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Como consecuencia de esas políticas públicas nace el Programa Bec.ar que es un programa de Becas para la Formación en el Exterior de Profesionales y Graduados en Ciencia y Tecnología<sup>2</sup>.

El Programa nació como un subprograma dentro del Programa de Innovación Tecnológica III donde el resto de los componentes eran ejecutados por la Agencia de Promoción Científica y Tecnológica. Inicialmente se le fueron asignados US\$ 20 millones hasta el año 2016 pero a principios del año 2014 se aprobó una segunda operación de crédito para extender y ampliar el Programa aportando US\$ 26,6 millones adicionales a ser ejecutados hasta el 2019.

El objetivo general de Bec.ar, es contribuir al desarrollo científico–tecnológico argentino a través de la formación en el exterior de profesionales argentinos en áreas de

---

<sup>2</sup> [http://bec.ar/que-es-becar\\_p199](http://bec.ar/que-es-becar_p199)

relevancia estratégica para el desarrollo sustentable del país. Y como objetivo específico, apoyar la formación en el exterior durante los próximos 4 años de 1.000 profesionales argentinos vinculados a la ciencia, tecnología e innovación productiva, favoreciendo su reinserción en el país. Asimismo, los beneficiarios del Programa deben asumir el compromiso de retorno por al menos dos años, donde puedan llevar a cabo sus proyectos y estudios aprendidos.

Las áreas prioritarias de estudio para el Programa Bec.ar se enmarcan dentro del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Argentina Innovadora 2020, cuyos sectores seleccionados son: agroindustria, ambiente y desarrollo sustentable, desarrollo social, energía, industria y salud.

Durante el año 2014, el Programa logró sumar ocho convocatorias a las once que ya se encontraban vigentes. En el marco de dichas convocatorias, como se mencionó en los párrafos anteriores se lograron seleccionar y financiar los estudios de 529 becarios. A su vez, a mediados del 2014 se inició la ejecución del Bec.ar II (gracias al segundo contrato firmado entre el Gobierno Nacional y el Banco Interamericano de Desarrollo) que contó con 40 becas adjudicadas ese mismo año, para maestrías en Estados Unidos y otros destinos.

Como mencionamos anteriormente, el Programa Bec.ar tiene como prioridad la Federalización de las becas, es decir, lograr un equilibrio de beneficiados por Provincias. En ese sentido, se observó que de las convocatorias abiertas en el año 2012 hasta Diciembre de 2014, las dos únicas Provincias que quedaron sin representación alguna son Catamarca y Formosa.

Los dos siguientes cuadros fueron publicados en el *Segundo Informe Semestral de 2014*, hecho por el Área de Evaluación y Monitoreo, donde muestran la cantidad de becas otorgadas por Provincia tomando como dato de referencia el lugar de nacimiento de la persona. En los cuadros se listan las veintitrés Provincias y C.A.B.A – Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En el caso del segundo cuadro se visualiza que seis jurisdicciones (C.A.B.A, Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Mendoza y Tucumán) concentran el 80% del total de becas; además, las dos primeras concentran prácticamente el 50% de las mismas<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Programa Bec.ar: *Segundo Informe Semestral de 2014*, Programa de Innovación Tecnológica III. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Buenos Aires, 2014.

**Cuadro N° 1:**

	Estancias cortas			Maestrías	Gran Total
	CTI	Doctorandos	Total		
<b>Número de becas:</b>					
C.A.B.A.	40	19	59	69	128
BUENOS AIRES	41	40	81	43	124
CATAMARCA					
CHACO	2		2	2	4
CHUBUT	1	2	3	5	8
CORDOBA	19	19	38	19	57
CORRIENTES	2	2	4	2	6
ENTRE RIOS	3	2	5	4	9
FORMOSA					
JUJUY	2		2		2
LA PAMPA	2		2	1	3
LA RIOJA	2		2	1	3
MENDOZA	10	9	19	10	29
MISIONES	12	1	13	1	14
NEUQUEN	8		8	2	10
RIO NEGRO	5	3	8	7	15
SALTA	6	2	8	2	10
SAN JUAN	3	1	4		4
SAN LUIS	1		1	5	6
SANTA CRUZ	4		4		4
SANTA FE	23	16	39	22	61
SANTIAGO DEL ESTERO	1	1	2		2
TIERRA DEL FUEGO	1	2	3		3
TUCUMAN	8	11	19	8	27
	196	130	326	203	529

*\*Cuadro extraído del Segundo Informe Semestral del 2014*

**Cuadro N°2:**

	Estancias cortas			Maestrías	Gran Total
	CTI	Doctorandos	Total		
<b>Porcentaje de becas:</b>					
C.A.B.A.	20,4%	14,6%	18,1%	34,0%	24,2%
BUENOS AIRES	20,9%	30,8%	24,8%	21,2%	23,4%
CATAMARCA					
CHACO	1,0%		0,6%	1,0%	0,8%
CHUBUT	0,5%	1,5%	0,9%	2,5%	1,5%
CORDOBA	9,7%	14,6%	11,7%	9,4%	10,8%
CORRIENTES	1,0%	1,5%	1,2%	1,0%	1,1%
ENTRE RIOS	1,5%	1,5%	1,5%	2,0%	1,7%
FORMOSA					
JUJUY	1,0%		0,6%		0,4%
LA PAMPA	1,0%		0,6%	0,5%	0,6%
LA RIOJA	1,0%		0,6%	0,5%	0,6%
MENDOZA	5,1%	6,9%	5,8%	4,9%	5,5%
MISIONES	6,1%	0,8%	4,0%	0,5%	2,6%
NEUQUEN	4,1%		2,5%	1,0%	1,9%
RIO NEGRO	2,6%	2,3%	2,5%	3,4%	2,8%
SALTA	3,1%	1,5%	2,5%	1,0%	1,9%
SAN JUAN	1,5%	0,8%	1,2%		0,8%
SAN LUIS	0,5%		0,3%	2,5%	1,1%
SANTA CRUZ	2,0%		1,2%	0,0%	0,8%
SANTA FE	11,7%	12,3%	12,0%	10,8%	11,5%
SANTIAGO DEL ESTERO	0,5%	0,8%	0,6%		0,4%
TIERRA DEL FUEGO	0,5%	1,5%	0,9%		0,6%
TUCUMAN	4,1%	8,5%	5,8%	3,9%	5,1%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*\*Cuadro extraído del Segundo Informe Semestral del 2014.*

Cabe mencionar que el Programa fue puesto en funcionamiento “desde cero”, en lo relativo a su estructura y organización y hasta el 2014 sólo existía un área que se encargaba de gestionar todo lo concerniente a la selección y adjudicación de becas. Durante ese mismo año, se creó el Área de Evaluación y Monitoreo con el objetivo de llevar a cabo la evaluación y elaboración de los informes semestrales mencionados como medio para realizar un seguimiento periódico de los indicadores de gestión y resultado. Asimismo, se creó el Área de Difusión integrada por una sola persona (que no era profesional vinculada a la comunicación) que tenía la función de difundir el Programa en las distintas Provincias del País y sumar voluntarios para trabajar como Referentes Provinciales con la idea de incentivar y motivar a potenciales becarios de todo el país a postularse porque como se observó en el cuadro explicado anteriormente, aún existen provincias que presentan un bajo número de postulantes y por consiguiente, no se ha logrado alcanzar un número equilibrado de postulantes entre todas las regiones.

## MARCO ACTUAL DE BEC.AR

A principio del 2015, se produjo el segundo cambio de la Jefatura de Gabinete de Ministros y sus respectivas autoridades nacionales desde la creación del Programa.

A pesar de lo ocurrido, los recursos humanos que continuaron gestionando Bec.ar, son los mismos que estuvieron entre Noviembre de 2013 y Febrero de 2014 pero la estructura organizativa, procesos y distribución de tareas sufrieron variaciones y modificaciones, por ejemplo se crearon y formalizaron las distintas Áreas de Bec.ar con sus respectivos Coordinadores, Subcoordinadores y asistentes. Por su parte, el Área de Difusión que se había comenzado a armar en Julio de 2014 quedó sin efecto en Febrero de 2015, pasando a la persona encargada de su funcionamiento, al Área Operativa para realizar tareas administrativas. En ese sentido, el Programa quedó conformado por cinco áreas: Operativa, Legal, Contable y Financiera, Sistemas y Monitoreo y Evaluación.

Por otro lado, se agregó una nueva línea de Becas denominada “Estancias Cortas para pequeñas, medianas y grandes Empresas”, que se sumó a las becas de Maestrías, Cursos de Especialización y Doctorandos, vigentes desde el nacimiento del Programa.

El proceso de preselección y selección de los postulantes lo realizan los comités asesores que han sido designados y están conformados por: pares científicos, un miembro del Fondo de Investigación Científica y Tecnológica (FONCYT) de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT) dependiente del MINCYT e Institución intermedia (Campus France, Fulbright, Fundación Getulio Vargas, Universidad.es, entre otras). Además, el proceso de evaluación remota es acompañado por el Área Operativa del Programa Bec.ar.

Una vez realizada la preselección, el Área Operativa envía mails a todas aquellas personas que resultaron elegidas con la fecha y hora de su turno para la entrevista. Las mismas se realizan en dos modalidades: presenciales o vía Skype, quedando a elección del beneficiado la modalidad de preferencia.

El Programa también cuenta con una plataforma virtual de inscripción “Campus Virtual”, que permite la vinculación entre los postulantes tanto para las becas como para ingresar al Banco de Evaluadores.

En el caso de los comités de asesores, cada miembro posee una clave única de ingreso al Campus Virtual, que le permite acceder a los formularios de inscripción de cada postulante. Toda la evaluación y comunicación entre evaluadores queda registrada en el Campus Virtual, sin posibilidad de modificaciones posteriores. A partir de los resultados consignados en el Campus, se elaboran las actas legales de preselección, éstas son enviadas al BID para su No Objeción (aprobación). Posteriormente los listados de preseleccionados son publicados en el Campus Virtual y la Página web de Bec.ar. Dicho proceso se encuentra supervisado por el Banco Interamericano de Desarrollo en todas sus fases y es auditado por la Auditoría General de la Nación (AGN) durante el proceso y posterior a la publicación de seleccionados, cabe destacar que ambas instituciones (BID, AGN) poseen clave de acceso al Campus Virtual como observadores, sin capacidad de administración.

## 2. MARCO TEÓRICO

### DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

En este trabajo partimos de la idea de que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.

El concepto de Comunicación proviene del latín “Communica” que quiere decir “poner o tener en común”, “compartir” es un verbo que a su vez deriva del adjetivo communis o común que pertenece a muchos al mismo tiempo. En ese sentido, Jesús Martín Barbero habla de una “Teoría Social de la Comunicación”, en la cual concibe a la comunicación como una práctica de interacción, es decir en un “Poner en común”, para lograr un “hacer común”<sup>4</sup>, así haya desacuerdos. Se la entiende entonces como un espacio de encuentro y de construcción colectiva de vínculos, sentidos y modos de interpretarlos en el marco de contextos sociales y culturales determinados.

Por su parte, Washington Uranga habla de procesos comunicacionales como prácticas sociales de producción, intercambio y negociación simbólica y que a su vez se constituye de la praxis del hombre. Asimismo, Uranga en su texto “Mirar desde la Comunicación” brinda aportes conceptuales desde la mirada prospectiva estratégica en el ámbito de la comunicación. En ese sentido, el autor aborda la idea de que las prácticas sociales son, desde lo comunicacional, “prácticas de enunciación” que se van construyendo a través de narraciones, y mediante el desarrollo de habilidades y técnicas expresivas, un discurso que es entramado de la cultura y fundamento de la historia de vida de una comunidad<sup>5</sup>, por lo tanto, la comunicación ofrece herramientas para leer e interpretar los procesos sociales.

---

<sup>4</sup> Martín Barbero, J. (2002). *Política y comunicación. Des-figuraciones de la política y nuevas figuras de lo público*. Revista Foro, pág.13-26. Bogotá, Colombia.

<sup>5</sup> Uranga Washington: “*Mirar desde la comunicación*”, una manera de analizar las prácticas sociales, pág. 1. Para ver más referencia ver Martín Barbero, J: *Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2002, pág. 234.

Por su parte, Alejandra Brandolini <sup>6</sup>.expresa que la comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar. De modo contrario, el concepto de Difusión, se diferencia del concepto de Comunicación, ya que el mismo es una parte substancial del proceso de Comunicación pero no lo engloba en su totalidad. En ese sentido, difusión es la acción o efecto de difundir, término que según la Real Academia Española, remite a “Propagar o divulgar conocimientos, noticias, actitudes, costumbres, modas, etc.”<sup>7</sup>. El término difusión hace referencia a la comunicación extendida de un mensaje respecto a una actividad, producto, servicio o actividad de modo unidireccional de un emisor hacia uno o varios receptores. En ese sentido, en “Carta Compromiso con el Ciudadano”, elaborado por la Subsecretaria de Gestión Pública, se expresa que “el concepto de información, tal como se ha usado en la construcción teórica sobre la teoría de la información, refiere a la transmisión de un mensaje sin tener en cuenta la reacción que provoca en el receptor, es decir, supone unidireccionalidad del mensaje”<sup>8</sup>, al igual que cuando se habla de difusión. Por ese motivo, es que éste trabajo se enfoca desde la concepción de la Comunicación, que se apoya sobre todo en las relaciones y en las interacciones entre los sujetos para intentar comprender los procesos comunicacionales del Programa Bec.ar.

## COMUNICACIÓN Y CULTURA

A fin de comprender las prácticas sociales al interior de Bec.ar y consecuentemente analizar los nudos críticos, problemas y conflictos que se presentan en el trabajo diario desde la comunicación es que entendemos a la misma como una práctica de interacción, como un espacio de encuentro y de construcción colectiva. De esa manera, tenemos que hablar de la importancia que tiene la cultura como el universo compartido de sentidos, que se construye constantemente a partir de esa interacción y puesta en práctica para hacerlos posibles.

Se habla de una cultura basada en la comunicación como proceso, en ese “poner en común”. A su vez, el concepto de comunicación integra la idea de que tanto el actuar común como los códigos comunes están en permanente transformación, son históricos. La presencia

---

<sup>6</sup> Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins: Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes, 1A ED, pág. 10 - Buenos Aires La Crujía, 2008.

<sup>7</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=difusi%C3%B3n>

<sup>8</sup> Sutelman, Rúben: “Carta Compromiso con el Ciudadano”. Subsecretaría de Gestión y Empleo Público – Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. 2da. Edición. Buenos Aires, pág.17, 2006.

de codificaciones remite a otro concepto que es el de mediaciones, es decir, que a su vez que nos comunicamos actúan una cantidad de mediaciones. En ese sentido, Alicia Entel expresa que lo comunicacional está inmerso en las diversas comunidades y organizaciones sociales, es decir, “lo comunicacional se cruza necesariamente con lo cultural, entendido como “proceso total” a través del cual, “los significados y concepciones son socialmente e históricamente transformados”<sup>9</sup>.

Es importante pensar que cuando se quiere intervenir en el Estado desde la Comunicación se debe realizar lo que Carlos Matus denominó una Explicación Situacional o cálculo tecno- político del juego social, donde interesa la perspectiva de los actores por su valor político puesto que “la apreciación situacional es un diálogo entre un actor y los otros, cuyo actor asume uno de los actores de manera enteramente consciente del texto y el contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos”<sup>10</sup>. A su vez, Matus<sup>11</sup> afirma que la perspectiva del otro importa porque podemos ser oponentes y hasta enemigos, pero estamos juntos en la construcción de la eficacia o ineficiencia de nuestros planes.

Para realizar el análisis situacional de las intervenciones comunicacionales se debe tener en cuenta y asumir a la cultura como campo primordial de batalla política lo que nos invita a poner especial atención en los ingredientes simbólicos e imaginarios presentes en los procesos de formación de poder, y en la propia trama cultural y comunicativa de las prácticas sociales. Es decir, es en el terreno de la cultura donde se llevan a cabo los procesos de negociación y consenso, además es allí donde se ponen en juego la mirada que cada actor posee de la realidad, por lo tanto, es allí donde se entrecruzan distintos vocabularios, distintos valores, distintas informaciones y las distintas lecturas de la realidad que los rodea.

Por otro lado, consideramos que en toda Institución o Programa de política pública hay una cultura organizacional que brinda un marco de referencia para todo lo que se hace y se piensa. La cultura, entonces, es el núcleo central de toda organización, es una red de significaciones que cuando más compartido y arraigado estén en el quehacer cotidiano de

---

<sup>9</sup> Entel, Alicia: Horizontes de la Comunicación. Nociones e imaginaciones sobre la comunicación. Módulo I, pág 21. Apuntes de la Carrera de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Buenos Aires.

<sup>10</sup> Matus, Carlos: *Teoría del juego social*. pág.173. Año 2008.

<sup>11</sup> Matus, Carlos, op. cit. p. 173.

todos sus integrantes, más fuerte y sólida será la identidad. Como dice Alejandro Formanchuk, “La cultura es comunicación en movimiento”<sup>12</sup>.

## LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos de una organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre, el público externo, lo que concierne al mejoramiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Las estrategias comunicativas al interior de la organización, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución y la realidad de su contexto. Uno de los objetivos estratégicos que cumple la comunicación es el de aumentar la productividad, ya sea eliminando los dobles procesos, asegurando el envío de información en tiempo y forma o mejorando el clima interno.

La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio y estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

❖ **Comunicación escrita**: Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a los mensajes, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de: carta, memorando, cartelera, revistas, periódicos, boletín.

❖ **Comunicación masiva**: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de: entrevista, reuniones, circuito cerrado de televisión y radio.

---

<sup>12</sup> Formanchuk, Alejandro: Comunicación Interna 2.0, un desafío cultural. 1ed.-Buenos Aires, edición: Formanchuk & Asociados, pág. 5. 2010.

La comunicación pensada como un sistema, entrega la información adecuada conectando todo el componente humano entre sí y tiene las herramientas apropiadas para la construcción de objetivos comunes y la generación de nuevos significados.

Asimismo, no debemos perder de vista de que toda comunicación organizacional va a estar íntimamente ligada a su cultura organizacional que según Michael Ritter<sup>13</sup>.es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Toda comunicación organizacional, en general, puede dividirse en comunicación interna o externa.

### ***Comunicación Interna***<sup>14</sup>

La comunicación interna es una herramienta de gestión pero también puede entenderse como una técnica. Es la comunicación que está dirigida al público interno o personal de una organización o institución que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Su principal objetivo es generar la motivación de los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

La comunicación interna permite por un lado, promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar los objetivos asumidos por la compañía; en segundo término, armoniza las acciones de la empresa intentando evitar oposición o discrepancia en la actuación cotidiana a partir de generar una apertura al diálogo y comunicación entre las diferentes áreas. Y por último, propicia un cambio de actitudes y mejora la productividad.

