

Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Evaluación de programas de formación de Posgrado en el Sector Público: el caso INTA

Jódice, Ester

1993

Cita APA: Jódice, E. (1993). Evaluación de programas de formación de Posgrado en el Sector Público: el caso INTA.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente. Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Maestría en Administración Pública

CATALOGADÕ

TESIS DE MAESTRÍA

Col. 1502/48

Evaluación de programas de formación de Posgrado en el Sector Público. El caso INTA

M. D.310;

Autora: Lic. Ester JÓDICE

Tutor: Lic. Liliana VACCARO

- Diciembre de 1996 -

A TECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS COMPANIONS OF EMÉRICO Dr. ALFREDO L. PALACIOS

EVALUACION DE PROGRAMAS DE FORMACION DE POSGRADO EN EL SECTOR PUBLICO EL CASO INTA

Esther Jodice
Diciembre 1996

AMA MIECA DE LA FAMULTAD DE MENCIAS ECONOMICAS

El trabajo de investigación que dió lugar a esta tesis se inició en la experiencia de pasantía realizada en la Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos del INTA, como parte del programa de la Maestría en Administración Pública. La misma contó con la la orientación técnica de la Lic. Liliana Vaccaro, quien luego asumiría el rol de tutor de esta tesis. Desde el primer momento valoré su disponibilidad y sus propuestas de trabajo, sustentadas en un sutil conocimiento institucional. Asimismo, recibí el apoyo de los miembros de la dirección mencionada, especialmente de la señora Guillermina Bornard, y de todos los integrantes del INTA que contribuyeron transmitiendo su experiencia para la concreción de este trabajo.

A mis compañeros de la Maestría, así como a quienes la gestionan, he acudido en el durante y en el después de la investigación en busca de colaboración y juicio crítico. A todos ellos, y a Mauro por su aporte constante y su creatividad, mi agradecimiento.

CONTENIDOS

| | Pag |
|--|-----|
| 1 INTRODUCCION | 6 |
| 2 ENCUADRE CONCEPTUAL | |
| * PERSPECTIVAS EN RELACION A LA EVALUACION | 9 |
| - Postura asumida en este trabajo | 12 |
| - Algunas definiciones | 13 |
| - Aportes de la Evaluación | 15 |
| - Requisitos Previos | 16 |
| | |
| * EVALUACION Y CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO | 16 |
| - Acerca de la Capacitación | 16 |
| - Algo más sobre la Evaluación | 19 |
| | |
| 3 OBJETIVOS | 23 |
| | |
| 4 METODOLOGIA | |
| * ABORDAJE | 24 |
| * FUENTES É INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS | 25 |
| - Fuentes Documentales | 25 |
| - Recolección de Información Primaria | 26 |
| . Cuestionario | 26 |
| . Entrevistas | 29 |
| . Observación con Participación | 30 |
| | |
| 5 INTA: NOTAS HISTORICO-ORGANIZACIONALES | |
| * Investigación y Extensión | 32 |
| * Formación de Recursos Humanos | 33 |
| * Modelo Operativo | 34 |
| * Estructura Organizacional | 36 |
| C. FORMA CYAN DE BOSCE A DO EN EN EN ENEMENADE | |
| 6 FORMACION DE POSGRADO EN EL EXTERIOR | 20 |
| * Descripción del Proyecto | 38 |
| * Especialización en el exterior en el marco del | 20 |
| NUMBER OF THE PROPERTY OF A PROPERTY OF THE PR | 441 |

| 7 PROCESO DE PLANIFICACION E IMPLEMENTACION | |
|--|------|
| * PROCESO DE PLANIFICACION | 41 |
| - Criterios adoptados | 41 |
| . Selección de Becarios | 42 |
| - Prioridades. Punto de vista de los Participantes | 43 |
| * PROCESO DE IMPLEMENTACION | 45 |
| - Distribución por temas de Especialización | 45 |
| - Distribución según tipo de Posgrado | 45 |
| - Obtención de Maestría/Doctorado | 46 |
| - Distribución por Años y por Países | 47 |
| - Distribución por Centro de Procedencia | 48 |
| - Participación de Mujeres en el Proyecto | 49 |
| - Administración | 50 |
| | |
| Algunas Consideraciones sobre el Proceso | |
| de Planificación e Implementación | 51 |
| | |
| 8 RESULTADOS INICIALES | |
| * OBTENCION DE POSGRADOS | 53 |
| - Resultados por tipo de Posgrado | 54 |
| - Situación de las Mujeres | 56 |
| - Reingreso a la Institución | 57 |
| - Vínculo Becario-Institución | 58 |
| . Relación con la Institución durante | |
| la permanencia en el exterior | 58 |
| • Conclusiones preliminares sobre los Resultados Iniciales | 59 |
| * EVALUACION DEL POSGRADO DESDE EL | |
| PUNTO DE VISTA DE LOS PARTICIPANTES | 61 |
| - Consideración del Posgrado | 61 |
| . Cuestiones Específicas | 63 |
| - Crecimiento Profesional | 64 |
| - Aportes al Puesto de Trabajo | 65 |
| . Particularidades | . 66 |
| - Elementos para la Evaluación Comparativa | |
| de la Poducción de los Posgraduados | 67 |
| . Producción Bibliográfica | 67 |
| . Presentación de Proyectos y Planes | |
| de Trabajo en el INTA | 69 |
| . Actuación Docente | 70 |
| • Conclusiones en relación a los Resultados Iniciales | 71 |
| • Recomendaciones | 72 |

| 9 COSTOS DE LA ESPECIALIZACION EN EL EXTERIOR | |
|--|-----|
| * Gasto en Becas | 74 |
| - Distribución del Gasto por Componente | 75 |
| * Gasto en Salarios | 76 |
| * Costo de Oportunidad | 77 |
| * Costo Total | 79 |
| • Consideraciones sobre el Costo del Proyecto | 80 |
| | |
| 10 EVALUACION DEL APROVECHAMIENTO | |
| DEL NUEVO POTENCIAL | |
| * REINSERCION LABORAL Y APLICACION DE NUEVOS SABERES | 81 |
| - Reinserción Laboral. Niveles de Conflicto | 81 |
| - Control de lo Actuado y Transferencia Inicial | 85 |
| - Contexto Laboral y Equipamiento | 88 |
| - Aplicación de los Conocimientos Adquiridos | 91 |
| - Cambio de Funciones, Actividades | |
| y/o Lugar de Trabajo | 94 |
| - Tiempo Dedicado al Tema de Especialización | 96 |
| - Actualización de Conocimientos | 99 |
| Conclusiones sobre la Efectividad del Proyecto | 102 |
| • Recomendaciones | 104 |
| | |
| 11 ELEMENTOS PARA LA CONSIDERACION DEL IMPACTO | |
| DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PARTICIPANTES | |
| * EL PROYECTO Y LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES | 106 |
| - Contribución al Desarrollo Científico-Técnico | 107 |
| - Contribución al Desarrollo Económico-Social | 108 |
| * IMPACTO ECONOMICO | 109 |
| • Conclusiones sobre el Impacto | 110 |
| | |
| 12 A MODO DE CIERRE | 112 |
| en de la companya de La companya de la co | |
| ANEXO METODOLOGICO | |
| A Acerca de la Muestra | 114 |
| B El Cuestionario | 117 |
| C Guía de Entrevistas | 129 |
| D Determinacion de Costos | 132 |
| | |
| | |
| TATUAL LABALITA A TAT A' | 171 |

1.- INTRODUCCION

Esta investigación tuvo como marco el acuerdo de cooperación entre la Maestría en Administración Pública (Facultad de Ciencias Económicas. UBA) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Ingresé al INTA como pasante de la cuarta promoción de la Maestría y durante cinco meses me desempeñé en el Departamento de Estudios de Organización Estratégica de la Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos.

Era tema de interés para el instituto, realizar una evaluación de la componente Especialización en el Exterior, que integraba el Subproyecto Capacitación, del "Proyecto de Fortalecimiento de la Investigación, Extensión y Productividad Agropecuaria", celebrado entre el INTA y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyas acciones comenzaron en el año 1985 y terminaron en septiembre de 1991.

El producto de la primera etapa de investigación, correspondiente al período de pasantía e iniciada en 1992, fue la realización del informe final del Subproyecto Capacitación, el que formó parte del Informe Final de la Unidad Ejecutora del proyecto global INTA/BID¹, elaborado en forma conjunta con la Sra. Guillermina Bornard, quien se desempeñó en la administración del proyecto.

La segunda etapa de investigación concluyó con la presentación del trabajo "Evaluación de Resultados e Impactos de la Capacitación de Posgrado en el Exterior. Programa INTA-BID"², el que fue distribuido a todos los Centros Regionales y de Investigación. Sus conclusiones fueron expuestas públicamente con la presencia de Directores Nacionales Asistentes de distintas competencias y representantes del área Capacitación.

¹ Hacia fines del año 1992.

² Esther Jodice: "Evaluación de Resultados e Impactos de la Capacitación de Posgrado en el Exterior" Programa INTA-BID.