Existen diferentes canales a través de los cuáles se implementa la comunicación interna pero siempre deben estar enmarcados y delineados dentro del plan de gestión. Los canales pueden ser formales o informales, legitimadas o no dentro del plan comunicacional.

Como se mencionó anteriormente, toda organización posee su propia cultura, por lo tanto es formadora de hábitos, creencias, modos de pensar, comportamientos, valores, entre otros comportamientos sociales. En este contexto, la comunicación interna es una base de

---

<sup>13</sup> Ritter, Michael: *Cultura organizacional*. 1ed.-Buenos Aires: La Crujía, Cap 2, pág 53. 2008.

<sup>14</sup> Brandolini, Alejandra: *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, 1a ed,- Buenos Aires: La Crujía, 2008, Cap. 2, pág. 25.

consolidación y construcción social de esa cultura que ayuda a lograr que esos valores y los objetivos de la organización sean adoptados por todos los empleados que la integran. De ahí que consideramos a la comunicación como un elemento clave para lograr el cambio de cultura y lograr el apoyo necesario para llevar adelante las estrategias organizacionales.

La cultura organizacional debe tender a buscar la comunión entre todos los integrantes del equipo para que la gente se implique profundamente en su trabajo, según Michael Ritter<sup>15</sup> la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación. En ese sentido, la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar los valores compartidos por toda organización.

Para llevar adelante una buena comunicación interna que le aporte valor a una organización se debe tener en cuenta el “Modelo de las 7 áreas de Valor de la Comunicación Interna” sugeridas por Alejandro Formanchuk que son<sup>16</sup>:

- 1) Esencial: Que la organización exista.
- 2) Operativa: Que la gente sepa hacer su trabajo.
- 3) Estratégica: Que sepa por qué debe hacerlo.
- 4) Cultural: Que sepa cómo hacerlo.
- 5) Motivacional: Que quiera hacerlo.
- 6) Aprendizaje: Que sepa cómo lo está haciendo.
- 7) Inteligencia: Que proponga cómo hacerlo mejor.

### ***Clasificación de la Comunicación Interna***

Dentro de la organización se producen las más diversas formas de comunicación. En ese sentido se pueden distinguir las formales, que abordan temas laborales principalmente y las informales, que abordan aspectos laborales pero no circulan por los canales formales.

La comunicación interna formal es planificada, sistemática y delineada por la organización. Generalmente, se utiliza la escritura como medio de expresión y canales

---

<sup>15</sup> Ritter, Michael: *Cultura organizacional*. 1ed.-Buenos Aires: La Crujía, pág 56. 2008.

<sup>16</sup> <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-7-dimensiones/>

oficialmente instituidos. En el caso de la comunicación informal se utilizan canales no oficiales como suelen ser las conversaciones entre compañeros, encuentros en el pasillo, ascensor, llamadas telefónicas, entre otros. La desventaja que tiene este tipo de comunicación informal es el malentendido y resulta la usina de rumores.

En cuanto a la direccionalidad de la comunicación interna se clasifican en:

**Descendentes:** es la comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización o institución y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

**Ascendente:** está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la organización o institución, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea algunas tensiones, sirve para mejorar las acciones.

**Oblicuas o Transversales:** se entre las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y alta participación de diferentes sectores<sup>17</sup>.

### ***Los canales de la CI***

Para lograr una buena implementación de la comunicación interna en una institución u organización se debe contar como venimos diciendo con un buen proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de las herramientas y canales específicos que se encuentran dentro del plan estratégico de comunicación.

Los canales pueden ser escritos como por ejemplo, el correo electrónico; otros pueden ser de difusión que sólo posibilitan una bajada de información de un único emisor a múltiples receptores como son la intranet, revista institucional, la cartelera, entre otros. Pero también

---

<sup>17</sup> Alejandra Brandolini: *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, La Crujía, 2008, p. 35.

existe otra clasificación para los canales de CI en la que pueden agruparse los tradicionales y tecnológicos. La principal diferencia que existe entre ambos es el tipo de soporte que utilizan para transmitir su mensaje, en el caso de los tradicionales utilizan un soporte digital mientras que los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel o verbal.

La comunicación verbal tiene más efectividad en los casos donde los temas a tratarse son más complejos y requieren obtener un feedback inmediato y no sólo verbal sino también gestual.

Los canales que utilizan soporte papel son efectivos a la hora de comunicar información que requiera de la existencia de un registro escrito. Es por eso que las comunicaciones escritas deben estar bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución. Con esto no se quiere decir que las comunicaciones cara a cara no deben estar planificadas, por el contrario, también necesitan de una proyección y organización.

En ambos casos siempre se debe tener en cuenta cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes serán los destinatarios. No obstante, dentro de la gestión y la administración tanto empresarial como pública han sufrido avances y modificaciones que ofrecen diferentes aportes y opciones tecnológicas a la hora de comunicar.

El soporte digital tiene como principal característica su bidireccionalidad con el público objetivo. En la mayoría de los casos, el feedback se realiza casi de manera inmediata, sobre todo en los medios digitales caracterizados como 2.0 en los que se promueve el diálogo entre distintas personas a través de un mismo canal. Algunos ejemplos de los canales no tradicionales son: la cartelera, los e-mails o agendas electrónicas, los Newsletters, revista interna, brochure, portal de internet (sitio web), intranet, blogs, entre otros.

Otra de las ventajas de estos canales es la generación de comunicación no sólo por parte de los responsables de la comunicación de la organización o empresa sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

Todas las nuevas formas de comunicación que se desean implementar deben estar enmarcadas dentro de la política de comunicación de la empresa u organización, sus objetivos y estrategias. Además, es vital a la hora de aplicar una nueva forma de comunicación los perfiles de los diferentes públicos internos y deben adaptarse a la cultura de la organización,

es decir se debe preparar y explicar a todo el personal sus modos de uso, sus ventajas y dificultades.

Es por ello que una buena política de implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar siempre orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interna de la organización.

### *Comunicación externa*

La comunicación externa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como a proyectar una imagen favorable de la organización o promover actividades, productos y servicios en la opinión pública de la sociedad. Como afirma Horacio Andrade, la comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encomendados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”<sup>18</sup>.

Por otra parte, Juan Camilo Jaramillo<sup>19</sup>, asegura que en las empresas predominan las áreas de comunicación corporativa y en las entidades públicas las oficinas de prensa con el objetivo de darle soporte al manejo de la marca y la imagen, en el primero y apoyar al directivo de mayor nivel en la gestión de medios periodísticos, en el segundo.

En esta oportunidad, nos referiremos a la comunicación externa dirigida con aquellos que tienen directa vinculación con un organismo o programa que brinda servicios. Aquí el manejo de los canales de comunicación propios de esa institución está focalizado en la comunicación de cuestiones informativas respecto al servicio que brinda. El objetivo de las herramientas comunicacionales es satisfacer la demanda de información concreta de los ciudadanos y, una personalización en la relación.

---

<sup>18</sup> Andrade H. “*Hacia una definición de la comunicación organizacional*”. En Fernández Collado, C. (Coord). La Comunicación de las organizaciones, México: Trillas, 1991.

<sup>19</sup> Jaramillo López, J.C. “*El arte del ajedrecista ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?*”. Ponencia presentada en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, sep. 28-30/2011 Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.

## *Los canales de la CE*

Cuando hablamos de implementar una buena comunicación externa se debe tener en cuenta el punto de vista del usuario del servicio que brindamos. Es importante considerar la Atención al Público como “la puerta de entrada” a la institución, es decir contemplar los puntos de contacto entre ésta y los ciudadanos.

El primer aspecto a considerar es la comunicación entre dos individuos, ya que la atención personalizada requiere de una actitud positiva del personal responsable (debe ser amable, conocer técnicas de comunicación y resolución de conflictos, recibir capacitación en forma permanente). En ese sentido, existen diversos materiales que contribuyen a mejorar como los manuales de atención al público, folletos explicativos y formularios instructivos.

Por otro lado, otra herramienta utilizada para reforzar la identidad de la institución es la folletería, ya que contiene información sobre los servicios, requisitos, anuncios o logros.

Toda institución debe estar correctamente señalizada para lograr una comunicación eficaz, a su vez en todo organismos público deberían existir lugares estratégicos para la instalación de carteleras, ya sea para orientar al público tanto como para difundir información de utilidad. Es necesario asignar un responsable de actualizar la cartelera y procure evitar la contaminación visual que caracteriza este medio en muchas instituciones.

Otra de las herramientas utilizadas es la Atención Telefónica, cuya importancia radica en despejar consultas, dudas y constituir un centro de permanente orientación al público. Una de las desventajas que posee esta herramienta es algunos reclamos o consultas no pueden ser satisfechos debido a la falta de información o por la falta de entrenamiento y capacitación de quienes reciben los llamados.

Los sitios web ofrecen a los organismos públicos calidad, eficiencia, agilidad, bajos costos, interactividad, oportunidad de información y transparencia. Algunas de sus ventajas son: que accede a ella todos aquellos que quieran utilizarla, se caracteriza por un tipo de usuario anónimo y casi invisible, el desafío consiste en tener en claro a quién nos dirigimos y con qué tipo de información, se convierte en un canal multimedia y es un canal de contacto que ofrece posibilidad de enviar y recibir distintos mensajes de los usuarios de acuerdo a sus necesidades y demandas. Adicionalmente, se desprende de éste instrumento tecnológico lo

que se conoce como intranet, que incluye información para uso exclusivo del personal de la organización, utilizado por lo general con claves de acceso y nombre de usuario.

El avance tecnológico también supone que exista la posibilidad de enviar y obtener datos precisos de servicios, actividades y resultados de estudios que contribuyen a reforzar la función social de los organismos de Estado. En ese sentido, el uso de los boletines electrónicos en lugar de los tradicionales materiales conocidos como “newsletters” en soporte papel se convierten en prioritarios si tenemos en cuenta que se recibe de manera instantánea y puede ser dirigido a varias personas al mismo tiempo a través, de un mail list o base de datos.

Algunas ventajas según el cuadernillo del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP son<sup>20</sup>:

- a. **Disminuye Costos:** una edición electrónica no precisa imprenta, ni papel, ni distribución territorial.
- b. **Distribución rápida:** si bien es necesario publicitar su edición, e impulsar su lectura, es mucho más rápido armar una página electrónica que imprimir una revista.
- c. **Impacto de la novedad:** al ser de reciente desarrollo, el hecho de ubicar una publicación en la red, despierta interés.
- d. **Favorece el intercambio:** permite una mayor retroalimentación y que el destinatario interactúe con comentarios o aportes espontáneos (con sólo apretar una tecla ve facilitada una respuesta) enriqueciendo así el desarrollo comunicacional.

La elaboración de una estrategia de comunicación tiende a contribuir a la claridad de las comunicaciones de un organismo tanto con el ciudadano como con su público interno. Toda Institución antes de informar y comunicarse con sus públicos, necesita identificarse. Es decir, constituirse como emisor de los mensajes del área que le compete y ser reconocido como tal.

El carácter estratégico de la identidad organizacional se ligará con el efecto que la organización desee provocar en sus públicos. A su vez, un concepto que se utiliza habitualmente en la Administración Pública que da cuenta de la calidad en la prestación de

---

<sup>20</sup> Cuadernos de Cátedra N°6 del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, año 2012.

los servicios es el de satisfacción. De modo tal que, una prestación satisfactoria es una condición necesaria para reforzar una imagen institucional positiva acerca de un organismo.

Por último, se debe tener en cuenta que la importancia estratégica del área de comunicación no se limita sólo a maximizar el rendimiento de los canales de información interno y externo sino que su objetivo será el de favorecer el involucramiento del personal, dar coherencia al plan de acción, ser un elemento constitutivo de la calidad, acompañar el cambio y mejorar la productividad y los resultados.

## LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es importante pensar acerca de la comunicación en la gestión de la Administración Pública, ya que siempre se habla de que es importante la comunicación en toda gestión pero Arturo Cuervo Sánchez<sup>21</sup> expresa que si los diferentes entornos en los que discurre la Administración sí ha sabido adecuar sus estructuras para dar cabida a una legión de profesionales que gestionen la comunicación desde sus instituciones; en el apartado de dotar de una adecuada formación a dichos profesionales, han fracasado rotundamente.

Si bien la formación en comunicación ha ido tomando mayor protagonismo existen otros motivos que dificultan la instauración de una formación comunicacional adecuada en el ámbito de la Administración Pública. Para Cuervo Sánchez<sup>22</sup>, uno de los motivos son las variadas y complejas fórmulas de acceso laboral en este sector que convierten en potenciales comunicadores a profesionales provenientes de otras disciplinas por obra y gracia de la improvisación o de la contratación más dependiente del factor confianza que de las muchas veces ausente “profesionalidad”.

Otro de los motivos que podemos destacar es la posición no directiva en la organización, por la falta de asunción de responsabilidades, y por la adopción de posturas laborales acomodaticias muy alejadas de las necesidades operativas reales.

---

<sup>21</sup> Cuervo Sánchez, Arturo: Docencia y Comunicación en Latinoamérica, “La formación en Comunicación en la Administración Pública”. p. 167, 1A Ed- Buenos Aires: Comunicación Latinoamericana, 2011. Internet

<sup>22</sup> Op. Cit. p. 168.

Por otro lado, están los profesionales contratados que en muchas ocasiones diseñan e implementan una estrategia de comunicación más acorde con los objetivos políticos de quien los contrata, que con las necesidades reales de la organización para la que han sido convocados.

A estas situaciones podemos sumarle una última, que es la falta de concepción de comunicación integral en la Administración Pública, lo que se convierte quizás en la principal diferencia entre las estrategias comunicativas de ésta área y el de las empresas privadas. Por otra parte, Juan Camilo Jaramillo afirma que “la contratación del Jefe de la oficina de Comunicación de una entidad pública no tiene que ver con sus antecedentes académicos, profesionalismo periodísticos o conocimiento del sector, sino con la exclusividad de su agenda personal de teléfonos”. Esto sucede, dice Jaramillo “porque la motivación para hacer comunicación impuesta y validada por la tradición en el sector público, no es comunicar la gestión y construir una interlocución con la sociedad sino lo que John Thompson ha definido como La Visibilidad del Poder”<sup>23</sup>, esto refiere a la necesidad de ser visto y reconocido.

Retomando a Arturo Cuervo Sánchez, la solución a todas estas dificultades “pasa por una apuesta decidida de la Administración por facilitar e impulsar la formación a los profesionales de la comunicación en la Administración, que necesariamente debe ir coordinada con una profunda y definitiva regulación laboral para los mismos, que evite muchas de las situaciones comentadas con anterioridad”<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Jaramillo López, J.C. “*El arte del ajedrecista ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?*”. Ponencia presentada en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Sep 28-30/2011 Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Pág. 9.

<sup>24</sup> Cuervo Sánchez, Arturo: Docencia y Comunicación en Latinoamérica, “*La formación en Comunicación en la Administración Pública*”. p. 173, 1A Ed- Buenos Aires: Comunicación Latinoamericana, 2011. Internet.

### 3. METODOLOGÍA

La realización de todo proyecto se elabora en varias etapas ordenadas, desde que se comienza a gestar la idea hasta su culminación y obtención de resultados. Según Daniela Bruno, el ciclo completo de todo proyecto incluye cuatro grandes etapas, cada una de las cuales intenta responder a ciertas preguntas que anticipan la marcha y los resultados del proyecto, ellas son<sup>25</sup>:

- 1- **El Diagnóstico:** ¿Cuáles son las necesidades y problemas a resolver?
- 2- **Diseño del Proyecto:** ¿Qué queremos lograr? ¿Para qué?, ¿A quién va dirigido? ¿Qué buscamos?, ¿Cómo lo vamos a resolver?, ¿Cuándo lo vamos a hacer?, ¿Con Quiénes y con que lo haremos?, ¿Qué costo tendrá?, ¿Cómo mediremos los resultados?
- 3- **Ejecución del Proyecto:** ¿Se están cumpliendo las acciones planificadas?
- 4- **Evaluación del Proyecto:** ¿Cuáles fueron los resultados y el impacto de nuestro proyecto?

De todas las etapas del ciclo del proyecto, tomaremos para trabajar y desarrollar las dos primeras, ya que la futura Ejecución y Evaluación del mismo dependerá en primera instancia, de la aprobación final de las autoridades del Programa y luego del Subsecretario de Gestión y Empleo Público antes que se produzca el cambio de Autoridad Presidencial y sus respectivas autoridades en el mes de Diciembre de 2015.

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del Programa Bec.ar, este trabajo tendrá un enfoque prospectivo en el marco de una investigación de acción participativa.

La intervención a partir de una planificación estratégica está asociada a la administración adecuada de los recursos, es decir llevar a cabo un conjunto de acciones, consciente y proyectado que va a orientar la transformación de un individuo o grupo de actores sociales o colectivos. Además, la instancia de la planificación es uno de los elementos claves a la hora de definir la estrategias que están vinculadas a la acción (o sea, a la forma de hacer) como punto de indicador hacia dónde se quiere llegar y qué metas se desean alcanzar. En ese sentido, retomamos a Carlos Matus con la idea del “enfoque estratégico” para hacer referencia a que este enfoque tiene en consideración tanto el aspecto técnico como político de

---

<sup>25</sup> Bruno, Daniela: *Elaborando Proyecto de Comunicación para el desarrollo*. Cuadernillo 2, Fondo de las Naciones Unidas – Buenos Aires, pág. 10. 2006

algunas características que tiene el proceso de planificación. La planificación se realiza en un medio resistente y nunca en un medio inerte, pasivo y estático. “La planificación estratégica se propone definir y decidir desde un nosotros y para nosotros a dónde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos, sin desconocer a los otros en esa situación”<sup>26</sup>.

Por otra parte, la planificación se puede realizar a partir de haber llevado a cabo una etapa de diagnóstico pasiva o participativa. En lo que respecta a esta investigación, se tendrá en cuenta la “Metodología de Gestión Social Planificada de Proyectos”<sup>27</sup> de Robirosa, quien pone el énfasis en que todo Proyecto Social requiere de la participación de las personas y organizaciones heterogéneas que con acciones y recursos diferentes irá involucrándose en los” espacios de articulación” para lograr una negociación y concertación. Siguiendo los lineamientos teóricos mencionados, hablaremos de la necesidad de la participación a la hora de realizar el estudio ya que trabajaremos junto al equipo de trabajo tanto de Capital Federal como con los delegados provinciales, que además de brindar información, aportarán ideas y diseñarán acciones. La participación es un espacio de aprendizaje que fortalece la autoestima y el compromiso de los miembros de un proyecto.

Para el registro de información y construcción del diagnóstico situacional se implementarán técnicas de la metodología cualitativa de investigación que se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los actores sociales. (Hernández Sampieri, et al metodología de la investigación: 2006).

La metodología cualitativa permite al investigador introducirse en las experiencias individuales de los participantes y construir el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Este tipo de investigación abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos que describen los momentos habituales y problemáticos, y los significados en el dominio comunicacional del Programa.