Inicialmente la demanda de la institución convocante fue planteada en términos de un análisis costo-beneficio. Sin embargo, las corrientes actuales reivindican el enriquecimiento de la evaluación a través de estudios de tipo cualitativo, que tomen en cuenta aspectos procesuales y el punto de vista de los actores. La institución se interesó en esta suerte de evaluación integral y participativa, que entronca aspectos metodológicos tanto cuanti como cualitativos³.

Hemos realizado una evaluación ex post, al término de las acciones de capacitación, cuando es previsible que pueda comenzar a registrarse su impacto. Cabe destacar que más del 80% de los posgraduados iniciaron su capacitación en los primeros años de desarrollo del proyecto.

Si bien se trata de una evaluación terminal, además de los resultados e impactos, se intentan reflejar aspectos del proceso de implementación de la política, por lo que pretende ser una evaluación integral. En este sentido, tomamos en cuenta distintos momentos, desde la fijación de prioridades institucionales, pasando por el desarrollo mismo del proyecto de capacitación, hasta la reinserción de los becarios en el campo profesional.

Estos lineamientos surgen de la convicción de que toda política de capacitación que se precie, no puede concluir con la finalización de las acciones programadas, sino que debe tener en cuenta la reubicación posterior del posgraduado, con el fin de facilitar su producción y maximizar los beneficios de la formación obtenida.

La investigación cuyo producto presentamos, y su correspondiente metodología, fue construida atendiendo a las necesidades de evaluación de un programa de capacitación para personal profesional y técnico, con vistas a la obtención de posgrados académicos en el exterior. Asimismo, se tuvieron en cuenta las particularidades de una institución que desarrolla y difunde conocimiento científico y tecnológico. No obstante, entendemos esta forma de evaluación y la concepción que la sustenta -integración, integralidad, participación-

³ Para beneplácito de la investigadora con formación en antropología social.

es en esencia transferible a otros objetos de evaluación y a otras instituciones públicas, aunque éstas escapen al ámbito científico-técnico.

Para replicarla en sus aspectos puntuales, será preciso adecuar los códigos comunicacionales, los contenidos y los instrumentos metodológicos a las características de los destinatarios de la evaluación, a las formulaciones, los objetivos y a los resultados esperados por la institución evaluada. Desde un punto de vista global, sugiere caminos posibles a recorrer y tanto de sus aciertos como de sus limitaciones pueden extraerse conclusiones.

2.- MARCO CONCEPTUAL

PERSPECTIVAS EN RELACION A LA EVALUACION

En el campo de la evaluación de proyectos pueden distinguirse dos modelos básicos. Perez Gómez⁴, refiriéndose al área educativa, los identifica como paradigma *experimental* y paradigma *cualitativo*. Angulo⁵, en relación a proyectos sociales, coincide en la definición del primer modelo como perspectiva experimental y define al segundo como perspectiva transaccional, aludiendo con esto a la aplicación de una concepción cualitativa de la investigación.

La experimental es una corriente arraigada en evaluación, que pretende desarrollar prácticas objetivas y neutrales, orientadas al desarrollo de metodologías básicamente cuantitativas que garanticen la objetividad y la replicabilidad de la evaluación. Una de sus preocupaciones centrales consiste en la medición de la eficacia a corto plazo y su relación con los costos económicos.

Dentro de esta línea Pérez Gomez incluye los enfoques centrados en la toma de decisiones. Estos últimos, entienden la evaluación como un proceso orientado a obtener información útil para analizar alternativas de decisión.

Stuffelbeam, pone el énfasis en la orientación práctica y en la utilidad para la acción racional. Por otra parte, para este autor la evaluación supone un juicio y "su meta es determinar el valor de algo que está siendo enjuiciado".

Asimismo, dentro de esta línea, la interpretación de los resultados se realiza en el marco de objetivos y normas preestablecidos con los que se establece la contrastación. Weiss⁶ señala

⁶ Weiss, C.: "Investigación Evaluativa".

Pérez Gómez, A.: "Modelos Contemporáneos de Evaluación".

⁵ Angulo, J. F.: "Evaluación de Programas Sociales. De la Eficacia a la Democracia".

que entre los objetivos a tener en cuenta sobresalen: Objetivos programáticos, organizacionales, modelo inttitucional e imágen-objetivo de la institución.

Scriven⁷, circunscripto a programas educativos, reacciona contra la evaluación basada sólo en contrastar logros con objetivos, considera los efectos secundarios de los programas e intenta enfocar las necesidades de los consumidores. A este modelo se lo conoce como "evaluación sin referencia a objetivos".

Nuevos desarrollos de la evaluación de proyectos en el campo educativo, social y organizacional, que cuestionan por sus limitaciones al modelo tradicional, van dando lugar a la introducción de la perspectiva culitativa.

Se plantea la necesidad de contextualizar la evaluación, reconociendo las determinaciones que la afectan. Se pone atención en los procesos y en la consideración de los resultados a largo plazo.

Es cuestionada la medición de los resultados como estrategia básica, ya que existirían productos finales o intermedios a los que por sus características no les sería suficiente la cuantificación, sino que querirían de un análisis cualitativo. En el caso de la educación, por ejemplo, si bien es importante determinar la cantidad de alumnos, puede dar relevancia a la información analizar también el tipo y la calidad de la educación recibida. Para determinado programa resultará intrascendente lo cuantitativo o bien se planteará propósitos cualitativos. Lo mismo cabe para la determinación del valor económico, hay objetos de evaluación que tienen valores intrínsecos que trascienden el valor de mercado o no se reflejan en él.

Dentro de este modelo ha cobrado gran influencia la evaluación iluminativa, cuyo representante es Elliot, su nombre proviene de la idea de hacer visible el proceso y su incidencia en los resultados de los programas. Intenta contrastar también con las evaluaciones que prefieren los resultados abstractos que se expresan en números. Destaca: la

⁷ En Pérez Gómez, A: Op. cit.

consideración del contexto, la descripción más que la medición y el análisis de los procesos. Sus instrumentos principales son la entrevista y la observación.

En esta corriente cobra gran importancia la perspectiva de los participantes, orientada a obtener valores compartidos, intersubjetivos, en la comprensión de que, como señala Bourdie⁸, "la emisión de juicios se efectúa siempre en el marco de normas, tradiciones y hábitos que emergen de la interacción".

Para ilustrar y a modo de síntesis, digamos que Angulo, en su trabajo sobre evaluación de proyectos sociales, caracteriza al modelo experimental como centrado en evaluar la eficacia de un programa apoyándose en la metodología experimental, en forma racional, objetiva y sistemática. El modelo transaccional, en cambio, está comprometido con el estudio y conocimiento de los procesos, se apoya en metodologías cualitativas de investigación, intenta captar la particularidad contextual de los acontecimientos estudiados y considera a la evaluación como una plataforma para la argumentación crítica y la participación ciudadana.

Este último aspecto resalta en la llamada evaluación contingente⁹, modelo de evaluación de políticas públicas, que requiere la participación del ciudadano en el rol de usuario o demante. La opinión del mismo es solicitada incluso para representar el valor del producto o servicio recibido, ya que se lo interroga acerca de cuánto hubiese estado dispuesto a pagar si hubiese tenido que acceder al mismo vía mercado.

Este tipo de evaluaciones requiere de una particular forma de acceso y utiliza estrategias de investigación básicamente cualitativas.

Frente a las posturas que presentan escindidas las estrategias pasibles de ser aplicadas, privilegiando las técnicas cuantitativas o cualitativas de investigación, en desmedro unas de otras, surgen las que plantean la aplicación de la integración metodológica¹⁰.

⁹ En la Presentación de L. Vaccaro a la op. cit. de E. Jodice.

⁸ Bourdieu, P.: "Cuestiones de Sociología".

¹⁰ Forni, F. y otros: "La práctica de la Investigación". Bourdieu, P. y otros: "El oficio del sociólogo".

Un medio formal de combinar técnicas es a través de la triangulación metodológica (en su acepción de confrontación de distintos tipos de fuentes y técnicas), que permite al investigador examinar un problema empleando distintos métodos de relevamieno de datos, con el propósito de obtener un resultado válido.

Postura asumida en este trabajo

En este trabajo la evaluación es considerada un procedimiento integral y sistemático de investigación, inherente a la ejecución de programas, que permite reconocer los logros y las limitaciones de las acciones implementadas para alcanzar ciertos objetivos, atendiendo al desarrollo de los procesos que le dieron lugar, a los aspectos contextuales en que se enmarca y a la particular mirada de los distintos actores involucrados.

Este esfuerzo implica orientar decisiones de algún tipo en relación con el proyecto y aspira a contribuir al proceso de aprendizaje de los involucrados en la gestión, enriqueciendo su experiencia para ser volcada en ese u otros casos semejantes.

Se toman elementos de ambas perspectivas tratadas ya que se realiza una apreciación de la relación entre objetivos y resultados, costos e impactos y se da lugar a que los distintos actores, quienes pueden ver desde dentro el proceso acaecido, tengan una activa intervención en la misma.

Entendemos que la contrastación objetivo/resultado puede derivar en un procedimiento mecánico, que no enriquezca la comprensión de lo acontecido, si no se tienen en cuenta el proceso que dió lugar a ese resultado y el contexto tanto institucional como social que lo enmarca.

Se adopta una postura integradora en lo metodológico (como quedará ampliado en la parte correspondiente a metodología) por entender que la utilización de estrategias cuanti y

cualitativas es más apta para captar los múltiples y complejos factores que afectan los procesos e inciden en los resultados.