En vistas de la información requerida se ha procederá a:

- *Observación participante, recopilación y análisis de datos.*

---

<sup>26</sup> Matus, Carlos: “*Prácticas y metodologías de abordaje*”, Cuadernillo N°3 del Ministerio de Desarrollo Sociales de la Presidencia de la Nación. Edición N°1, pág.42. Junio del 2011.

<sup>27</sup> Robirosa, Mario: “*Organización y Gestión Comunitaria*”, Maestría GADU, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Comahue - Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Neuquén, 2002.

La observación diaria del funcionamiento del Programa, recopilación de datos, análisis de algunos productos comunicacionales, material normativo, manual de operaciones y distintos informes permitirá tomar conocimiento de la historia del Bec.ar, su función y organicidad. Además, se analizarán los canales que el Programa implementa para comunicarse con su personal y con el público externo.

- *Entrevistas*

La población que se estudiará serán los empleados que trabajan en las distintas áreas del programa y los referentes provinciales que trabajan como colaboradores. A través de las entrevistas, se buscará indagar sobre la construcción de identidad, el sentido de pertenencia, las relaciones entre las áreas y con los delegados provinciales, cómo conciben al Programa y que posibles soluciones a los problemas propondrían para mejorar el trabajo cotidiano. La mayoría de la población a ser estudiada promedia la edad entre 25 y 45 años y en su mayoría todos cuentan con estudios universitarios.

Por último, cabe mencionar las tres herramientas restantes que se han implementarán en la elaboración del diagnóstico:

a. Mapa de Actores:

El mapeo de actores es una herramienta de indagación que permite identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales<sup>28</sup> existentes en el escenario de intervención. El mapeo siempre va a variar según el punto de partida y aquello que se desea graficar y revelar. Como señala Martín Gutiérrez<sup>29</sup> el mapa nos ayuda a saber con quién negociar eficazmente, a quién convocar y con qué alianzas y conflictos nos vamos a encontrar. En suma, qué terreno pisamos y por dónde pueden ir las propuestas de actuación.

b. La matriz FODA, que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Programa.

c. El árbol de Causas y Consecuencias, y por último, elaboraremos un diseño de los objetivos donde se brindarán detalles de las actividades más concretas a las más abstractas.

---

<sup>28</sup> ¿Qué es un actor social? Un actor social es un "otro" con quien nos encontramos en una relación de interacción en un escenario concreto, según Mario Robirosa. (2006; P.1).

<sup>29</sup> Gutiérrez, Martín: citado en el *Cuaderno de Cátedra N°3*, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales - Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, 2012, pág 20.

## 4. DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN BEC.AR

El aspecto más importante y que constituye una de las variables a estudiar es la estrategia de Comunicación del Programa Bec.ar. Luego de haber realizado una investigación de acción participativa, a partir de una planificación estratégica en el Programa, hemos observado que no existe el Área de Comunicación que se ocupe de diseñar e implementar estrategias planificadas de comunicación externas ni internas.

En el caso de la comunicación interna esta situación es evidenciada en la inexistencia de estrategias que permitan la adecuada divulgación de mensajes que logren aumentar el nivel de satisfacción comunicacional de los trabajadores y el flujo de la información.

Actualmente, el Programa Bec.ar está compuesto por cinco áreas: Operativa, Administrativa - Financiera, Monitoreo y Evaluación, Legales y Sistemas porque recordamos que el Área de Difusión dejó de funcionar cuando se produjo el segundo cambio de autoridades en la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación en Febrero de 2015.

- 1) **Operativa:** esta área está integrada por seis personas que participan en todas las etapas del programa desde el armado de bases y condiciones, la gestión del período de inscripción de las convocatorias, la selección de los postulantes y la adjudicación de las becas. La división interna del trabajo es por convocatoria / agencia de enlace. Al momento de iniciada la investigación las agencias de enlace eran: Campus France, Fundación Getulio Vargas, Corea del Sur (KFPP), Comisión Fulbright, Universidad.es y Universidad de Quebec en Rimouski. Desde ésta área se realizan las convocatorias públicas, abiertas y competitivas, se implementan los mecanismos de evaluación y se interviene en la elaboración de actos administrativos. Además, esta área es el contacto directo con los postulantes, con los beneficiarios del programa y con los ex becarios.
- 2) **Administración financiera:** responsables de la gestión de los sistemas contables y administrativos de la unidad ejecutora. Asimismo, tiene a su cargo la gestión y administración de los procedimientos de adquisiciones y contrataciones velando por el cumplimiento de las normas establecidas por el Gobierno Argentino y las políticas de adquisiciones del BID.
- 3) **Monitoreo y Evaluación:** creada para asistir a la Coordinación General en la evaluación periódica de la gestión y el impacto del programa. Su tarea principal es

recopilar información de las diferentes áreas para la elaboración de informes orientados a los actores interesados y de influencia en el Programa.

- 4) **Sistemas y Campus Virtual:** esta área coordina el desarrollo y la implementación del Campus virtual. Comparte la actualización del sitio web con el área de comunicación de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público.
- 5) **Legales:** compuesta por dos personas que asisten a la Coordinación General en el análisis de los aspectos legales y técnicos del Programa e intervienen previo a la celebración de cualquier convenio u acuerdo que suscriba el Programa.

Al momento de iniciada la investigación, el Programa contaba con un área más que era el Área de Difusión a cargo de una persona que realizaba viajes por el interior del país, con el fin de dar a conocer las becas que otorga el Programa y sumar gente que quisiera colaborar con el mismo. Es así que durante el 2014 se sumaron siete Referentes de diferentes Provincias de Chaco, Entre Ríos (Paraná y Concepción del Uruguay), Chubut (dos Referentes), La Pampa, y Santiago del Estero, y se comenzó a armar la Red de Referentes Provinciales con el objetivo de reforzar y mejorar la comunicación en los distintos territorios del país sobre todo en aquellas regiones que hasta principio de año habían tenido baja participación de postulantes y seleccionados.

- A) El primer problema que se visualizó gracias a los testimonios recopilados fue que las demás áreas del Programa no sabían con exactitud cuál era el trabajo que realizaba la persona encargada de la difusión y que prácticamente no tenía una relación con el resto del equipo de trabajo porque no se terminó de constituir en un área como tal. En ese sentido, Pablo (Área Operativa) dijo: *“A mí nunca me quedó claro que función cumplía P.G. Teóricamente ella que entró en el segundo cambio de gestión del Programa, asumió la Difusión que implicaba que tenía que ir al interior del país con alguien de Operativa y dar a conocer el Programa. Pero después de eso no se bien que hacía”*. Por su parte, Agustín también integrante del Área Operativa expresó: *“Esa área era prácticamente nula. Creo que si no me falla la memoria ni existía”*, así mismo, Estefanía, Coordinadora del Área Legal, y Marcos, de Atención al Público, aseguraron no saber que tareas realizaba el área de difusión.
- B) El segundo problema que se observó con respecto al trabajo realizado desde el Programa con los Referentes Provinciales es que una vez que se logró la adhesión de los mismos, no se estableció un plan de trabajo que los incluyera como actores claves,

por lo tanto, se generó incertidumbre acerca de qué tareas y actividades debían desarrollar en sus provincias. Es decir, ellos esperaban que la Sede Central les brindara las herramientas y directivas para poder llevar a cabo su colaboración pero si no los contactaban desde Buenos Aires, ellos tampoco tomaban la iniciativa de hacerlo porque no percibían un sueldo por esta actividad. Así lo afirmó Julián (Referente de La Pampa): *“Para ser sincero, mi énfasis en responder consultas, convencer candidatos indecisos y fomentar el programa fue alto. Lamentablemente en ocasiones debía obviar esta motivación y dedicar mi tiempo a otros asuntos laborales, los cuales no podía dejar de lado por ser actividades con beneficio económico”* o como lo expresó Daniela (Referente de Entre Ríos): *“Los problemas con los que me encontré fueron la falta de información del programa en el interior, la imposibilidad económica o familiar de dejar estas situaciones para poder viajar y ausentarse. La falta de conocimiento para realizar trabajos científicos”*.

En cuanto a la comunicación que mantenían desde el Área de Difusión, que fue la encargada de armar la Red de Referentes, era escasa y esporádica. No se advirtió la existencia de herramientas y canales estructurados que permitiera tanto a los referentes como a los empleados de la sede Capital Federal acceder y participar en los procesos y la comunicación del Programa para desarrollar de forma conjunta, productiva y satisfactoria todas las tareas. A su vez, se sumó el problema de la falta de personal para coordinar el trabajo con los Referentes, así lo afirmó Maiara (Referente de Chubut): *“El principal problema que presenta el programa es de falta de personal. Si bien cuentan con profesionales capacitados, los mismos no dan abasto para la cantidad de convocatorias ofrecidas, dificultando la agilidad en la comunicación con los referentes zonales del programa (desde el envío de material digital hasta responder FAQs indispensables para la difusión del programa)”*. Esta situación generó que muchos de ellos no se sintieran incluidos, identificados y motivados por los mensajes que deberían haber llegado a través de canales estratégicos de comunicación. En ese sentido, Griselda (Referente de Chaco) expresó: *“Desde que decidí colaborar con el Programa nunca tuve en claro qué hacer. Me dicen que vaya a hablar a las Universidades pero no sé qué tengo que decir y qué es lo que puedo o no decir”*. Asimismo, Daniela (Referente de Entre Ríos) expresó: *“Yo tuve contacto con una persona que para mí no sabía de lo que me estaba hablando. Hablamos por teléfono y quedamos en que íbamos a organizar un evento acá en la Universidad de*

*Concepción del Uruguay pero después esa persona nunca más me llamó y no hicimos el evento".* A pesar del cambio de Jefe de Gabinete y sus respectivas autoridades en las distintas, Secretarías, Subsecretarías y Direcciones Nacionales en Febrero del presente año, el Programa se mantuvo sin cambios en su Coordinación General pero toda la actividad que se había intentado realizar con los Referentes Provinciales quedó suspendida por no contar con lineamientos de trabajo claros y al mismo tiempo que los problemas entre las distintas áreas se han acentuado.

Se realizaron entrevista a cinco Referentes, de las cuáles se advirtió que tres de ellos tenían en claro cómo desarrollar su trabajo, a donde dirigirse para brindar información pertinente al Programa y qué decir a la hora de motivar a potenciales candidatos porque eran ex becarios y se encuentran trabajando en el ámbito de la Ciencia y la Tecnología. Los dos Referentes restantes, se mostraron bastante desconcertados y con gran incertidumbre acerca de su rol dentro del Programa, ya que no pertenecen al ámbito de incumbencia ni recibieron estrategias concretas de trabajo desde el Programa. Actualmente, el Programa ha suspendido las actividades que se llevaban a cabo con los Referentes, por lo tanto, ya no cuenta con sus colaboraciones.

- C) Por otro lado, dimos cuenta de que existe un tercer problema de comunicación interna que se presenta entre las distintas áreas que pertenecen al Programa.

En relación a este problema, Nicolás (Área Operativa) expresó: *"El problema que encontré, fue una mala asignación de responsabilidades y tareas"*. Asimismo, Nicolás aseguró: *"Hay que solucionar el tema de comunicación entre las áreas que a fuerza de voluntad se ha tratado de mejorar pero no hay ningún procedimiento estándar de comunicación de novedades y demás"*. Por otra parte, Laura (Área Operativa), que comenzó a trabajar en el Programa a fines del año 2013 cuando se produce el primer cambio de gestión desde la creación de Bec.ar, contó: *"Cuando empecé éramos cuatro personas, a mitad de año del 2014 empezó a entrar más gente. Estábamos nosotros, las oficinas que estaban formaban parte del área operativa y el área legal. En ese momento hacíamos todo. Con las otras áreas teníamos contacto pero nunca sabíamos bien si formaban o no parte de Bec.ar o que rol tenían en todo esto. Los problemas que habían eran de comunicación, por ahí de pedir cosas que al otro le caían mal porque justamente no estaba definido bien a quién se lo teníamos que pedir y cómo, y qué información necesitaba el otro, digamos problemas interno*

*de comunicación” o como afirma Marcos (Mesa de Entrada): “Acá hay muchos caciques y pocos indios, muchos quieren figurar, estar en las reuniones pero acá no hay funcionalidad porque las cosas no funcionan bien”. En relación a éste problema consultamos con la Coordinadora del Área Legal, Estefanía, quien comentó que existen problemas en la coordinación sobre todo del área Operativa debido a “La falta experiencia a nivel operativo, la falta de experiencia laboral y que no saben cómo coordinar el área o cómo organizarse laboralmente”.*

Además, el problema de comunicación interna entre las áreas del Programa se expresa en la mala circulación de la información, como lo expresó Marcos, personal encargado de la Atención al Público: *“Yo soy el que le comunica al becario o al que llama ciertas cosas que no sé y cosas que tienen que pasar por mí tampoco pasan. Tema agenda de Bec.ar tampoco me llega y yo estoy desinformado de las reuniones que pueda llegar a tener la Directora y es por un tema que la gente de Operativa no me lo informa”.* Así mismo, Estefanía dijo: *“A nivel laboral yo veo un problema de comunicación, creo que se guardan mucho la información. Entonces, algunas Áreas saben algo que otras Áreas no y las Áreas que no lo saben son las que tienen mayor prioridad a la hora de sacar convocatorias o expedientes”.*

Los testimonios claves dieron cuenta de que no existen directivas claramente identificadas y de carácter formal sobre los procesos comunicativos que se dan al interior del Programa ni con los Referentes Provinciales. A su vez, el flujo de comunicación entre el personal del Programa sobre actividades, procesos, selección de becarios, trámites administrativos u otros temas también es escaso, no existen políticas ni reglas claras de divulgación por parte de los directivos de Bec.ar, a pesar de existir un manual de procedimiento que muy pocas personas conocen. En su mayoría los procesos comunicativos se dan de manera informal y surgen de acuerdo a las necesidades que vayan apareciendo, no existe una planificación de la Comunicación Interna.

La falta de compromiso y la no identificación con el Programa son una de las consecuencias de los problemas mencionados, tal como lo expresó Estefanía *“Veo poco compromiso sobre todo del área operativa, que, insisto son los que más deberían trabajar y son los que menos compromiso tienen con el Programa y los que*

*a las dos o tres de la tarde se quieren ir, y les da igual que haya convocatorias en curso o no”.*

En Bec.ar se utilizan tanto canales formales como informales de ***Comunicación Interna***, algunos de ellos son:

- 1) Mail formal de Jefatura: cada miembro del Programa cuenta con un mail de dominio Jefatura a través del cual, se realizan solicitudes de manera formal e informal.
- 2) Reuniones de equipo: las reuniones se realizan con las distintas Áreas por separado. Son escasos, casi nulos los espacios que se brindan a las reuniones de trabajo conjuntas, entre todas las áreas.
- 3) Diálogo cara a cara: se observó que al ser un espacio chico donde se encuentran las oficinas de las distintas áreas del Programa, la comunicación informal cara a cara es más recurrente.
- 4) Memos: son utilizados para formalizar pedidos dentro del mismo programa entre las distintas áreas por ejemplo, para la compra de pasajes aéreos, reserva de hotelería, devolución de gastos de visado de los becarios, entre otros.
- 5) Notas: son utilizadas para realizar pedidos formales fuera del Programa Bec.ar, generalmente destinados a la Subsecretaría de la cual depende u otras Subsecretarías.

Por otro lado, en las instalaciones del Programa no existen avisos, ni carteleras alusivas a sus diferentes productos. No se observaron mensajes hacia los empleados sobre información de Bec.ar, políticas, valores, entre otros.

### ***Comunicación externa de Bec.ar***

Se observó que a los fines de la difusión del Programa existen un público directo y otro indirecto. El público directo son aquellos a quienes está orientado el Programa, que son Profesionales de nacionalidad y residencia argentina que se desempeñan en áreas vinculadas a la Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de desarrollo prioritario para el país, que se

comprometan a reinsertarse laboralmente en el mismo. Por lo tanto, toda la promoción y esfuerzo comunicacional hacia el exterior va dirigido a personas vinculadas con el mundo académico y laboral científico - tecnológico.

En cuanto al público indirecto podemos nombrar al público en general, estudiantes avanzados y recién graduados de carreras afines, departamento de graduados de Universidades Científico-Tecnológicas, estudiantes de Post-gradados y Docentes.

Al no contar con un Área de Comunicación propia, el Programa Bec.ar delega al Área de Comunicación de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público, la publicación y armado de la página Web, exceptuando el manejo del Campus Virtual que está manejado por el Área de Sistemas e Informática.

La página Web es la principal herramienta de comunicación y difusión de información para ambos públicos, en la medida que contiene los distintos acuerdos que mantiene Bec.ar con las Instituciones Intermedias, las últimas noticias, fotos de los becarios, convocatorias vigentes y el acceso al campus virtual donde se realizan el llenado de formulario para las inscripciones.

La identificación de la entidad del Programa se concretó utilizando diseños preestablecidos<sup>30</sup>: isotipos, logotipos, colores, títulos, encabezados, fuentes y toda otra definición que contribuyó a la clara visualización de la misma y a la integración con otros espacios institucionales.

---

<sup>30</sup> Programa de Becas en Ciencia y Tecnología - Programa Bec.ar (AR-L1156). Anexo II: Proyecto de implementación de una Plataforma de Gestión para el proyecto Bec.ar. 30-4/2013.



Desde el Programa se ha colaborado con el armado de distintos Brief y guiones para las campañas audiovisuales que llevaron a cabo desde la Secretaría de Comunicación de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación para la promoción del Programa en distintos medios del país. Algunos de ejemplos de estos videos se encuentran en el canal de Youtube de CASAROSADA, en PROGRAMABECAR o en los siguientes links:

2013

[https://www.youtube.com/watch?v=V\\_Xzatzzfx8](https://www.youtube.com/watch?v=V_Xzatzzfx8)

<https://www.youtube.com/watch?v=I8LCTBwJ7i8>

<https://www.youtube.com/watch?v=hWDR6EbJXWE>

2014

<https://www.youtube.com/watch?v=DQ-MpwRu55Q>

<https://www.youtube.com/watch?v=8N9TfOcrQ2M>

Además, durante el 2014 se delegó a una nueva persona del Área Operativa como la encargada del manejo de las Redes Sociales: Facebook y Twitter, función que debería ser manejada dentro de un Área de Comunicación. El objetivo de los mensajes publicados en dichas redes sociales es el de reforzar la difusión de los contenidos de la página Web como por ejemplo: apertura y cierre de convocatoria, novedades de las actividades realizadas por el Programa y eventos importantes.

Adicionalmente el Programa cuenta con una vía telefónica y con una dirección de correo oficial para responder las consultas o solicitudes de aquellas personas que necesiten solicitar mayor información o realizar algún reclamo. El problema que surge aquí es que el personal de Mesa de Entrada y el personal del Área Operativa encargados de brindar las respuestas cuando algún interesado llama al Programa, no disponen de suficiente información para responder adecuadamente al llamado, por lo tanto la relación entre Estado/ ciudadano se ve obstaculizada y no se cumple con el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano que establece la necesidad de generar mecanismos de comunicación con los que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos a ser escuchados e informados en lenguaje simple y a recibir respuestas cuando presentan sus opiniones, sugerencias y reclamos.<sup>31</sup>

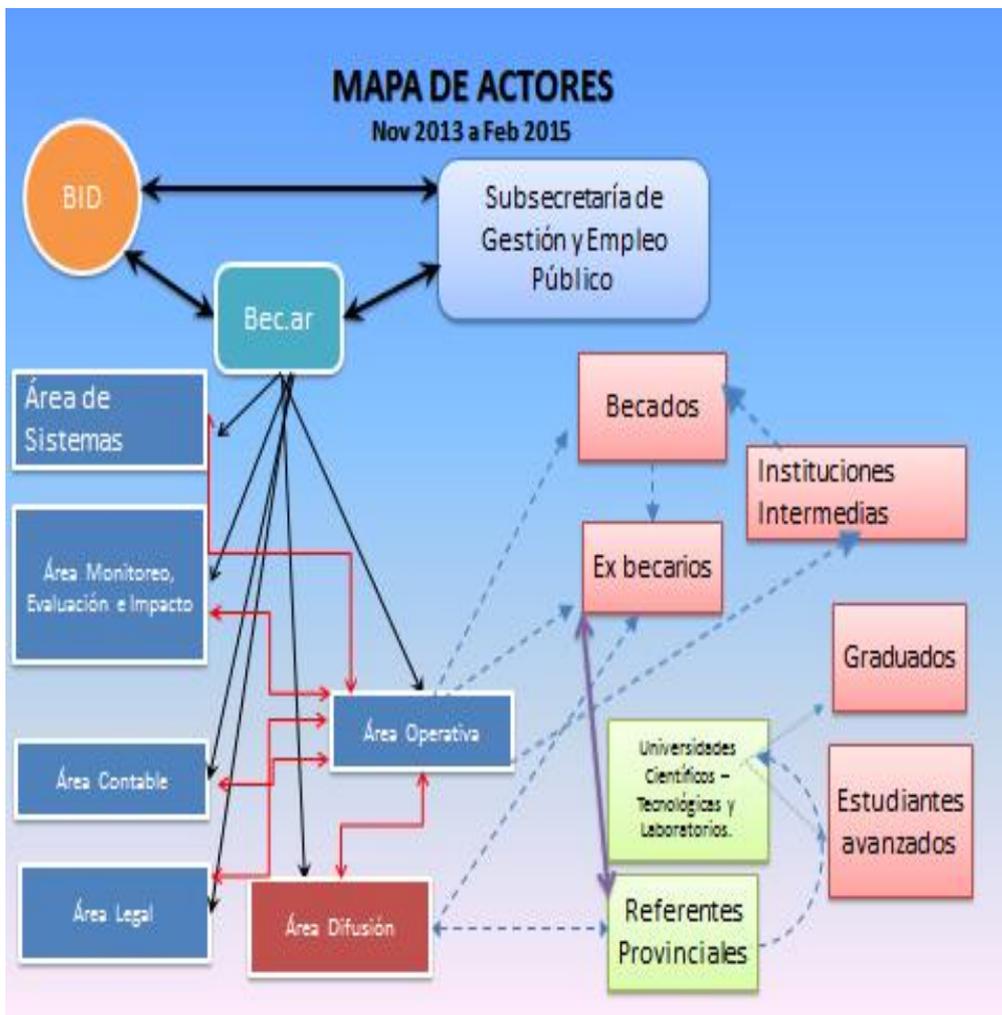
### *Mapa de Actores*

En base a los testimonios recopilados y la observación diaria del trabajo realizado al interior del Programa Bec.ar, se construyó el mapa de relaciones que da cuenta del tipo de relaciones que predominan. Las líneas rectas negras más gruesas indican relaciones fuertes y fluidas como lo es en el caso del Bec.ar, con el BID y la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público. Estos tres actores ocupan una posición estratégica, ya que son aquellos de quien depende la existencia y ejecución del Programa. Las líneas negras rectas y finas indican cuáles son las Áreas del Programa que se encontraron vigentes desde Noviembre de 2013 hasta Febrero de 2015. Las líneas rojas en zig-zag muestran relaciones de conflictivas y débiles. El Área de difusión se encuentra en color rojo porque nunca llegó a constituirse en un área como tal porque la Coordinadora General del Programa, no la consideraba necesaria ni estratégica a los fines de Bec.ar. Las líneas punteadas indican que existe un vínculo entre

---

<sup>31</sup> Programa Carta Compromiso con el Ciudadano del Proyecto de Modernización del Estado de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Marco conceptual. Edición actualizada. Agosto 2014.

esos actores. En el caso de las relaciones que mantiene el Área Operativa con los becados, las Instituciones Intermedias y ex becarios son fluidas y fuertes ya que mantienen comunicación constante desde el momento que se firman los convenios con las Instituciones Intermedias, la selección de los beneficiados y el posterior trabajo de seguimiento del becario desde que sale del país hasta que regresa. Luego se mantiene el contacto porque se les solicita a todos los ex becarios que envíen documentación durante los dos años posteriores a su retorno para documentar que reside en el país. De modo contrario, el contacto del Área de Difusión con las Universidades y Referentes Provinciales es escaso y esporádico. La línea violeta y recta indica que Difusión intenta mantener buena relación con los ex becarios, con el objetivo de sumarlo como colaboradores del Programa.



### *Espacio físico*

Desde la creación del Programa en el año 2012 hasta Junio de 2015, las oficinas de Bec.ar estuvieron ubicadas en la Av. Julio A. Roca 781 piso 7. La sede en el cual se desarrolló el funcionamiento del Programa contaba con siete oficinas en las cuales se encontraban distribuidas las distintas áreas del Programa pero que a su vez compartía con otro Proyecto perteneciente al Proyecto de Modernización del Estado, también bajo la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Estas oficinas contaban además con dos baños y en el hall principal se encontraba la Mesa de Entrada. El espacio era reducido y la cantidad de escritorios y computadores eran inferiores al número de trabajadores.



### OFICINA VIEJA

En la foto se observa el modelo de oficinas viejas del Área Operativa.



## OFICINA VIEJA

En la foto se puede observar el hall central donde está la Mesa de Entrada y Atención telefónica. Las dos oficinas son:  
Coordinador del Área Contable del Proyecto de Modernización y de la Coordinadora del Área Administrativo Financiera del Programa Bec.ar

A partir de Junio de 2015, el Programa Bec.ar se mudó y comenzó a funcionar en la calle Esmeralda 130, piso 14. Las nuevas oficinas son más grandes y amplias, se ha dividido la oficina en dos sectores o “alas” en espejo.

En un ala se encuentra el Área Operativa, Área de Monitoreo y Evaluación, la oficina de la Coordinadora General del Programa y de la Coordinadora del Área Administrativa-Financiera, además en ese mismo sector se agregó una sala exclusiva para reuniones con televisores LCD y un proyector para exponer material visual y que también se puede usar para videoconferencias.

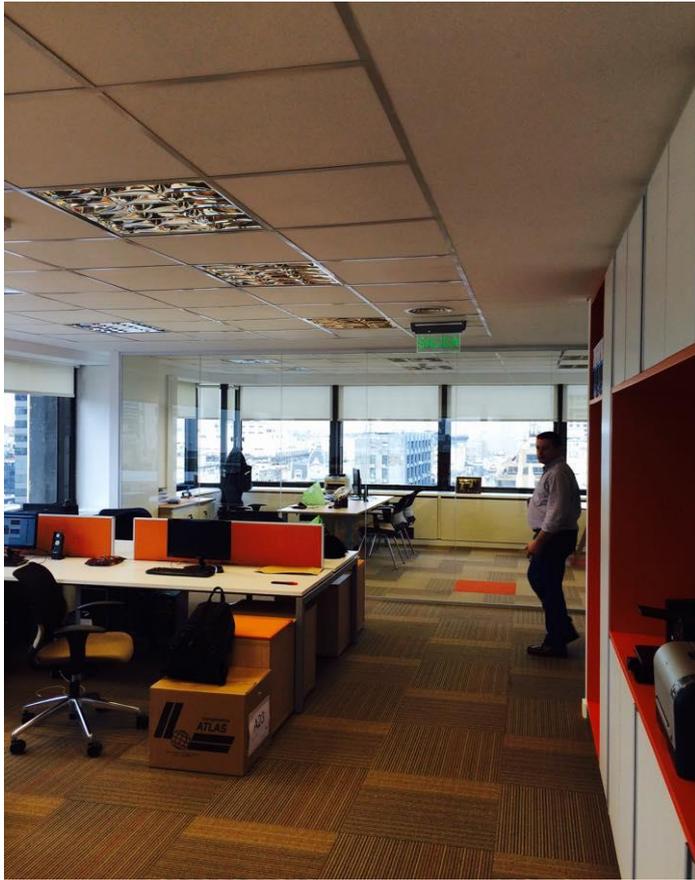
En la segunda ala se encuentra el Área Contable, Legal, Compras y Contrataciones, y el comedor, que es un nuevo espacio para ser tenido en cuenta a la hora de realizar el Diseño del Plan de Comunicación como espacio informal que se puede utilizar para reforzar los vínculos entre compañeros.

Por último, cabe mencionar que entre las alas se encuentra el Hall, donde está el personal encargado de atender Mesa de Entrada y los Teléfonos de Atención al Público. Los baños se encuentran en los pasillos exteriores a las oficinas, específicamente al lado de las escaleras de emergencia.



## OFICINA NUEVA

Mesa de  
entrada y  
Atención  
Teléfono al  
Público.



## OFICINA NUEVA

Sector del Área Operativa, Monitoreo y Evaluación. Al fondo se observa la oficina de la Coordinadora General del Programa. En la foto inferior se ve la sala de reuniones.



## ÁRBOL DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS

Habiendo identificado los problemas, se procede a realizar la organización e identificación en un árbol de problemas donde se visualizarán de modo sintético las causas y consecuencias:



## ASPECTOS CRÍTICOS DE LA CI EN BECAR

En cuanto a los problemas descritos durante el análisis del diagnóstico del Programa, se delinearón los siguientes aspectos críticos para ser tratados desde la comunicación:

### *1. A) Falta de un Plan Estratégico de Comunicación Interna*

El Programa Bec.ar no cuenta con un Área de Comunicación, porque su Coordinadora General no lo considera necesario ni estratégico a los fines del Programa. Es por eso que no se ha tenido en cuenta la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación Interna que potencie los canales que se vienen utilizando y posibilite el diseño de nuevos canales que atraiga al personal para ser usado y mediante ellos se mantengan informados.

La falta de una estructura de Comunicación Interna hace que la falta de información genere incertidumbre y malestar en el personal, además de que no existan respuestas unificadas y responsables de las tomas de decisiones en momentos de crisis.

Por otro lado, se observó que faltan canales formales que permitan una comunicación más fluida entre la Coordinación General y el resto de las Áreas del Programa. A su vez, se considera que son escasos los espacios donde se promuevan la interacción y la participación de todos los integrantes lo que causa malestar en los empleados y Referentes porque sienten que no se comparte a todos por igual, toda la información vinculada al programa. Es decir, la distribución de información se realiza de forma descendente y se percibe que los mensajes no son transmitidos con exactitud, por lo tanto, al llegar al lugar de destino el mensaje original se interpreta de manera confusa.

### *B) Poca interacción, comunicación bidireccional y falta de Coordinación de áreas*

La interacción entre las distintas áreas es insuficiente, al mismo tiempo que cada área mantiene una comunicación bidireccional con la Coordinación General del Programa.

En cuanto a la información referida a los cambios en los procesos que se dan al interior del Programa, las novedades y cambios no llegan a todos sus destinatarios en el mismo tiempo y forma, sino por el contrario, son divulgados de manera verbal informal “cara a cara” a ciertas personas por parte de la gerencia afectando así a la motivación, instrucción y formación de los trabajadores. Se hace evidente aquí la falta de Coordinación en las distintas áreas del Programa, y de Coordinadores que actúen en representación del resto a la hora de recibir información o transmitir a la gerencia las necesidades, inquietudes o logros del área correspondiente porque como dice Michael Ritter<sup>32</sup> la función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos

---

<sup>32</sup> Ritter, Michael: Cultura organizacional. 1ª ed.- Buenos Aires: La Crujía, pág. 56. 2008.

mismos se alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización y se liviana la presión de la toma de decisiones de las autoridades.

### *C) Ausencia de espacios de participación*

Los espacios de reuniones entre todas las áreas son limitados, casi nulos. Esto afecta a la integración entre compañeros, a la planificación del trabajo conjunto y la concepción de las acciones a través de las cuáles se van a llevar a cabo los objetivos del Programa.

A su vez, las entrevistas nos permitieron dar cuenta que también existen aspectos críticos de la comunicación con los Referentes Provinciales:

#### *2. A) Falta de Coordinación y Comunicación con los Referentes Provinciales*

Dentro del Programa es visible la falta de medios, herramientas e iniciativas que permitan generar acciones de trabajo conjuntas entre el personal que se encuentra en la Sede Central de Capital Federal y los distintos referentes provinciales que se encuentran trabajando en su provincia de residencia. Así mismo, esta falta de coordinación de trabajo y escasa divulgación de información genera una desmotivación por parte de los Referentes, que a su vez se traduce en la ausencia de identificación y sentido de pertenencia con el Programa.

#### *B) Falta de capacitación a los Referentes*

Se ha observado que los Referentes tuvieron voluntad para colaborar con el Programa pero no recibieron la adecuada capacitación respecto al funcionamiento y objetivo de Bec.ar, y a cómo desarrollar sus estrategias de trabajo en áreas de interés.

#### *C) Desmotivación, disconformidad y sentido de no pertenencia.*

Las entrevistas dieron cuenta de que la comunicación realizada sobre políticas, reglas y actividades no se realizaron de manera adecuada y en los tiempos correspondientes, esta situación hizo que se quiebra el flujo comunicacional afectando el clima de trabajo de los Referentes Provinciales y muchos de ellos abandonaron su participación en el Programa.

## ANÁLISIS FODA

A partir de los elementos recopilados que permitieron visualizar los aspectos críticos de Bec.ar, se delineó a grandes rasgos una matriz FODA:

### AMENAZAS

- Recurrentes cambios de gestión que requieren un Proyecto dinámico y para ser aplicado en el corto plazo.
- Que el BID deje de financiar al Programa.
- Que los Referentes Provinciales no realicen su trabajo, ya que no perciben una remuneración.

### FORTALEZAS

- Personal con estudios Universitario y/o Terciarios.
- Recursos Humanos adaptables.
- Buena reputación del Programa.
- Interés y deseo de los integrantes de Bec.ar en participar de reuniones semanales o actividades que mejoren el clima laboral.
- El Subsecretario de Gestión y Empleo Público, sí considera importante y fundamental la Planificación estratégica desde la Comunicación.

### DEBILIDADES

- Falta de Coordinación y organización en las Áreas.
- La Coordinadora General del Programa no considera como una necesidad la Planificación estratégica desde la Comunicación.
- Poca interacción con los Referentes Provinciales.
- Poca interacción entre las distintas Áreas del Programa.
- Uso escaso de las herramientas de CI.
- Predomina la comunicación informal "cara a cara".

### OPORTUNIDADES

- Crear el Área de Comunicación.
- Realizar reuniones semanales de trabajo para potenciar y aprovechar la comunicación grupal "cara a cara".
- Crear nuevos canales de CI.
- Reforzar el vínculo con ex becarios para que sean otro canal de difusión.
- Buscar nuevos colaboradores.

A continuación se aclaran algunos puntos críticos plasmados en la Matriz FODA:

En las AMENAZAS, uno de los puntos críticos es el recurrentes cambio de Gabinete, que como hemos mencionado con anterioridad en menos de un año se han producido dos cambios de Jefe de Gabinete de la Nación, quienes al mismo tiempo asumen el cargo junto a su equipo completo de autoridades. Esta situación atenta contra el trabajo diario cuando no existe un área que coordine las actividades desarrolladas por las distintas áreas dentro de un Programa que pertenecen a la Administración Pública. Además, se genera una gran incertidumbre, no sólo de los Referentes Provinciales sino también de aquellos que trabajan en la Sede de Capital Federal sobre su futuro laboral. En ese sentido, es que éste trabajo se centra en la idea de diseñar un proyecto dinámico y breve que se pueda implementar en el corto plazo.

Por otro lado, otra de las amenazas existentes es que los Referentes Provinciales al no tener un contrato laboral ni percibir un sueldo, no cumplan con su función de colaborador con el Programa. Se necesita un gran compromiso de su parte pero al mismo tiempo, se debe elaborar una estrategia de trabajo, participación e integración de los mismos para que efectivamente se lleve a cabo de manera correcta el trabajo planteado.