Se plantea pues, realizar una evaluación en profundidad, en la que puedan apreciarse y eventualmente medirse los resultados, teniendo en cuenta las instancias significativas previas que posibilitaron o inhibieron su realización.

Ellen¹¹ señala que "al asociar representatividad y generalización explicativa con magnitud cuantitativa de la muestra, se circunscribe el concepto de "representatividad" a la dimensión numérica; otra posibilidad es que una muestra sea significativa, esto es, que un hecho o un caso sean pertinentes para dar cuenta de cierto haz de relaciones en un sistema social".

Trataremos de valernos de las dos posibilidades. Las técnicas cuantitativas facilitan la medición de los resultados de los programas y los hacen factibles de tratamiento estadístico, por lo que realizaremos una encuesta autoadministrada a un número representativo de becarios.

Las técnicas cualitativas permiten describir los distintos aspectos que hacen al proceso de desarrollo de los programas, a los significados atribuidos y a los efectos esperado o no, a través del estudio en profundidad. Para esto nos valdremos de entrevistas y de observación participante, lo cual requiere de la interacción del investigador con los sujetos, de quienes se espera que vuelquen una mirada gradual y crítica sobre su propio comportamiento, su experiencia de capacitación y sobre su práctica cotidiana en la institución.

Algunas definiciones

Llamamos *resultado* a los efectos directos del proyecto, en este caso asociados a los objetivos iniciales, de corto plazo (Objetivos del Subproyecto Capacitación, como veremos, y de la Componente Especialización en el Exterior)

¹¹ En Guber, R.: "El Salvaje Metropolitano".

Efecto es todo comportamiento del que puede decirse que ha sido influido por algún aspecto de un proyecto. Los *objetivos* son los efectos deseados, que conscientemente se propone buscar a través del desarrollo de la actividad. Un proyecto tiene efectos buscados, previstos, positivos, relevantes, no buscados, etc.

El impacto se refiere a los efectos globales del proyecto sobre la sociedad y el medio y será vinculado a objetivos de largo plazo (en este caso al objetivo final del Proyecto y a los objetivos institucionales). La evaluación de impacto trata de determinar si hubo cambios y la magnitud de los mismos, básicamente lo que pretende indagar la evaluación de impacto es el grado de alcance de los fines últimos de un proyecto.

Cohen y Franco¹² lo definen como el resultado de los efectos de un proyecto. Generalmente la evaluación es de tipo cuantitativa y opera con el modelo experimental. En este trabajo nos acercaremos a la noción de impacto a través de la medición y de la descripción.

La evaluación de *proceso*, entendido como las operaciones que se llevan a cabo como medio de obtener resultados e impactos apunta, según Hollister¹³, a ver cómo funciona el programa, insistiendo en identificar modos de mejorar las operaciones y el diseño del programa. Su enfoque es básicamente cualitativo.

Reconocer los logros y las limitaciones del proyecto en relación a los objetivos inicialmente perseguidos, nos remite al concepto de *eficacia*, mientras que tomar en cuenta también los recursos económicos movilizados nos introduce en el terreno de la *eficiencia*.

La efectividad también expresa la relación entre lo logrado y lo programado, pero remite a los fines últimos del proyecto. Entendemos que un proyecto es efectivo si los resultados iniciales están siendo aprovechados y van a dar lugar a generar resultados de largo plazo e

¹² Cohen, E.; Franco, R.: "Evaluación de Proyectos Sociales".

¹³ Hollister, R. y otros: "Conexión entre el análisis de proceso y el análisis de impacto: El caso del trabajo asistido". En Cook, T.D. y otros (Comp.): Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.".

impacto. En este caso, resultará efectivo si del seguimiento de los capacitados surge que se dan las condiciones para que el proyecto desarrollado derive en crecimiento profesional y en la aplicación y transferencia de los nuevos saberes al puesto de trabajo, a la institución y al medio (lo vincularemos específicamente con el objetivo básico del Proyecto).