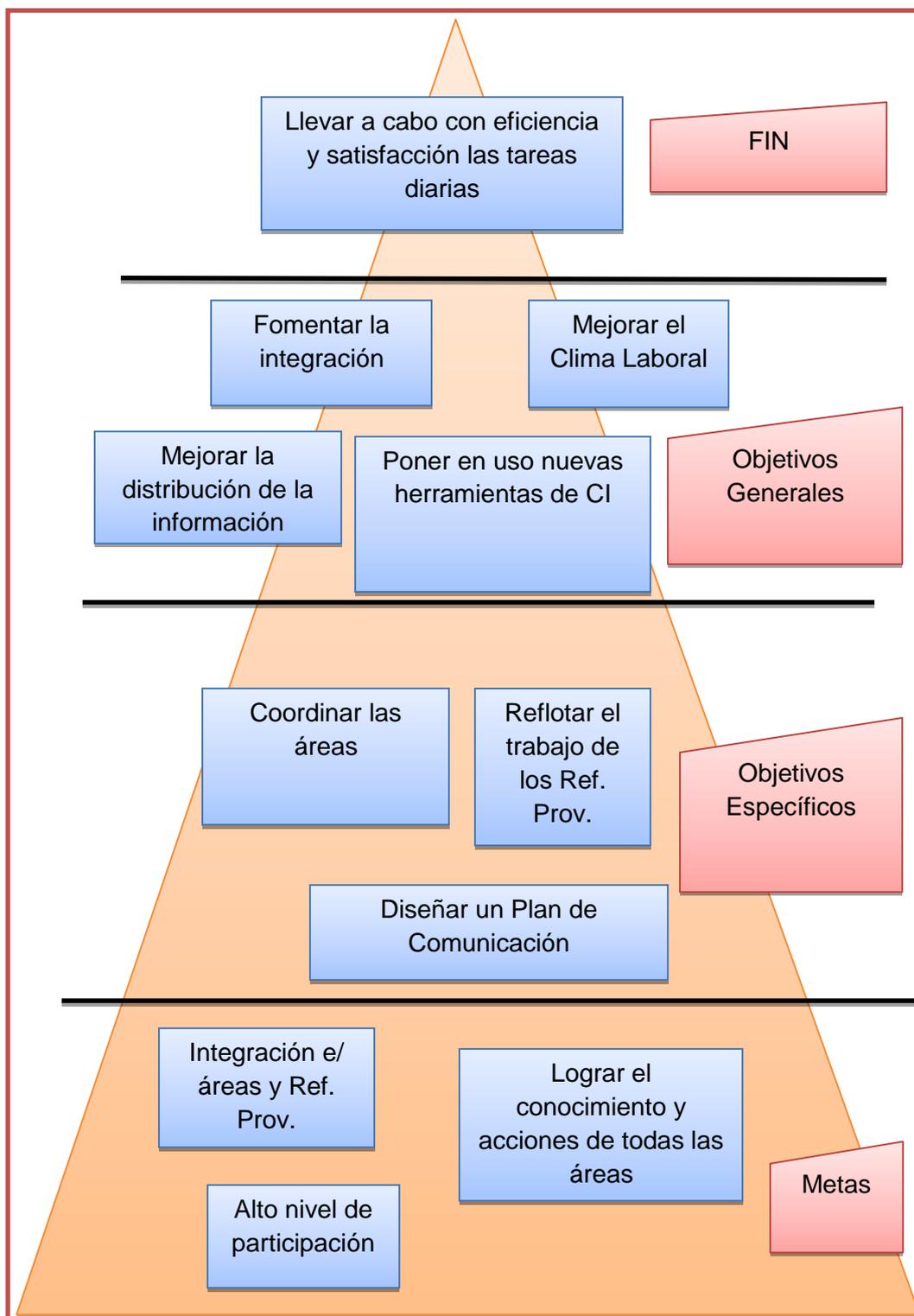
En el caso de las DEBILIDADES, el punto nodal reside en que la Coordinadora General del Programa no considera como una necesidad la Planificación Estratégica desde la Comunicación, por éste motivo es que decidió dejar sin efecto las actividades de difusión y el trabajo que se venía realizando con los Referentes Provinciales. A su vez, la Coordinadora planteó que no considera fundamental, a los fines del Programa, la creación del Área de Comunicación. Pero ésta debilidad podrá ser transformada en una OPORTUNIDAD, ya que su creación se apoya en la FORTALEZA de que el Subsecretario de Gestión y Empleo Público, Jefe de la Coordinadora General del Programa Bec.ar, es el principal interesado y sí considera necesaria la Planificación Estratégica desde la Comunicación. Por lo tanto, se considera necesario que la presentación de éste proyecto, al Subsecretario, deberá realizarse antes de las elecciones nacionales que se llevarán a cabo en Octubre del presente año, para que el Programa deje formalizada la creación del Área brindándole una concepción de comunicación integral que deba ser manejada por profesionales idóneos en la materia.

Por último, consideramos que es necesario transformar la debilidad mencionada como el predominio de la Comunicación Informal “cara a cara” en una OPORTUNIDAD para

llevar a cabo reuniones de equipo semanales donde se pongan en común los problemas, soluciones y demás temas concernientes al trabajo diario.

## ÁRBOL DE OBJETIVOS

Consideramos indispensable plasmar un Árbol de Objetivos a partir de las Causas y Consecuencias, lo profundizado sobre los nudos críticos del Programa Bec.ar, las necesidades y la matriz FODA:



## 5. DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL PROGRAMA BEC.AR

Para dar cuenta de las necesidades y problemas existentes en la comunicación del Programa Bec.ar, se ha recurrido al método de la observación en el marco de una investigación de acción participativa y de permanente contacto con los actores y su lugar de trabajo. Se prestó especial atención a los procesos comunicacionales empleados con sus Referentes Provinciales y su funcionamiento general dentro de la oficina central.

El diseño del Plan Estratégico de Comunicación para el Programa Bec.ar tiene como finalidad funcionar como modelo y caja de herramientas que sirvan de guía para futuras acciones y procesos. En ese sentido, tomar en cuenta la idea de realizar un planeamiento estratégico es hablar de una herramienta idónea para establecer correspondencia entre los problemas identificados en el diagnóstico, sus causas, los objetivos para superarlos y las apuestas a nuevas estrategias que organizarán la acción con el fin de alcanzar los objetivos perseguidos.

La estrategia plasmada en el diseño fue pensada en base a actividades dinámicas y a corto plazo, debido a que estamos en un año electoral y es inminente el cambio de Autoridades Nacionales. Asimismo, el futuro cambio en la Jefatura de Gabinete de Ministros, traerá cambios en la Coordinación General del Programa Bec.ar. Por ese motivo, es que las actividades que se van a priorizar son aquellas que se darán antes de fin de año para lograr los primeros cambios y resultados.

Por otro lado, se espera que el diseño e implementación del Plan Estratégico Comunicacional haga tomar conciencia a los Directivos y trabajadores de Bec.ar de la importancia que tiene la planificación de la comunicación en la gestión en torno a los mensajes, canales y herramientas de comunicación del Programa como política pública de la Administración Pública. A su vez, el mismo tendrá incidencia en la Organización y Coordinación de las Áreas, como también en el involucramiento y motivación del personal, que informados se desempeñarán activos y con iniciativas nuevas con pleno conocimiento de los resultados que ha generado su labor.

Así como también se buscarán estrategias de comunicación para reflotar el trabajo que se venía llevando a cabo con los Referentes Provinciales y potenciar su participación en las actividades del Programa.

## OBJETIVOS

### **Objetivo general:**

- Trabajar en el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para el Programa Bec.ar.

### **Objetivos específicos:**

- Diseñar herramientas de comunicación interna para coordinar acciones y reforzar el uso de las ya existentes.
- Fomentar el uso de canales de informaciones formales e informales con el fin de coordinar las tareas del Programa.
- Re-atraer a los Referentes Provinciales.
- Fortalecer los vínculos entre los trabajadores del Programa para lograr mayor integración, participación y aportes de nuevas ideas.
- Mejorar la distribución de la información.

### **Destinatarios del proyecto:**

- Equipos de trabajo de las distintas Áreas del Programa Bec.ar
- Referentes Provinciales

## ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico del Programa Bec.ar, se propone trabajar en el siguiente Plan Comunicacional teniendo en cuenta la estrategia de concretar actividades dinámicas y en el corto plazo:

### A) Creación del Área de Comunicación

- ❖ Coordinador de Área, Asesor y Diseñador Gráfico o Multimedial.

### B) Coordinación de las distintas Áreas del Programa

- ❖ Manual de Operaciones
- ❖ Cartelera
- ❖ Diseño de Pieza Comunicacionales
- ❖ Reuniones de equipo
- ❖ Espacios informales

### C) Reflotar y potenciar el trabajo de los Referentes Provinciales

- ❖ Capacitaciones
- ❖ Eventos
- ❖ Mail oficial
- ❖ Reuniones por video conferencia
- ❖ Workshop para ex becarios

A) En principio consideramos que la principal actividad que debe llevarse a cabo es la creación del Área de Comunicación, ya que sin ella las demás actividades serán complicadas de llevarse a cabo.

Es necesario crear el Área de Comunicación, entendida como un área integral, y no sólo como un Área de Difusión (como el que se intentó formar durante el año 2014), donde se diseñe y lleven a cabo estrategias que ayuden a articular el trabajo realizado entre todas las áreas del Programa, ya que se observó que la falta de coordinación entre los equipos de trabajo es un problema presente. Por lo tanto, es menester focalizar las actividades y estrategias en lograr subsanar los problemas de comunicación interna existentes.

El Área de Comunicación estará a cargo un Coordinador de área, cuyo rol podría ser cumplido por mí o por cualquier otra persona, Licenciado en Comunicación Social, que posea un conocimiento integral del Programa y sus necesidades comunicacionales lo cual otorgará viabilidad inmediata al proyecto. Asimismo, se deberá contar con un Asesor que tenga estudios vinculados a la Licenciatura en Comunicación Social, Relaciones Institucionales o áreas afines y con un Diseñador Gráfico o Comunicador Multimedial, quienes serán responsable de diseñar y planificar junto al Coordinador, los procesos comunicacionales que ayuden a mejorar el flujo de información tanto interno como externo del Programa. A su vez, el área se hará cargo del manejo de las Redes Sociales, que actualmente se encuentra bajo la órbita del Área Operativa, porque es el área que trabajará en la identificación de ideas y argumentos comunicables para el público exterior. En ese sentido, creemos que el Área de Comunicación estará compuesto por profesionales idóneos para establecer estrategias de comunicación y definir la creatividad más efectiva.

Cabe recordar que la viabilidad inmediata del proyecto dependerá de la aprobación final del **ACTOR** que tiene **MAYOR INTERÉS** e **INFLUENCIA**, en la creación del Área de Comunicación es el Subsecretario de Gestión y Empleo Público, Jefe de la Coordinadora General del Programa Bec.ar.

Siguiendo el lineamiento del trabajo propuesto, una vez aprobada la creación del Área de Comunicación, se implementarán las acciones dinámicas y aplicables en el corto plazo para actuar sobre los siguientes problemas principales: la falta de Coordinación entre las Áreas y reflotar el vínculo con los Referentes Provinciales, antes del nuevo cambio de Gabinete que se producirá en el mes de Diciembre del presente año, cuando asuma el nuevo Presidente del País.

**ACTOR CON MAYOR INTERÉS E INFLUENCIA:** Subsecretario de Gestión y Empleo Público.

**Fecha estimada de aprobación:** Octubre de 2015

**B) Coordinación de las distintas Áreas del Programa Bec.ar:**

## ❖ MANUAL DE OPERACIONES

El Área Operativa se encuentra en el proceso de escritura del nuevo Manual de Operaciones, por lo tanto, se sugiere agregar un capítulo que incluya el Plan Estratégico de Comunicación que sirva de directriz y guía donde se tracen las estrategias comunicacionales para ser implementadas en el corto plazo pero que sirvan como herramienta de trabajo para las gestiones posteriores. La idea de implementar éste capítulo al Manual de Operaciones tiene como finalidad contribuir al Programa con herramientas que perduren en el tiempo y que puedan ser usadas para revertir aquellas debilidades existentes a pesar de los recurrentes cambios en el Gabinete Nacional.

## ❖ CARTELERA

En segundo lugar, consideramos oportuno implementar el uso de una cartelera, herramienta que hasta el momento no se ha utilizada por los integrantes del Programa como canal a través de cual se informará al resto de las áreas sobre las novedades e información importante que deba ser tenida en cuenta. La misma se colocará en el sector donde se encuentra ubicada el Área Operativa, ya que es el área con mayor cantidad de información relevante para el resto como por ejemplo: apertura y cierre de convocatorias, aprobación y firma de nuevos convenios, fecha de salida y regreso de todos los becarios, entre otros temas.

El Coordinador del Área de Comunicación, deberá asegurarse de que todas las Áreas cuelguen en la cartelera la información relevante para ser compartida con el resto de la oficina. Ésta es una herramienta visual sencilla de utilizar y de bajo costo que permite informar a todo el personal.

La implementación de la cartelera cambiará la cultura y toma de conciencia de que las acciones llevadas a cabo por cada área deben ser publicadas y de ese modo, se comenzará a hacer visible un “procedimiento estándar de comunicación para la publicación de novedades”, del que nos habló Nicolás cuando se llevó a cabo el diagnóstico.

**Objetivo:**

- Fomentar la participación de todos los empleados, en la que cada área deberá publicar información afín a su labor para que el resto del personal se mantenga informado.

**Fecha estimada de implementación:** Octubre de 2015, luego de ser aprobado el Plan Estratégico de Comunicación.

**Costo:** \$359

**Medidas aproximadas:** 80 x 120 con marco metálico.

**❖ DISEÑO PIEZAS COMUNICACIONALES**

Desde su creación hasta fines del 2014, el Programa solicitaba sus piezas comunicacionales a un Diseñador Gráfico Freelance. Esta situación era un problema para el Área Operativa (encargada de solicitar el material) ya que a la hora de realizar el pedido, se dificultaba coordinar horarios y día de reunión con el Diseñador, y finalmente el material no era realizado como se lo requería. Por este motivo, es que

consideramos fundamental la presencia del Diseñador Gráfico o Multimedial en la oficina, donde se trabajará en equipo y podrá captar, a la hora de diseñar, el espíritu del Programa Asimismo, el Diseñador Gráfico o Multimedial colaborará con el Coordinador en el proceso, diseño y puesta en ejecución de nuevas estrategias de comunicación.

Además, diseñará todo el material gráfico que se necesite desde las distintas áreas y Referentes Provinciales para poder brindar mejores presentaciones en reuniones, congresos, eventos y capacitaciones.

### **Objetivo:**

- Diseñar y editar las piezas de comunicación interna tanto impresa como electrónica.

### **Ejemplos de entregables electrónicos:**

- Banners y logo utilizados en la Página Web y Redes sociales





#### ❖ REUNIONES DE EQUIPO

Se propone realizar reuniones periódicas de equipo de trabajo con todas las Áreas que componen el programa, en la sala de reuniones, a modo de actualizarse sobre el trabajo cotidiano correspondiente a cada área, identificar posible problemas, reflexionar y buscar soluciones conjuntas. Esta idea surge a partir de las entrevistas realizadas, donde los integrantes del Área Operativa aseguraron que en algún momento de la gestión que asumió en Noviembre de 2013 se habló de hacer reuniones semanales durante el almuerzo o fuera del almuerzo para “ganar tiempo y discutir problemas”. Pero luego aseguraron que “eso nunca se llevó a cabo”. De ese modo, es que retomamos esa idea para que efectivamente se lleve a la práctica, ya que es una herramienta que va a posibilitar mantener informado a todo el equipo sobre el quehacer del Programa, permitirá analizar y discutir distintos temas y recibir inquietudes. De ese modo, se podrán incorporar medidas o reformas de manera oportuna y ágil.

La actividad estará coordinada por el Coordinador del Área de Comunicación, quién deberá poseer las habilidades para lograr la participación de todos los presentes y generar un clima empático para que todos puedan hablar con soltura.

Con esta propuesta se pretende brindar un espacio de intercambio de opiniones y diálogo, como también involucrar a los miembros del Programa, lograr la coordinación e integración de las áreas con el fin de mejorar el funcionamiento de la comunicación interna y su clima laboral, transformando la comunicación informal “cara a cara”, que sus integrantes marcaban como una Debilidad, en una Oportunidad de participación tanto individual como grupal.

Estos cambios traerán una mejora en el fortalecimiento de Bec.ar como política pública, ya que gestión y comunicación son inseparables. La gestión habla de lo que somos, de nosotros como persona y como institución. Gestionar es construir

medios eficaces y eficientes para incidir y hacer que los acontecimientos tomen un rumbo. Por lo tanto, siempre es necesario contar con un proyecto participativo y estratégico de Comunicación Institucional en la Administración Pública, ya que como sostiene Daniel Prieto Castillo “Toda gestión comunica”.

**Objetivo:**

- Mantener informado a todo el equipo sobre el quehacer del Programa.
- Brindar un espacio de participación a todo el equipo de trabajo.
- Mejorar la comunicación interna y el clima laboral.

**Lugar:**

- Sala de reuniones

**Fecha:**

- Una vez por semana

**Duración estimada:**

- 1 hora.

**Foto de referencia:** Ver en Espacios Físicos (Diagnóstico).

❖ ESPACIOS INFORMALES

A partir del mes de Junio del 2015, el Programa Bec.ar cambió el lugar físico de sus oficinas. La ventaja de las nuevas instalaciones es que se construyó un comedor para que los integrantes puedan compartir su tiempo de descanso o almuerzo. Consideramos que ésta es una oportunidad en la que hay que aprovechar éste espacio informal para reforzar la comunicación entre compañeros y consecuentemente, fortalecer la integración y empezar a limar aquellas asperezas, roces o “problemas personales” que han sido mencionadas por una “cuestión de cómo estaba armada la oficina”. En ese sentido, se propone que realizar una vez al mes, un viernes “Causal Friday’s” donde tanto Directivos como el resto del equipo de trabajo, se tome una hora y media de almuerzo conjunto para intercambiar experiencias, opiniones, anécdotas, etcétera desde un lugar más descontracturado y ameno.

Fomentar la participación desde otros espacios como el que se propone en este apartado puede ser, muchas veces, hasta más enriquecedor ya que los trabajadores se

sienten con más libertad y sueltos para hablar de problemas o necesidades comunes del equipo.

*Comedor de la nueva sede del Programa Bec.ar*



**Objetivo:**

- Reforzar la integración, el sentido de pertinencia y comunicación entre compañeros. Brindar un espacio donde se puedan discutir, precisar necesidades, construir consenso y compartir experiencias.

**Fecha:**

- Una vez al mes, día viernes.

**Duración:**

- 1 hora ½.

**Costo:** \$800 por mes

### **C) Reflotar y potenciar el trabajo de los Referentes Provinciales**

Consideramos que en un Programa como Bec.ar, que otorga becas a nivel Nacional y que intenta buscar un nivel de participación y selección equilibrada de todas las Provincias, en las distintas convocatorias, es necesario contar con la presencia de personas encargadas de actuar como nexo entre el Programa y las diferentes regiones del País. Estas personas conforman lo que Alejandra Brandolini denomina como la “Red de Facilitadores”, que es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos<sup>33</sup>.

Como hemos mencionado con anterioridad, durante el 2014 la Coordinadora General del Programa, había designado a una persona para realizar viajes a las distintas Provincias del País para dar a conocer las convocatorias y a su vez, sumar colaboradores para trabajar voluntariamente en el Programa (desde sus respectivas regiones), como interlocutores con las Universidades, Ministerios y lugares estratégicos para Bec.ar. De ese modo, se logró la adhesión de siete Referentes Provinciales de Chaco, Entre Ríos (Paraná y Concepción del Uruguay), La Pampa, Chubut (dos) y Santiago del Estero, que se convirtieron en aliados estratégicos y agentes de difusión.

A principio de 2015, las escasas tareas que se venían haciendo con los Referentes Provinciales quedaron sin efecto, debido al cambio en la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Por lo tanto, creemos que es importante reflatar el trabajo con los Referentes y potenciar su trabajo, ya que cada miembro de la red se convierte en un corresponsal que recaba información, detecta necesidades, brinda nuevas ideas desde su lugar de residencia para ser tenidas en cuenta a la hora de buscar soluciones o agregar modificaciones a las convocatorias y al Programa en general.

La Red de Referentes ayuda a identificar la información que merece ser comunicada y contactar a las personas que puedan ser claves para proporcionarles la información buscada. También generan la participación en distintos sectores estratégicos, diagnostican cuándo y dónde se producen cortes en la comunicación para poder prevenirlos. Al mismo tiempo, que proponen estrategias de comunicación y uso de nuevos canales de comunicación orales y escritos para el Programa.

---

<sup>33</sup> Brandolini, Alejandra: *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, 1ª ed.- Buenos Aires: La Crujía, 2008, Cap.2, pág.108.

Es importante tener en cuenta que al implementar un Plan Estratégico de Comunicación en una organización trae aparejados cambios y todo cambio comunicacional supone un cambio cultural. En ese sentido, entendemos que hablamos de un proceso que necesita un tiempo de ejecución e implementación y no que arrojan resultados inmediatos.

A su vez, este proceso no alcanza con plantear objetivos y transmitir mensajes sino que debe aplicarse una sinergia, que estará basada en la capacidad de consolidar una cultura del diálogo, como lo venimos mencionando a lo largo del trabajo, que favorezca el consenso y la confianza dentro de la organización.

Cuando hablamos de sinergia, nos referimos a lo que Alejandra Brandolini, denomina como un “mix de medios de comunicación interna, interrelacionados entre sí y que estén apoyados y sustentados por un plan estratégico de comunicación”<sup>34</sup>.

Por ese motivo, es que primero se debe volver a contactar a todas aquellas personas que han colaborado con el Programa para brindarles una explicación de todos los cambios que acontecieron para luego solicitarles nuevamente su colaboración.

## ❖ CAPACITACIONES

Debido a que estas personas son gestores de cambio, agentes de escucha y asumen una responsabilidad adicional como la de comunicar, es que consideramos necesaria la formación y capacitación de todas aquellas personas que conforman la Red de Facilitadores o Referentes. La pregunta que surge aquí es ¿Cómo capacitar a los Referentes a mediados de año sin dinero? Cabe aclarar que el presupuesto anual para realizar éste tipo de actividades se presenta a comienzo de año.

Proponemos realizar dicha capacitación vía Skype, donde se utilizará una de las notebook que se encuentran en la oficina. Esta herramienta se utilizará para en principio brindarles nuevamente la Bienvenida al Programa, a todas aquellas personas que ya

---

<sup>34</sup> Brandolini, Alejandra: *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, 1a ed., Buenos Aires: La Crujía, 2008, Cap. 2, pág. 108.

habían trabajado como colaboradores y que en esta nueva etapa acepten contribuir desde sus Provincias y trabajar conjuntamente con la Sede Capital Federal.

Las capacitaciones comenzarán con una Presentación- Bienvenida, por parte de los Coordinadores del Área de Comunicación y Operativa. Luego se les explicará cuál es la meta y los objetivos del programa, como también se explicará los lineamientos generales de apertura y cierre de cada convocatoria, procesos de preselección y selección, perfil buscado para la adquisición de las becas, funcionamiento de las distintas áreas del Programa y lo que se espera de ellos como voluntarios del Bec.ar. La ventaja que presenta la capacitación de los Referentes Provinciales será la de ayudar a la integración y motivación de los mismos. Al mismo tiempo que se potenciarán sus habilidades y capacidades para comunicar el Programa en sus regiones.

Además, brindará a los Referentes mayor integración con el resto del equipo del Programa, les ofrecerá herramientas para potenciar sus habilidades y competencias, mejorará el clima laboral y hará que se sumen nuevos colaboradores.

### **Objetivos:**

- Capacitar a los Referentes Provinciales del Programa Bec.ar sobre los lineamientos las metas y objetivos, brindar información específica de cada convocatoria y explicar el funcionamiento del Programa en general.
- Motivar a los Referentes a participar activamente en el Programa, no solamente con la difusión del mismo sino aportando ideas, sugerencias y nuevas estrategias de trabajo.

**Fecha:** del 5 al 10 de Octubre de 2015

**Destinado a:** Referentes Provinciales de Chaco, Entre Ríos, Chubut, La Pampa y Santiago del Estero.

### **Material de trabajo:**

- Sala de reuniones
- Proyector, notebook con cámara y programa Skype.

MODO: VÍA SKYPE				
TIEMPO	MOMENTOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS
20 minutos	Presentación	- Presentación de los coordinadores de las áreas. -Introducción: ¿Qué es Bec.ar?, manual de procedimiento del Programa, funcionamiento de cada área, detalles de cada convocatoria.	Coordinación del área de comunicación y área operativa.	Directivos del Programa y miembros del Programa Bec.ar
15 minutos	Consultas	- Definir junto a los referentes cuáles son las instituciones, universidades, laboratorios estratégicos para la difusión. - Coordinar estrategias de trabajo conjunto. - Dudas o consultas.	Coordinación del área de comunicación y área operativa.	Directivos del Programa y miembros del Programa Bec.ar
5 minutos	Cierre y despedida	- Síntesis de lo charlado.	- Coordinación del área de comunicación y área operativa.	- Directivos del Programa y miembros del Programa Bec.ar

## ❖ EVENTOS 2015

Se procederá a organizar charlas informativas en las Provincias de Formosa y Catamarca, que aún no han tenido presencia de seleccionados en las convocatorias, para explicar ¿Qué es Bec.ar? ¿En qué consisten las convocatorias que se van a abrir en 2016?, y toda la información respecto a la página Web y a la utilización del Campus Virtual. Se deberá invitar a todas las Universidades Científico – Tecnológicas de la zona, Laboratorios, y sectores afines con el objetivo de expandir las redes y lazos con dichas Provincias.

Se invitará al evento de Formosa por una cuestión de cercanía y fácil accesibilidad, al Referente Provincial de Chaco y al evento del Catamarca al Representante Provincial de Santiago del Estero que trabajaron durante el 2014 para el Programa, con el objetivo de reforzar el primer llamado telefónico que se les realice y la capacitación vía Skype para reconfirmar su colaboración con Bec.ar. Las mismas charlas se podrán realizar en el resto de las Provincias con el objetivo de sumar nuevos Referentes.

### **Objetivo:**

- Se espera que luego de las charlas informativas haya al menos una persona seleccionada de origen Formoseño y Catamarqueño en las convocatorias 2016, cuyas aperturas comenzarán en Noviembre de 2015

**Provincias:** Formosa Capital y San Fernando del Valle de Catamarca

**Fecha:** Del 19 al 21 en Formosa

Del 22 al 23 en Catamarca

### **Lugar:**

Universidades Tecnológicas.

**Costo (Se deberá presupuestar cuando se aproxime a la fecha del viaje)**

Pasaje aéreo

Traslado terrestre dentro de la Provincia.

Estadía en hotel

Comida

**Esquema de trabajo para las presentaciones:**

1) Presentación Institucional del Programa BEC.AR a cargo del Área de Comunicación y Área Operativa: uso del Power Point institucional y video institucional del Programa.

2) Presentación Operativa del Programa BEC.AR a cargo del Área Operativa: uso de los Power Point específicos de cada convocatoria, explicación de página de la web Bec.ar y Campus Virtual.

3) Presentación del programa por un Referente Provincial o ex becario (según corresponda por la zona)

4) Panel de preguntas y consultas.

❖ EMAIL OFICIAL

Se propone otorgar una cuenta de mail oficial para todos los Referentes Provinciales bajo el dominio de Jefatura de Gabinete, lo cual les da identidad como colaboradores y al mismo tiempo los hace parte del equipo de trabajo. Asimismo, el uso del correo electrónico oficial generará un contacto más fluido con todos los integrantes del Programa y con aquellas entidades locales que deseen información.

La característica que posee la utilización del mail oficial es que permite transmitir información inmediata y personalizada según la necesidad. Fomenta la retroalimentación inmediata y sirve para mantener informados al resto de las Áreas del Programa Bec.ar, Sede Capital Federal.

A través del mail oficial deberán enviar:

- La agenda trimestral de trabajo
- Una base de datos de posibles asistentes a las charlas

- Una base de datos con la identificación de los nodos de Ciencia y Tecnología académicos estatales y privados.
- Reportes mensuales de las actividades desarrolladas en la Provincia.

#### ❖ REUNIONES POR VIDEO CONFERENCIA

Las reuniones en video conferencia con todos los Referentes Provinciales, se realizarán en tres términos durante el próximo año (principio, mediados y fin de año), para realizar una evaluación conjunta del trabajo realizado. Este espacio de participación brindará la oportunidad a todos los Referentes Provinciales de contar sus experiencias, plantear sus necesidades, dificultades y puntos críticos de sus Provincias, como también podrán aportar sugerencias y soluciones para llevar a cabo con satisfacción el trabajo diario. Para Marzo de 2016, esperamos contar con dos nuevos colaboradores que trabajen intensamente en Formosa y Catamarca.

#### **Fecha estimada 1er. video conferencia:**

- Marzo de 2016

#### **Destinado a:**

- Referentes Provinciales, Coordinadora General del Programa, y un representante de las distintas Áreas.

#### **Lugar:**

- Sala de reuniones

#### **Duración estimada:**

- 3 horas.

#### **Material de trabajo:**

- Proyector
- Una notebook que posea Skype

1er reunión de equipo con Referentes Provinciales 2016				
Modo: Video conferencia				
Tiempo	Momentos	Actividad	Responsables	Beneficiarios
15 min	Presentación	La Coordinadora General del Programa da comienzo a la reunión, dando la bienvenida a todos los participantes. Explica cuál es el objetivo de esta iniciativa y brinda explicación de la situación actual de Bec.ar	Coordinadora General	Ref. Prov. y Coord. de cada Áreas
15 min	Introducción	El Coordinador del Área de Comunicación explica cuáles serán las estrategias de trabajo que se llevarán a cabo para la primer mitad del año 2016, cuáles son los resultados esperados.	Coordinador Área de Comunicación	Coord. General, Coord. y Ref. Prov.
1 hora 1/2´	Voz de los Referentes	En esa hora y media tendrán la oportunidad de hacer preguntas y consultas, brindar aportes e ideas nuevas de trabajo, marcar cuáles serán los lugares estratégicos en los que harán difusión del Programa, se pensarán en posibles fechas para realizar eventos, etc. Además, se plantearán los problemas con lo que se han tenido que enfrentar en la etapa anterior y de que modo recomiendan sortear esos problemas para que no se vuelvan a repetir.	Referentes Provinciales de Chaco, Entre Ríos, Chubut, La Pampa, Santiago del Estero, Formosa y Catamarca.	Programa Bec.ar y Referentes Prov.
30 min	Áreas de Bec.ar	Los Coordinadores de las distintas Áreas explicarán lo que cada Área espera de los Referentes Provinciales, los tiempos en que las mismas deben ser consultadas e informadas y demás detalles específicos de las mismas.	Coordinadores de Áreas	Referentes Prov.
30 min	Conclusión y cierre	Síntesis de lo charlado y despedida hasta la segunda reunión que será en Julio 2016	Coordinador Área de Comunicación	Programa Bec.ar y Ref. Prov.

## ❖ WORKSHOP PARA EX BECARIOS

Continuando con la línea de reflotar el trabajo de los Referentes Provinciales, es que consideramos que una gran estrategia de comunicación externa sería realizar en el año 2016, alguna actividad que concentre a los ex-becarios en un mismo espacio con el objetivo de que diferentes empresas de la industria local, entidades que las representan, unidades académicas e institutos de enseñanza técnica, intercambien experiencias y conocimientos con ellos.

Por otro lado, se aprovechará el evento para lograr un acercamiento cara a cara con los ex becarios de diferentes provincias con el fin de convencerlos de formar parte de la red de Referentes Provinciales de Bec.ar. Se armará una lista de aquellas personas que acepten contribuir con el Programa para luego coordinar el cronograma 2016 para las nuevas capacitaciones y actividades concernientes a los Referentes.

La actividad propuesta será impulsada por el Área de Comunicación del Programa Bec.ar, junto al Área de Comunicación del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación y el Área de Ceremonial y Protocolo de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. La misma deberá desarrollarse durante el mes de Abril de 2016, ya que para esa fecha las convocatorias habrán cerrado su inscripción y podremos contar con algún representante del Área Operativa para que colabore en el armado del Workshop. La duración de la actividad será de 9hs a 18hs y consistirá en que las empresas de la industria local e instituciones presentes expongan cuál es la situación actual de la industria argentina según el sector al que pertenezcan, que es lo que se busca en los nuevos profesionales, cuales son las nuevas oportunidades para concebir futuros proyectos de innovación y transferencia de tecnología. Además, cada empresa e institución presente podrá solicitar un espacio para armar su stand y utilizarlo como espacio de interacción para escuchar a los ex becarios, responder dudas o consultas o recibir sus CV's.

Aquellas empresas que deseen exponer deberán presentar un Power Point de no más de diez plantillas, ya que cada expositor tendrá 15 minutos para desarrollar sus puntos principales.

Para la concreción de la actividad, las tareas pertinentes para el mes de Febrero estarían dedicadas a entablar las articulaciones con el Ministerio de Ciencia y Tecnología y con el Área de Ceremonial y Protocolo de Jefatura de Gabinete de la Nación, ya que como hemos mencionado con anterioridad, a fines del presente año cambiarán las Autoridades Nacionales. Por lo tanto, habrá que volver a entablar lazos con esas Áreas para obtener un respaldo de las nuevas Autoridades Nacionales.

**Objetivo:**

- Difundir y crear un espacio para que los ex becarios y empresas e instituciones locales puedan crear nuevos lazos para su reinserción laboral en el país a través de una red de trabajo.
- Sumar nuevos colaboradores al Programa Bec.ar.

**Fecha estimada:** Abril 2016

**Lugar:**

- El predio de Tecnópolis.

**Duración:**

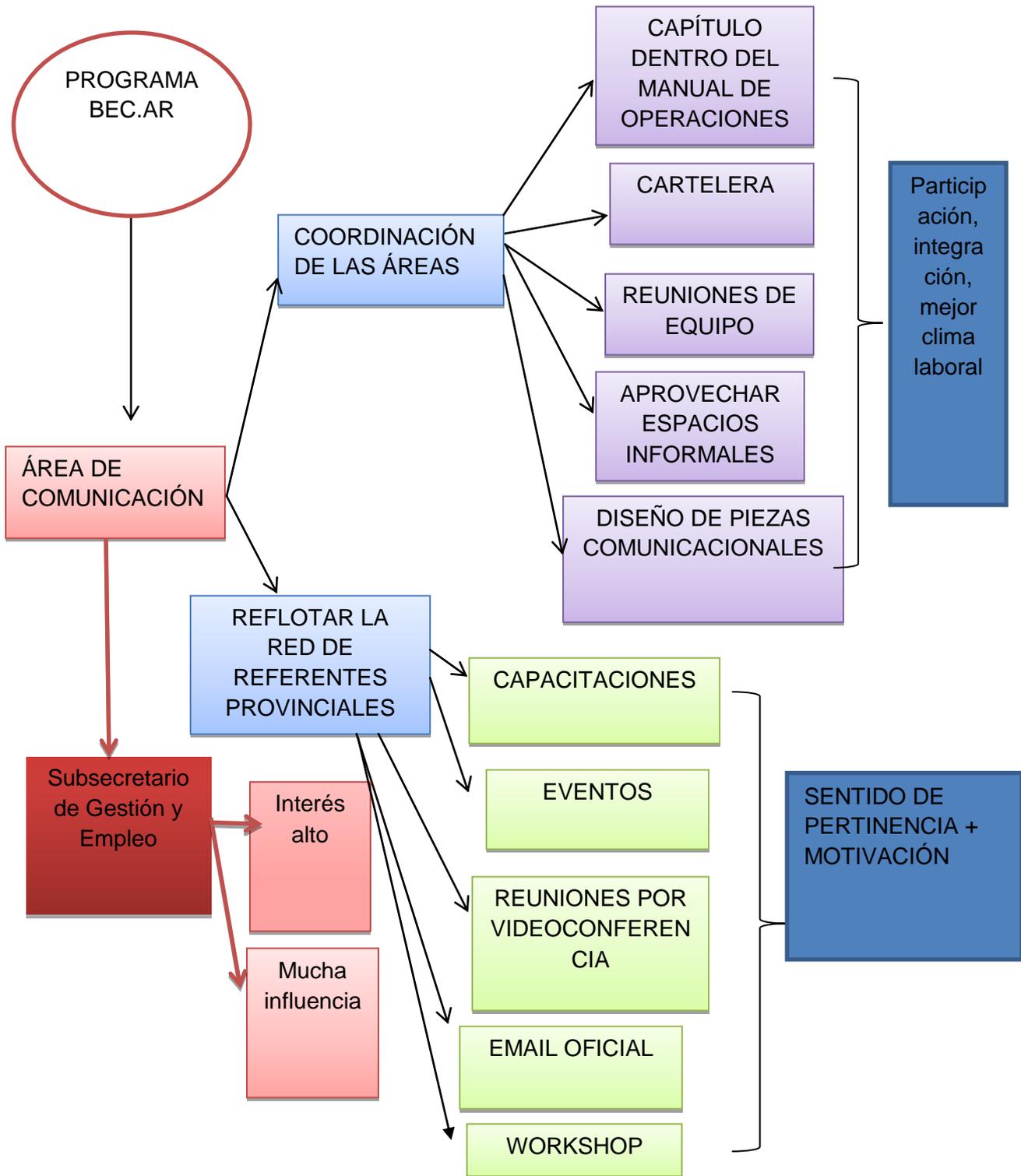
- De 9hs a 18hs.