Aportes de la evaluación

En base a los criterios de distintos autores estudiados, y a los que derivan de nuestra propia experiencia, entendemos que la evaluación puede contribuir a la gestión en los siguientes aspectos:

- Permite manejar información confiable y no conjeturas.
- Brinda elementos para la toma de decisiones.
- Permite adecuar los proyectos en curso y/o revisar la experiencia para el desarrollo de proyectos posteriores.
- Aporta conocimiento sobre una situación, lo que se constituye en un diagnóstico para la programación de la siguiente. Esto es importante proque cuanto más calidad de información logremos, más se ajustará la programación a las necesidades.
- Ahonda el conocimiento sobre el desempeño de las políticas y de los proyectos.
- Es un medio para controlar lo actuado en general y el uso de los recursos económicos, en particular, lo cual es especialmente válido para el sector público.
- Posibilita rever situaciones consolidadas que de otro modo teminan "naturalizándose".
- Favorece el reconocimiento de situaciones conflictivas manifiestas o subyacentes.
- Puede mejorar la comunicación al interior de la organización.
- Permite extrapolar experiencias a otros programas y a otras organizaciones.
- Posibilita el distinguir entre logros y limitaciones de los programas y brinda elementos para reconocer sus causas. Si no se diferencia entre logros y limitaciones no se puede recompensar el primero, ni corregir el segundo, ni aprehender de ambos.

Requisitos previos

Para que los aportes posibles de la evaluación puedan concretarse deben darse ciertas condiciones previas.

En primer lugar: el interés en la evaluación debe ser auténtico. Es preciso que haya disponibilidad hacia la evaluación y que se faciliten los mecanismos para que la misma pueda realizarse con rigor. Como señala Vaccaro¹⁴, debe haber "voluntad de aplicar un programa de evaluación, no sólo como exigencia externa".

Si se evalúa para responder a una necesidad formal de las organizaciones, o para adecuarse a las imposiciones de moda en materia de tecnologías de gestión, estarán dilapidándose esfuerzos y recursos.

EVALUACION Y CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

Acerca de la Capacitación

En las últimas décadas, ligado a las tendencias de reforma global del Estado y de la Administración Pública, ha cobrado importancia creciente la capacitación de los recursos humanos, constituyéndose en uno de los ejes del cambio en materia administrativa.

Las nuevas tendencias en materia organizacional destacan a los recursos humanos como esenciales, por su valor estratégico, su adaptabilidad y capacidad de desarrollo¹⁵.

Capacitar a los recursos humanos es considerado una inversión, porque es un instrumento para crear capacidad productiva. Es decir, quienes se han capacitado podrán en el futuro producir más bienes y servicios y ponerlos a disposición de la comunidad. Asimismo, esa

¹⁴ En la Presentación de L. Vaccaro a la op. cit. de E. Jodice

¹⁵ Bonifacio, J. A.: "Formación de administradores y profesionalización de la carrera administrativa"

inversión acrecienta los recursos, el denominado capital humano de la organización, "que se forma por la acumulación de la inversión".

En este marco, la capacitación cobra relevancia ya sea asociada a la obtención de nuevos perfiles y calificaciones de los trabajadores, a los procesos específicos de innovación tecnológica y/o a la profesionalización de la carrera administrativa.

En este último aspecto, se disponen -en la Argentina- las condiciones normativas para la capacitación de los agentes públicos y se da lugar a estrategias de formación masiva, institucionalizada, lo cual lleva a efectuar inversiones considerables¹⁷.

No obstante, a pesar de los importantes esfuerzos realizados, no se producen en el sector público evaluaciones sistemáticas de resultados e impacto de la capacitación, e incluso los estudios puntuales al respecto son muy escasos.

Ligado a esto se producen varios problemas. Oszlak¹⁸ hace hincapié en que la capacitación debe dar una respuesta prospectiva, debe imaginar escenarios institucionales futuros. Señala las dificultades para captar las reales necesidades de formación y la asistematicidad de las acciones. Entiende que debería haber un criterio racional que rija la frecuencia en que se capacita para que no se produzcan acciones atomizadas y hace una propuesta al respecto.

Bonifacio plantea criterios coincidentes. Para él la valoración acrítica de la capacitación debe considerarse un problema y señala tres razones que debilitan sus resultados: a) la falta de focalización; b) la asistematicidad y c) la falta de vinculación entre capacitación y carrera administrativa.

Esto lleva a que no se capacite a la gente de acuerdo a las necesidades de los puestos de trabajo. También, a que en los lugares de trabajo no estén dadas las condiciones para utilizar

¹⁸ Oszlak, O.: "Las demandas de formación de administradores públicos frente al nuevo perfil del Estado".

¹⁶ Ginestar, A.: "Costos educacionales para la gerencia universitaria".

¹⁷ Por el Dto. 993/91 se elabora el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SI.NA.PA.) que fija entre las condiciones para la promoción de los agentes públicos la reunión de créditos de capacitación.

adecuadamente la capacitación obtenida, lo cual habla de la existencia de recursos subutilizados o sobrecapacitados.

Destaca también que no puede omitirse una adecuada evaluación de los costos de la capacitación, en los que incide tanto el tiempo de trabajo que resta a la organización quien se capacita, como el hecho de que la organización no emplée después los conocimientos que han adquirido.

Como ya se dijo en relación a la evaluación, la capacitación debe responder a intereses genuinos y no a posturas en boga o imposiciones externas en materia de gestión de recursos humanos. Si no se ahonda en el problema y se lo aborda en forma integral, se corre el riesgo de desaprovechar el esfuerzo y el empeño puestos en juego.

La otra cara de la valoración acrítica de la capacitación es la desvalorización infundada de la misma. Como percibe Rutty¹⁹ a partir de su investigación en el sector público, "el desconocimiento del alcance de los resultados obtenidos, por falta de de acciones de evaluación de impacto en capacitación, lleva a los actores a adoptar dos posiciones distintas: a.- la creencia optimista en las virtudes de la capacitación; b.- la desconfianza absoluta acerca de la bondad de sus resultados. Esto (...) deja a los actores a ciegas frente a estas dos posiciones, o mejor aún, plantea el problema en términos incorrectos -la capacitación si, la capacitación no-. Sin embargo el problema es mucho más complejo y consiste en qué tipo de capacitación se genera, en cuáles circunstancias, cuándo, para qué, con qué medios y para qué fin".

Sólo si se dan esas condiciones la capacitación podrá convertirse en un instrumento que permita mejorar la actividad y la productividad de las organizaciones, tomando en cuenta los aspectos humanos, motivacionales y contextuales²⁰.

¹⁹ Rutty, M. G.: Proyecto de Investigación (CONICET) "Evaluación del Impacto de la Capacitación en Informática en la Administración Pública Nacional".

²⁰ Definición adoptada en: Sauber, B. y Rutty, M. G: "La gestión pública ante el cambio tecnológico. Un instrumento para detectar las necesidades de capacitación en informática del sector público".

Un diagnóstico de requerimientos de capacitación bien orientado requiere considerar a la organización en su conjunto, tener en cuenta el contexto en el que se desenvuelve y analizar tanto su situación actual como sus desafíos futuros.

En el caso que tratamos, por su particularidad, estas consideraciones se hacen por demás pertinentes, ya que se trata de brindar formación de alto nivel a profesionales de una institución vinculada al ámbito científico y tecnológico. Esto insume recursos públicos considerables, entre los que se debe contar el alejamiento de agentes con capacidades específicas de sus puestos de trabajo, a lo largo de varios años.

En estas instituciones, que valorizan la capacidad de su plantel profesional y en especial la formación de posgrado, es imprescindible que la planificación de la capacitación responda a un plan estratégico, que escape a la tentación de dar cabida a necesidades no específicas, coyunturales y o provenientes de propuestas individuales.

Dada la complejidad de este fenómeno, evaluar las acciones de capacitación puede contribuir a desatomizar su captación, dando una visión de conjunto.

Algo más sobre Evaluación

Liliana Vaccaro²¹ contextualiza la decisión de producir evaluaciones, en la comprensión de que habría que comenzar por "ubicar la evaluación de políticas gerenciales como una decisión (una política en sí misma) al interior de la organización y en su significado y alcance para la sociedad en su conjunto". Considera que "la decisión de evaluar los costos, resultados e impactos de la gestión, es una decisión política que implica la revisión de decisiones previas, tales como las que resolvieron la programación y utilización de los recursos. Asimismo, resulta un rendimiento de cuentas necesario a la sociedad de la que ellos provienen".

²¹ En la Presentación de L. Vaccaro a la op. cit. de E. Jodice.

No obstante es inusual que se realicen evaluaciones integrales y sistemáticas de la capacitación; lo mismo ocurre en el caso específico de formación de profesionales del tipo de la que nos ocupa. La evaluación es un instrumento para volcar una mirada crítica sobre esos procesos y, si bien es reconocida su importancia, su aplicación concreta se halla muy restringida.

Suele evaluarse a término a quienes se han capacitado y en algunos casos las propias acciones de capacitación son sometidas a juicio. Es frecuente que las instituciones exhiban como resultados de la capacitación el número de agentes que ha participado de las acciones o el aumento del porcentaje de personal con una determinada formación respecto del total. No es común, en cambio, que una política de capacitación contemple el desarrollo de instrumentos idóneos para registrar su impacto a nivel personal, laboral e institucional.