## CRONOGRAMA GENERAL DE LAS ACTIVIDADES

Coordinación de Áreas							
Alcance				Tiempo		Costo	Responsables
	Herramientas	Producto	Beneficiarios	Duración	Fecha	Presupuesto	Nombre
Acción 1	Cartelera	Impresos	Integrantes de Bec.ar (sede Cap. Fed)	anual	Octubre a Diciembre 2015 / Enero a Diciembre de 2016	\$ 359	Coordinadores de Áreas
Acción 2	Reuniones de equipo		Integrantes de Bec.ar (sede Cap. Fed)	semanal	Todos los días lunes a partir del mes de Octubre de 2015	\$ 0	Coordinadora General y Coordinador del Área de Comunicación
Acción 3	Casual Friday's	Alimentos y bebida	Integrantes de Bec.ar (sede Cap. Fed) y Directivos	1 vez por mes	Enero a Diciembre de 2016	\$800 por mes	Área de Comunicación
Referentes Provinciales							
Alcance				Tiempo		Costo	Responsables
	Herramientas	Producto	Beneficiarios	Duración	Fecha	Presupuesto	Nombre
Acción 4	Capacitaciones	Vía Skype	Referentes Prov.	2 semanas	5/10/2015 al 10/10/2015	\$ 0	Coordinador Área de Comunicación y Coordinador del Área Operativa
Acción 5	Eventos	Formosa - Catamarca	Programa Bec.ar	1 semana	19/10/2015 al 21/10/2015	Vuelo: Buenos Aires- Formosa \$1140 ida y vuelta/ Buenos Aires - Catamarca \$1170 ida y vuelta. Comida: \$1200 para la semana. Gastos de Hotelaría en Gran Hotel Catamarca \$3,000 - Hotel Casino Formosa \$ 1, 867. Total \$ 8, 377 aprox.	Coordinadores del Área de Comunicación y Operativa
Acción 6	Correo Electrónico	Digital	Integrantes Bec.ar y Ref. Prov	Anual	1/1/2016 al 31/12/2016	\$ 0	Área de Sistemas
Acción 7	Reuniones de equipo	Video conferencias	Integrantes Bec.ar y Ref. Prov	3 veces por año	1er: Marzo 2016 2da: Julio 2016 3era: Diciembre 2016	\$ 0	Coordinadora General y un representante de cada área
Acción 8	Workshop para ex becarios en Tecnópolis	Exposiciones y Stand	Ex becarios y Programa Bec.ar	9 horas	Abril de 2016	Catering para 100 personas \$4,000	Área de Comunicación Bec.ar, Mincyt y Área de Ceremonial y Protocolo de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

# RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente gráfico sintetiza las actividades, estrategias y acciones que se llevarán a cabo con el Plan Estratégico de Comunicación para el Programa Bec.ar:



## METAS

- Luego de haber realizado los llamados a los Referentes Provinciales que colaboraron con el Programa durante el 2014 y la capacitación que se realizará en el mes de Octubre se debe haber logrado la reincorporación del 100% de los mismos para continuar trabajando en lo que resta del 2015 y durante todo el año 2016.
- Los Referentes reincorporados deberán emitir un informe y exponer sus puntos más importantes de los avances obtenidos entre los meses de Octubre y Diciembre de 2015, en la primera reunión anual de equipo mediante video conferencia en el mes de Enero del próximo año. Asimismo, deberán incluir propuestas de trabajo y sugerencias que serán tenidas en cuenta para el trabajo que se realizará durante el próximo año, de ese modo se aumentará el nivel de participación en las decisiones que competen al trabajo de todos aquellos que integran Bec.ar, como también contribuye a fortalecer la motivación y el buen clima laboral.
- Lograr que Formosa y Catamarca tengan participación en el número de seleccionados en las convocatorias 2016. Esta meta será cuantificable una vez finalizado el proceso de preselección y selección a medida que vayan cerrando las convocatorias durante el primer y segundo semestre del próximo año.  
Por otro lado, se buscará aumentar el nivel de participación de todas las provincias que hasta el momento han tenido baja incidencia en el número de seleccionados para lograr equilibrar la cantidad de becas otorgadas por regiones pero éste proceso es más complejo y se requiere de un tiempo mayor, de al menos cuatro años, para poder medir su impacto.
- A fin del 2016, se entrevistará a todos los Referentes e integrantes del Programa con el objetivo de realizar un sondeo de opinión para luego ser contrastadas con aquellas entrevistas que se utilizaron en el diagnóstico y ver si efectivamente se registraron cambios o que cosas aún faltan ajustar para lograr un trabajo satisfactorio.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade H. *“Hacia una definición de la comunicación organizacional”*. En Fernández Collado, C. (Coord). La Comunicación de las organizaciones, México: Trillas, 1991.
- Appella, Gabriel; Huarte, Cecilia; Vargas, Teresita: *Análisis situacional desde la Comunicación, capítulo I: Diseño del Trabajo de campo*. Cuaderno de cátedra N°6. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, 2012.
- Appella, Gabriel; Huarte, Cecilia; Vargas, Teresita: *Análisis situacional desde la Comunicación, capítulo II: Procesamiento de la información y conclusiones*. Cuaderno de cátedra N°6. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, 2012.
- Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins: *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*, 1A ED, Buenos Aires La Crujía, 2008.
- Bruno, Daniela; Algranti, Santiago y Lotti, Andrea: *Mapear actores, relaciones y territorios “Una Herramienta para el análisis del escenario social”*, Cuadernos de cátedra N°3, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, Buenos Aires, 2012.
- Bruno, Daniela: *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Argentina, 2006.
- Cuervo Sánchez, Arturo: *Docencia y Comunicación en Latinoamérica, “La formación en comunicación en la Administración Pública”*, 1A ED.- Buenos Aires: Comunicación Latinoamericana, 2011. Internet.
- Entel, Alicia: Horizontes de la Comunicación. Nociones e imaginaciones sobre la comunicación. Módulo I, Pág. 21. Apuntes de la carrera de Comunicación Social, Universidad de Buenos Aires.
- Formanchuk, Alejandro: *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1A ED - Buenos Aires, Edición Formanchuk & Asociados, 2010.
- Jaramillo López, Juan Camilo: *¿Comunicación estratégica o estrategias de la comunicación?*, *“El arte del ajedrecista”*. Ponencia presentada en el VII Simposio

Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia. Sep 28-30/2011.

- Kotler P. y Andersen A. “*Strategic Marketing For Nonprofit Organizations*”, Ed. Prentice Hall, 3era. Edición 1987, pág. 624 citado por Chias, Josep en Marketing Público, por un Gobierno y una Administración al Servicio del Público, Mc Graw - Hill/ Interamericana de España, Madrid, 1998, pág. 41.
- Barbero, J.M. (2002). Política y comunicación. Des-figuraciones de la política y nuevas figuras de lo público. Revista Foro, pág.13-26. Bogotá, Colombia.
- Martín Barbero, J: Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, 2002, pág. 234.
- Matus, Carlos: Prácticas y Metodologías de Abordaje. “Planificación Estratégica de Políticas Públicas de Niñez y Adolescencia. Parte 3”. Cuadernillo 3. 1A ED - Argentina, Ministerio de Desarrollo Social - Presidencia de la Nación, 2011.
- Matus, Carlos: *Teoría social del juego social*. Edic. UNLA (Colecc. Planificación y Políticas Públicas), Remedios de Escalada (Argentina), 2007. pp. 165-192. El actor en situación (sesión 5).
- Programa Bec.ar: *Segundo Informe Semestral del 2014*, Programa de Innovación Tecnológica III. Jefatura de Gabinete de Ministros. 2014.
- Prieto Castillo, Daniel: *Diagnóstico de la Comunicación*. Ciespal, Quito, 1990.
- Prieto Castillo, Daniel: *La Comunicación en la Comunicación*, Buenos Aires, CICCUS - la Crujía, 1999.
- Robirosa, Mario: “*Organización y Gestión Comunitaria*”, Maestría GADU, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Comahue - Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Neuquén, 2002.
- Uranga, Washington: *Prospectiva estratégica desde la comunicación “Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación”*,- Buenos Aires, 2008.

## WEB

- Formanchuk, Alejandro: *Comunicación interna: 7 dimensiones*. [Blog]. Disponible en: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-7-dimensiones/>

- Uranga, Washington: *Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación*. [En línea]. Buenos Aires. Disponible en: [http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20:proprios-5&catid=8:textos-proprios&Itemid=107](http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=20:proprios-5&catid=8:textos-proprios&Itemid=107)
- Uranga, Washington: *Mirar desde la Comunicación*. Una manera de analizar las prácticas sociales. [En línea] Buenos Aires. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401105/U2\\_L5\\_Mirar-desde-la-comunicacion\\_Washington-Urganga-.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401105/U2_L5_Mirar-desde-la-comunicacion_Washington-Urganga-.pdf)
- Sutelman, Rubén: *Comunicación con el Ciudadano*. [En línea] Edición: Subsecretaría de Gestión y Empleo Público. Disponible en: [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta\\_compromiso/paginas/documentos.htm#program](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/documentos.htm#program)
- *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano*. [En línea] Edición: Jefatura Gabinete de Ministros de la Nación, 2014. Disponible en: [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta\\_compromiso/paginas/documentos.htm#marco](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/documentos.htm#marco)
- Scheinson, Daniel: *Comunicación Estratégica y el Entendimiento estratégico Comunicacional*. [En línea]. Disponible en: <http://www.scheinsohn.com.ar/EECWPScheinsohn.pdf>
- Vergara, Reyes León: *La comunicación como motor motivacional*. [En línea]. Disponible en: <http://rrppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Montoya Pérez, Maribel; Quintero Galeano, Juan Esteban. Trabajo de grado de la Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias de la Comunicación, MEDELLÍN. [En línea]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/crisisdereputacion.htm>

# **7. ANEXO**

**ENTREVISTAS A INTEGRANTES DEL PROGRAMA BEC.AR SEDE CAPITAL FEDERAL.**

**ENTREVISTA N° 3 - NICOLÁS SCAIOTTI, 27 AÑOS - INTEGRA BEC.AR DESDE AGOSTO DEL 2014.**

N: La misión del Programa Bec.ar es la de impulsar y mejorar la competitividad de las empresas argentinas para el mercado interna y el exterior a través de la formación de posgrado de recursos humanos.

Y: ¿Cuáles fueron los problemas que fuiste percibiendo y como se fueron solucionando o no dentro del programa?

N: El primer problema que me encontré desde que soy parte del Programa es que al ser una Unidad Ejecutora que trabaja para el Estado, hay algunas normas que se suelen utilizar en lo que es la Industria y negocios que están pocos claros en cuanto a cómo siguen objetivos y demás, por lo cual a veces se suelen llevar a cabo acciones que se creen que cumplen hacia la meta del Programa y cumple su misión y que no suele ser así o se usan herramientas muy anticuadas para lo que es medimientos de objetivos, control de acción, planeamiento y demás. Este fue el primer problema con el que me encontré y que nunca llevó a problemas demasiados serios, por suerte pero no sé si se está haciendo algo al respecto para mejorarlo.

Un segundo problema que encontré fue el de no una mala delegación sino una delegación incorrecta, en la cual uno en la teoría delega como hacer algo pero el que siempre lo define la persona que está a cargo. Bueno he visto casos en lo que incluso se delega el QUÉ y se delega en gente falto de experiencia y suele llevar a decisiones un poco erradas, no por mala intención sino porque somos gente de un background muy variado y hasta el momento se ha delegado mucho sobre una persona y no tanto sobre otras.

Y: ¿Quién delega esas responsabilidades?

N: Al principio del Programa existía una sola área que era la operativa, que se encargaba de todo, desde la creación de una nueva convocatoria hasta la difusión del Programa, el monitoreo y todo lo demás.

La empleada que era la segunda con más antigüedad era sobre la que se empezaron a delegar cosas, y eso hacía que esa persona utilizara su criterio para lo cual ni ella ni el resto del equipo estaba preparado porque no cuentan con la experiencia necesaria como para tomar esas decisiones. Lo cual llevó a tomar ciertas decisiones que mientras que no estuviesen mal no cumplen para lo que es el objetivo del programa, por lo cual el Programa no sólo no es eficiente sino que tampoco es eficaz, ya que malgasta recursos. Esto por suerte en parte se solucionó al haber incorporado más gente y haber crecido el Programa, y la cantidad de productos que éste entrega por lo cual se realizó una división de las áreas, siendo ahora el área operativa la que se encarga ahora de las convocatorias y de los becarios hasta el momento en que estos viajan. Habiéndose creado el área de impacto, evaluación y monitoreo que se encargan de los becarios una vez que han llegado de sus destinos hasta dos años de terminada la beca y el área de difusión que se encarga de lo que es comunicación, difusión y relaciones externas que se encargan de lo que es abrir las vías de comunicación con cualquier entidad ajena al Programa que esto incluye público objetivo y también abrir canales con nuevas entidades para dar a conocer el programa. En estas dos nuevas áreas se pusieron gente idónea para el cargo que en el área operativa no sucedía. Por lo cual la dirección que se toma es más certeras.

Y: ¿Cómo se distribuye la información entre las distintas áreas del Programa?

N: Existen problemas. Siempre desde un principio cuando hubo una sola área se trató de lograr un sistema de comunicación que aunque no fuese del todo eficiente iba a hacer que todos subieran la información pero nunca se llevó a cabo. Siempre se habló de imponer reuniones semanales durante el almuerzo, fuera del almuerzo para ganar tiempo y discutir pero eso nunca se llevó a cabo. Y como reitero el problema que todo quedaba bajo la responsabilidad de una persona que no era coordinadora en su momento sino que era un igual que el resto, toda información que venía desde arriba quedaba distorsionada por esta persona, que no está mal, pero comunicaba de manera distinta y deformada cosas a la gente por lo cual solía haber malentendidos o cortocircuitos entre lo que buscaba la Coordinación del Programa y el Área Operativa.

Y: ¿Cómo se coordina el trabajo con los referentes del Programa?

N: El trabajo está pensado en base a reportes que se van a realizar de manera anual desde que se los capacita en adelante. Las capacitaciones son charlas que se realizarán a través de

Skype, en la cual se les explica en que se basa el Programa, los productos del mismo y que es lo que se pretende de ellos.

Estas personas son de un background diverso, algunos son ex becarios que pertenecen a provincias donde la incidencia del Programa todavía no es tan alta y también hay colaboradores que se han visto interesados en el Programa pero que no han estado relacionados con éste de manera oficial.

Y: ¿Qué cosas cambiarías o mejorarías del Programa?

N: Tenemos bastante libertad de movimiento pero lo que eso genera es que las decisiones se realicen de manera rápida pero con poco pensamiento anterior a la decisión. Lo cual hace que no haya una cultura o conciencia de que la acción tenga que ser informada y tenga que haber evidencias físicas anteriores a tomar la decisión que permita fundamentar esa decisión.

Segundo hay que solucionar el tema de comunicación entre las áreas que a fuerza de voluntad se ha tratado de mejorar pero que no hay ningún procedimiento estándar de comunicación de novedades y demás. Se basa solamente en la comunicación diaria cara a cara en la oficina.

## **ENTREVISTA N°2 - PABLO MACCARINI - 26 AÑOS - INTEGRA BEC.AR DESDE EL AÑO 2012.**

Y: ¿Cómo se manejaba Bec.ar y quiénes estaban cuando vos ocupaste el puesto en mesa de entrada?

P: yo estoy casi desde el inicio del Programa, al principio yo tenía contacto con las Instituciones Intermedias y becarios. Primero estábamos en Gestión Pública y después nos mudamos para acá (Av. Julio A. Roca 781). Estaba la parte operativa, estaba contable y adquisiciones. Después estaban Hugo y Ricardo, dos personas que se encargaban de la parte financiera y relaciones institucionales y públicas del Programa.

(Explica cómo era el procedimiento de selección y entrevista)...continúa diciendo.

En 2013 hubo un cambio de gestión, ahí asume Patricia y ahí paso de mesa de entradas a la parte de legales que no tenía una relación directa con el Programa porque estaba más vinculado a la parte de contratos de PNUD pero entré a Bec.ar porque me encargaba de hacer todas las negociaciones y convenios internacionales con las distintas Instituciones, ya se

Intermedias o Universidades en su defecto. Y una vez que Patricia consideró que ya estaba capacitado (porque esa fue una buena forma de capacitación) pasé a la parte operativa desde que me hice cargo de dos convocatorias: España y Canadá.

Y: ¿Las Instituciones Intermedias trabajan con Bec.ar?

P: Sí, trabajan con Bec.ar. Ellos colaboran en la preselección de la gente. En algunos casos nosotros únicamente le transferimos la plata y ellos se encargan de sacarles los pasajes, seguro de salud, etc.

Y: ¿Cuando cambió la gestión las áreas seguían siendo las mismas?

P: Ehh sí. No había tanta comunicación como hay ahora. Porque antes había otro proyecto acá, entonces Bec.ar invadía y lo hacían de mala gana.

Y: ¿Entonces las otras áreas no eran de Bec.ar sino que eran de ese proyecto?

P: Claro, eran de ese proyecto que Bec.ar usaban sus áreas.

Y: ¿Y cuáles eran esas áreas?

P: estaba Contable, Compra y Adquisiciones y legales.

Cuando entró Patricia más o menos se mantuvieron las áreas, también estaban Difusión y Monitoreo. Teóricamente Monitoreo tenía que seguir a los becarios en su vuelta con informes semestrales y Difusión estaba separado que ahí no había nadie, era prueba y error por parte de los del área operativa. Lo que yo me acordaba de los contactos que llamaba íbamos armando cosas.

Y: ¿Y en el caso de P.G (encargada de Difusión 2013) que hacía?

P: A mí nunca me quedó claro que función cumplía Pamela. Teóricamente ella cuando viene Patricia asumió la difusión del Programa en el interior del país, eso implicaba que tenía que ir ella con alguien de la parte operativa a distintas provincias y darle a conocer el Programa para hacer foco en las Provincias donde nosotros veíamos que había déficit de inscriptos.

Y: ¿Te tocó viajar a vos? ¿Cómo fue esa experiencia?

P: Sí me tocó viajar. La verdad fue muy productiva porque estaba Pamela por parte de Difusión y Patricia, la Coordinadora del Programa. Era un público chico pero importante para

los fines del Programa. Había estudiantes y distintos directorios de vinculación tecnológica del país.

Los viajes se dejaron de hacer por decisión de la coordinación porque ven que no hubo un impacto positivo respecto de los viajes en las convocatorias.

Y: ¿Cuáles son los problemas que vos percibís que tiene Bec.ar?

P: Yo lo que veo es que hay poca difusión más allá de que no sea Fútbol para Todos. Hay lugares o herramientas que se podrían aprovechar que no se están aprovechando. Después hay mucho problema de comunicación interna de las áreas que ahora se está tratando de poder revertir eso.

Y: ¿Qué tipo de problemas?

P: Qué te dicen A un día y después te dicen Z.

Y: ¿Por qué pasa eso?

P: el problema está entre las áreas. Tratamos de no llevarle todos los problemas a la coordinadora general. Y otro problema que había que ahora se está solucionando es que cada área tiene un responsable a cargo.

Y: ¿Cuándo se tienen que comunicar algo de área a área como lo hacen?

P: Si lo queremos hacer en un plano formal se hace a través de un MEMO.

Y: ¿Pero habitualmente como lo hacen?

P: Salimos de una oficina y vamos a la otra oficina “cara a cara”, porque estamos en un mismo piso y no estamos desparramados por todos lados.

Y: ¿Y la coordinadora cuando quiere transmitir algún tipo de información como lo hace?

P: A veces hacía reuniones generales.

Y: ¿Cómo coordinan el trabajo con los delegados provinciales?

P: Desde mi área no hay trabajo con los delegados. Sé que existen por haber escuchado en su momento.

Y: ¿Qué cambiarías del trabajo que se viene realizando hasta el momento dentro del Programa?

P: Nosotros sabemos que los becarios vienen en cierto horario a la oficina y tiene que haber alguien de contable, y de las otras áreas porque no podemos estar esperando que vengan a cualquier hora. Hoy paso que vinieron dos becarias a firmar contrato y había que darle la plata y Cristian no estaba, teóricamente la Coordinadora del área operativa le había avisado pero no se respeta el horario de entrada.

Y: ¿Sería cambiar la organización del Programa?

P: Sí, e ir definiendo ciertas cosas que quedan en la nebulosa que siempre quedan ahí.

### **ENTREVISTA N°1 - AGUSTÍN FERNÁNDEZ MADERO - 25 AÑOS - INTEGRA BEC.AR DESDE JULIO 2014.**

Agustín: entré trabajando en el ÁREA OPERATIVA, que se encarga de todo el tema administrativo desde que el becario se postula a una beca hasta que sale para el país de destino. También nos ocupamos de ver que esté todo bien una vez que está realizando su beca y una vez que vuelve pasa al ÁREA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.

Y: ¿Hay otras áreas en el Programa?

A: Sí. Hay dos áreas más, una es el área de PRENSA Y DIFUSIÓN y la otra es la que acabo de comentar de MONITOREO Y EVALUACIÓN. A parte de la Dirección y Coordinación del Programa.

Y: ¿Cuáles son los objetivos del Programa?

A: El objetivo del Programa es Formar y Capacitar Profesionales de la Ciencia y la Tecnología en el exterior. En Universidades que quizás tienen un poco más de capacidad Tecnológica, Científica que las que tenemos que nuestro país actualmente.

Y: ¿Qué problemas percibís que hay dentro del Programa?

A: Desde que entré percibí sobre todo el tema administrativo por parte de los que es la política. Es un Programa que está muy ligado a la política, es público, y depende en este caso del Jefe de Gabinete de Ministros, con lo cual cada vez que hay cambio de Gabinete de

Ministros se cambian las Autoridades del Programa. Lo que yo veo es que, este Programa se crea bajo el mandato de Juan Abal Medina (cuando era Jefe de Gabinete), veo un tema de profesionalización de la gente, sobre todo de los Directores y Coordinadores. La primera Directora y Coordinadora del Programa era que no era ni Universitaria, era una simple militante política de Abal Medina y con la nueva gestión de Capitanich, se ha traído a gente Patricia Leone que es una mujer súper preparada y uno lo nota en la gestión del Programa. Es decir, se ha profesionalizado en todos los ámbitos.

Y: ¿Y en cuanto a las áreas, quién las maneja y cómo se organizan?

A: Bueno cada área tiene su coordinador y gente trabajando bajo esa coordinación. Hay divisiones de tareas. Por un lado, tenemos el área de Prensa y Difusión que son en este momento dos personas que se ocupan de la prensa y difusión del Programa en todo el interior del país.

Y: ¿Y cómo era esa área cuando entraste vos?

A: Esa área era prácticamente nula. Creo si no me falla la memoria que ni existía. Se manejaba sólo por el Facebook, que ni siquiera se respondían bien las cosas. El Campus Virtual era un desastre. Hoy en día se han coordinado con ex becarios en todo el interior para que promocionen y divulguen el Programa entre las Universidades, tenemos personas que viajan constantemente al interior en actividades universitarias, foros, etc. Tenemos el manejo de Redes Sociales más profesionalizado.

Y: Vos me hablas de gente que está en el interior ¿Cómo se coordina el trabajo que se hace desde acá con esa gente? ¿Qué lugar se le da a esa gente que está trabajando para el Programa?

A: Hay vínculo constante, lo que sí, no son contratados. Ellos lo hacen por un tema de “amor” a lo suyo.

Y: ¿Vos los conoces?

A: Sé quiénes son porque algunos son ex becarios o son gente que ha venido interesada desde algún gobierno provincial.

Y: ¿Desde el área operativa tienen contacto fluido con esa gente?

A: Desde el área operativa no. El contacto está por parte del área de Prensa y Difusión.

Y: ¿Tenés idea cuál es el trabajo y las tareas llevadas a cabo?

A: La verdad que no.

Y: En cuanto a las otras áreas, ¿Tenés idea qué hace cada área?

A: El área operativa se encarga del todo lo administrativo, como dije antes, desde que el becario se postula hasta que sale del país.

Y: ¿Y cómo te enteras vos de lo que pasa en las otras áreas?

A: Hay una comunicación interna por mail de manera informal y también tenemos un servidor común a todas las áreas y vamos viendo si suben algo nuevo.

Y: ¿Dentro del Programa cómo se coordina y quién coordina el trabajo?

A: Lo coordina la Directora que es Patricia Leone, la información que brinda no lo hace formalmente sino que generalmente lo hace personal a menos que...a veces manda cosas por mail.

Y: ¿Se hacen reuniones periódicas? ¿Grupales o individuales?

A: Si se hacen reuniones pero creo que hay que aceptar un poco más este tema, pero casi todos estamos al tanto de lo que pasa en el Programa en las distintas áreas.

#### **ENTREVISTA N°4 - LAURA GATTO 27 AÑOS - INTEGRA EL PROGRAMA BEC.AR DESDE FEBRERO 2014.**

L: Cuando empezamos éramos cuatro personas en Bec.ar, de las cuales se fue una y quedamos tres por varios meses pero a mitad de año del 2014 empezó a entrar más gente. Estábamos nosotros, las oficinas que estaban definidas era el área operativa y el área de legales. En ese momento no se llamaba área operativa sino que éramos gente que trabajábamos y hacíamos todo. Con las otras áreas teníamos contacto pero nunca sabíamos bien si formaban parte de Bec.ar o no y que rol tenían en todo esto, le pedíamos cosas pero no sabíamos bien por qué.

Y los problemas que habían eran de comunicación, por ahí de pedir cosas que al otro le caían mal porque justamente no estaba definido bien a quién se lo teníamos que pedir y cómo, y qué información necesitaba el otro, digamos problemas internos de comunicación.

Y recién hace poco, hace un mes nada más, que se armó el área de difusión y se armó más el de operativa.

Y: ¿Antes porque no estaba el área de difusión o comunicación?

L: porque en teoría había una persona que estaba trabajando en eso, que estaba en otra oficina, en otro edificio, que en teoría se encargaba de la difusión dentro del país pero no manejaba ni los spots ni las redes sociales y eso estaba delegado en otras personas por fuera de la oficina.

Y: En su momento yo había hablado con Andrea y ella me había comentado que había Provincias con pocos inscriptos y seleccionados y que ella consideraba que era un tema de idioma y no tanto por el lado de la difusión que se hizo en ese momento. ¿Vos que pensás al respecto?

L: Yo creo que es complejo, no sólo es el idioma o la difusión, creo que son muchas cosas a nivel macro a nivel país pero creo que si hubiera una difusión por lo menos regionalizada en esas provincias que no tienen inscriptos y también se les facilitará el acceso como por ejemplo la creación de algunas becas como la que ahora se encuentra abierta que tiene como destino Francia donde se destina parte del presupuesto a un curso nivelatorio para aquellos que no saben el idioma, porque es real que en algunas provincias no hay mucha capacitación.

Y: Y ustedes cuando el área operativa se encargaba de todo tenían comunicación con las Universidades o como establecían ese nexo para que se enteraran de que había convocatorias?

L: no, eso lo manejaba Pamela. Nosotros hacíamos la parte administrativa, controlar el campus para ver si funcionaba o si había algún problema avisábamos al área de informática, hasta cerrar las inscripciones y empezar con las entrevistas de los seleccionados.

Y: ¿Me podés contar tu experiencia en Chaco cuando fueron hacer difusión?

L: Era el primer viaje que se hacía con difusión en Bec.ar y lo que pasó fue que no nos recibieron como esperábamos. Nosotros esperábamos ir y tener auditorio lleno y no paso eso,

había poca gente y hubo poco impacto en nuestras charlas lo cual fue malo porque fuimos una semana y tuvimos mucho tiempo libre.

Y: ¿Por qué crees que pasó eso?

L: no sé, quizás porque P.G no se contactó con la gente que se tenía que contactar y si lo hizo no le respondieron como deberían haberlo hecho.

Y: ¿Cuáles son los problemas que percibís actualmente dentro del Programa?

L: Creo que se trabajó mucho el tema de que haya áreas definidas con los roles que cada uno tiene que cumplir dentro de esa área, eso me parece un gran avance. Dentro de Bec.ar lo que es el área de difusión, área operativa, área legal me parece que por ahora estamos armándonos bien. La dificultad sigue estando con las áreas de los otros préstamos con los cuales trabajamos. Entonces con el área de PNUD venimos teniendo problemas pero me parece que ya es un tema hasta más personal, no laboral. Me parece que sigue habiendo roces pero por una cuestión de cómo está armada esta oficina.

Y: ¿Cómo se maneja la comunicación interna en el Programa?

L: En realidad es todo boca a boca, todavía no pudimos hacer las reuniones que queríamos hacer lo cual eso está bueno para que lo hagamos en algún momento. Particularmente en el área operativa que es la nuestra todo es boca a boca. Falta un canal formal para que haya una comunicación más formal.

Y: ¿Y en el caso de los Referentes Provinciales que rol juegan?

L: Es bueno tener gente en el lugar que conozca para que subsanen los problemas que por ejemplo tuvimos en Chaco, si sos del lugar conoces el manejo interno de las Universidades, sabes con quién ir o no, también pueden facilitar mucho el tema de la difusión en las provincias y también está bueno tener gente que conozca el Programa y que incluso haya gente que pueda aportar desde su experiencia personal, ya que tenemos muchos ex becarios.

### **ENTREVISTAS A REFERENTES PROVINCIALES**

#### **DANIELA, REFERENTE DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS**

Y: ¿Qué problemas observa dentro del Programa?

D: La falta de información del programa en el interior, la imposibilidad económica o familiar de dejar estas situaciones para poder viajar y ausentarse. La falta de conocimiento para realizar trabajos científicos.

Y: ¿Cómo era su contacto con el personal que trabaja en las oficinas de Capital Federal?

D: Muy cordial. Yo tuve contacto con una persona que para mí no sabía de lo que me estaba hablando.

Y: ¿Cómo se coordinó el trabajo desde la sede Capital Federal con usted como delegada?

D: Hablamos por teléfono y quedamos en que íbamos a organizar un evento acá en la Universidad de Concepción del Uruguay pero después esa persona nunca más me llamó y no hicimos el evento.

Y: ¿Cuáles fueron las acciones que se llevaron a cabo en su Provincia para dar a conocer el Programa?

D: También hablamos de hacer entrevistas en distintos medios, radiales televisivos y medios escritos. Conferencias en sedes de las distintas Universidades existentes en la región previa reuniones con autoridades y personal. Invitación a colegios de profesionales. Pero nada se llevó a cabo porque sacaron a esa persona y delegaron a otras y después cambió la gestión.

Y: ¿Obtuvo la información necesaria para realizar la difusión de Bec.ar?

D: No en un cien por ciento. Se nos prometió material que no llegó.

Y: ¿Qué cosas habría que cambiar o agregar al trabajo que realizaron?

D: Me parece que es necesario estar permanente en contacto con la Universidades para que los estudiantes se vayan formando en la posibilidad de utilizar este gran programa. De este modo incentivar al estudiante a pensar como científico o en la posibilidad de crear nuevos medios de trabajo para mejorar e innovar en su profesión para mejorar su lugar de residencia.

**JULIÁN, REPRESENTANTE DE LA PAMPA**

Y: ¿Cuáles son los objetivos del Programa Bec.ar?

J: Formar a profesionales en el exterior en Ciencia y Tecnología, pero también en experiencias personales, al viajar y relacionarse con extranjeros y pares durante largos períodos de estudio. Al volver, no solo consiguen ser académicamente más competitivos, sino que cuentan con una visión del mundo que les permite tomar decisiones y emprender caminos antes impensados.

Y: ¿Qué problemas observó dentro del Programa?

J: Pude observar que los plazos establecidos para fomentar el programa fueron cortos, así como también se recibieron muchas quejas sobre el servicio online, que a menudo se encontraba caído. Esto último resulta de primordial importancia, tomando en cuenta que toda la carga de datos es virtual.

Y: ¿Cómo era su contacto con el personal que trabaja en las oficinas de Capital Federal?

J: El contacto era fluido, constante y esclarecedor. El 100% de las inquietudes que surgieron por parte de los postulantes que no fui capaz de responder por mi cuenta, fueron resueltas por el personal en cuestión.

Y: ¿Cómo se coordinó el trabajo desde la sede Capital Federal con usted como delegado?

J: Aun cuando se contaba con poco tiempo para llevar a cabo el trabajo, a mi parecer se coordinó de manera exitosa. Sin embargo, luego del cierre de las convocatorias, se les dificulta a los aplicantes y a mí mismo encontrar respuestas del estado de situación de las preselecciones.

Y: ¿Cuáles fueron las acciones que se llevaron a cabo en su Provincia para dar a conocer el Programa?

J: Se realizó una charla en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad Nacional de La Pampa, donde con más de 1 mes de anticipación comenzó a fomentarse dicho evento. Lamentablemente acudió poca audiencia.

Y: ¿Por qué crees que acudieron pocas personas?

J: No sé, quizás faltó más difusión, yo avisé en la Facultad pero no sé qué pasó. En el caso de la Facultad de Ingeniería, a último momento se canceló la presentación por razones ajenas a mi persona. En ambas facultades se repartió merchandising del programa y el trabajo más arduo se encontró en línea, con picos de hasta 20 mails de consultas por día.

Y: ¿Obtuvo la información necesaria para realizar la difusión de Bec.ar?

J: Repito, únicamente fue complicado por los cortos tiempos para divulgación. La información general fue repartida en los principales diarios de la provincia, programas radiales y en los boletines de las facultades de la Universidad de La Pampa reiteradas veces.

Y: ¿Qué cosas habría que cambiar o agregar al trabajo que realizaron?

J: Para ser sincero, mi énfasis en responder consultas, convencer candidatos indecisos y fomentar el programa fue alto. Lamentablemente en ocasiones debía obviar esta motivación y dedicar mi tiempo a otros asuntos laborales, los cuales no podía dejar de lado por ser actividades con beneficio económico.

## **GRISELDA, REFERENTE DE LA PROVINCIA DEL CHACO**

Y: ¿Cómo era su contacto con el personal que trabaja en las oficinas de Capital Federal?

G: Mi experiencia no fue buena. Yo no tuve una comunicación con los dirigentes. Solo de un integrante del Programa obtuve algo de información y material que me enviaron por correo.

Y: ¿Cómo se coordinó el trabajo desde la sede Capital Federal con usted como delegada?

G: La verdad es que no se me dieron instrucciones precisas de nada. Desde que decidí colaborar con el Programa nunca tuve en claro qué hacer. Me dicen que vaya a hablar a las Universidades pero no sé qué tengo que decir y qué es lo que puedo o no decir.

Y: ¿Cuáles fueron las acciones que se llevaron a cabo en su Provincia para dar a conocer el Programa?

G: Acá yo iba personalmente y contaba lo que era Bec.ar, llame por teléfono a la Cámara de Comercio, Colegios y Asociaciones profesionales, a la universidad.

Y: ¿Obtuvo la información necesaria para realizar la difusión de Bec.ar?

G: No, para nada. A los lugares que me dirigían al principio mostraban interés pero nunca respondieron a mis llamados, mail o visitas que hice. Después de ir e insistir, me decían en el caso de la convocatoria medio no había profesionales que dispusiera de tiempo y económicamente no podían porque debían coordinar con su patronal que no aceptaban quedarse sin un profesional. Que los costos empresariales para solventar la ausencia de un empleado eran muchos. Por lo tanto mi experiencia no fue buena.

## **MAIARA, REFERENTE DE LA PROVINCIA DE CHUBUT**

Y: ¿Cuáles son los objetivos del Programa Bec.ar?

M: El objetivo principal del programa Bec.ar es capacitar profesionales argentinos en el exterior en las áreas de relevancia estratégica para la Ciencia y la Tecnología del país, a fin de que a su regreso puedan contribuir al crecimiento y desarrollo de la Argentina en materia de CyT.

Y: ¿Qué problemas observó dentro del Programa?

M: El principal problema que presenta el programa es de falta de personal. Si bien cuentan con profesionales capacitados, los mismos no dan abasto para la cantidad de convocatorias ofrecidas, dificultando la agilidad en la comunicación con los referentes zonales del programa (desde el envío de material digital hasta responder FAQs indispensables para la difusión del programa).

Y: ¿Cómo era su contacto con el personal que trabaja en las oficinas de Capital Federal?

M: El contacto es fluido y a diario con algunos de ellos. Con otros a veces es necesario enviar recordatorios o insistir para que envíen respuestas concretas o incluso materiales para realizar la difusión del programa.

Y: ¿Cómo se coordinó el trabajo desde la sede Capital Federal con usted como delegada?

M: Durante el 2014 tuvimos la posibilidad de que miembros de Capital Federal dieran las charlas de difusión en nichos específicos de la provincia. También pudimos crear una base de asistentes a cada charla a fin de monitorear el alcance de las mismas y fue compartida con los coordinadores del programa. Para el 2015 tuvimos una capacitación vía Skype y nos enviaron algunas de las presentaciones para que nosotros realicemos la difusión. Sin embargo no se enviaron presentaciones de las convocatorias específicas sino del programa en general y las mismas no llegaron en los plazos preestablecidos, por lo que la difusión dentro de la provincia se postergó.

Y: ¿Cuáles fueron las acciones que se llevaron a cabo en su Provincia para dar a conocer el Programa?

M: Desde la provincia se trabajó activamente en la difusión de las convocatorias haciendo hincapié en las de relevancia estratégica para la región. Se identificaron nodos de CyT académicos, estatales y privados en la provincia y en Patagonia. Una vez identificados se armaron listas de distribución de correos electrónicos y se envió periódicamente un documento con un resumen del programa Bec.ar, reseña de las convocatorias abiertas y puntos de contacto en Chubut y Capital Federal.

También durante 2014 y 2015 se realizaron charlas de difusión del programa en las principales ciudades de la provincia, en Universidades Cámaras de comercio y centros de Investigación. El documento mencionado anteriormente también se imprimió y se utilizó como material de folletería para las charlas presenciales. Para las convocatorias en Ciencias del Mar, se promovieron las mismas en perfiles específicos, alentándolos a aplicar y ayudándolos en el proceso en sí.

Y: ¿Obtuvo la información necesaria para realizar la difusión de Bec.ar?

M: Obtuvimos material de difusión impreso que fue de gran utilidad. Tanto para 2014 como para 2015 las presentaciones digitales no llegaron a tiempo, salvo la convocatoria de PyMES. Esto generó un retraso en la promoción del programa en la zona, y también comenzar a utilizar presentaciones no oficiales para poder cumplir con los plazos preestablecidos.

Y: ¿Qué cosas habría que cambiar o agregar al trabajo que realizaron?

M: En primer lugar, considero que la capacitación anual para presentar la metodología de trabajo y planificación a lo largo del año es fructífera. Sin embargo, una vez concluida la capacitación los delegados zonales necesitamos contar con el material de difusión de las convocatorias a tiempo a fin de planificar la agenda dentro de la provincia. Además, para convocatorias en áreas específicas (Neurociencias, Empresas, Ciencias del Mar) sería necesario contar con presentaciones enfocadas en las convocatorias en sí, como sucede con la de PyMes y Grandes Empresas.

Por otro lado, en 2015 todas las convocatorias abrieron y cerraron para fechas similares. Este hecho generó un problema de operativa y logística importante debido al colapso del sistema (desde enviar las solicitudes en línea hasta coordinar con los candidatos entrevistas, viajes para realizar la visa, etc.). Considero que es más efectiva la metodología de abrir convocatorias durante todo el año a la de presentar todas para una misma época. Por otro lado, se debería ampliar la planta de personal capacitado y activo para poder cumplir con las exigencias del programa de manera efectiva.