Sin pretender ser exhaustivos podemos distinguir las siguientes instancias de evaluación:

- 1. Evaluación del aprendizaje a término realizado por el alumno.
- 2. Evaluación de la capacitación impartida.
- 3. Evaluación de costos de las acciones de capacitación desarrolladas.
- 4. Evaluación de los resultados del programa de capacitación.
- 5. Evaluación de la aplicación del aprendizajes al puesto de trabajo
- 6. Evaluación del impacto de las actividades de capacitación²².
- 1.- Se practica al cabo de las acciones de evaluación, para verificar que se han alcanzado los objetivos en relación a la adquisición de nuevos saberes. En base a ésto se otorgan certificaciones, títulos y/o créditos. El objeto de la evaluación es el individuo.
- 2.- Se práctica en el sector público, realizada por expertos, como evaluación de la calidad de la capacitación. Se evalúa la curricula, los contenidos del curso, el nivel docentes, los

Rutty (Op.cit.) lo engloba en tres tipos de evaluación: 1.- Evaluación a término del proceso de aprendizaje; 2.- Evaluación de los efectos de la capacitación (transferencia al puesto de trabajo); 3.- Evaluación del impacto.

materiales utilizados, etc. También es habitual que la evaluación les sea solicitada a los asistentes a los cursos. En este último caso, a nuestro juicio, su instrumentación le quita validez y su utilización posterior es dudosa. Se realiza por lo general en formularios estandarizados que se completan en forma autoadministrada y anónima., en los momentos finales del curso.

3.- Generalmente se realiza como exigencia externa o de control y auditoría. Los costos pueden ser contrastados globalmente con los objetivos inmediatos perseguidos, para dar cuenta del uso de los recursos. No se considera el costo en función de la efectividad del programa.

4.-, 5.- y 6.- El foco de la evaluación está puesto sobre el programa y sobre la organización misma en sus decisiones previas y posteriores. Este tipo de evaluaciones es infrecuente en el sector público, a excepción del punto 4.- referido a los objetivos iniciales, como materia de control de lo actuado o exigencia de los organismos financieros. Los logros y los desaciertos en esta materia se conjeturan. Generalmente se recoge información fragmentada en base a devoluciones informales de los propios capacitados y a comentarios acerca del desenvolvimiento organizacional.

En las instituciones se alega que este tipo de evaluaciones requieren de la construcción de instrumentos más complejos y que sus recursos son insuficientes para llevarlas adelante. El tiempo también es un recurso escaso en unidades que diseñan y dictan cursos de capacitación, por otra parte se trataría de una autoevaluación. Por todo esto habría que pensar la posibilidad de que unidades específicas puedan abocarse a la tarea.

El caso que presentamos, si bien intenta avanzar en las formas de evaluación más descuidadas, es a la vez en algunos aspectos un ejemplo de lo que describimos. La organización convocante tenía intenciones de desarrollar este proyecto y respetó las condiciones previas, pero pudo concretarlo a través de una evaluación externa a muy bajo costo, porque se produjo el encuentro entre dos instituciones que necesitaban una de la otra. De no haber sido así, es probable que no se hubiera llevado a cabo por falta de recursos y que

todo hubiera concluído en una evaluación formal para satisfacer la exigencia del organismo internacional con quien se contrajo el crédito para realizar el proyecto.

Lo deseable sería comenzar a construir las condiciones para que las evaluaciones sean una instancia inherente al desarrollo de programas en lugar de un acontecimiento más o menos fortuito en el devenir de las organizaciones.

3.- OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- * El objetivo general de esta investigación es suministrar información válida sobre los procesos, resultados e impactos del proyecto de formación de posgrado del personal profesional del INTA.
- * Poner en práctica una metodología específica de evaluación que combine técnicas cuantitativas de recolección de información con instrumentos cualitativos, más flexibles, de modo de lograr un análisis en profundidad.

Objetivos Específicos:

- * Esta investigación se plantea los siguientes objetivos específicos
- * Analizar, hasta donde sea posible, las acciones desarrolladas por la institución en el proceso de planificación e implementación del Subproyecto Capacitación.
- * Proporcionar información en relación al logro del objetivo de ese Subproyecto y de su componente Especialización en el Exterior y de los objetivos básicos y finales perseguidos por el Proyecto de INTA/BID.
- * Detectar las discrepancia existentes entre los objetivos trazados y los logros obtenidos.
- * Determinar los costos totales del programa de capacitación.
- * Brindar elementos que permitan juzgar la calidad de la capacitación recibida.
- * Analizar la incidencia de la capacitación en la producción y el rendimiento de los posgraduados.
- * Considerar si la formación obtenida es transferida al puesto de trabajo y su influencia en el rendimiento organizacional
- * Detectar aspectos que puedan restar posibilidades de aplicación al nuevo caudal técnicocientífico con que cuenta la institución.
- * Reflejar la experiencia y la opinión crítica de los protagonistas.
- * Formular conclusiones y recomendaciones pertinentes y adecuadas.

4.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION

ABORDAJE

Como se ha expresado, se desarrolla una investigación evaluativa que combina técnicas de recolección de información tanto cuanti como cualitativas. Se considera que hacer una evaluación en profundidad requiere, en este caso, que ambos procedimientos se complementen.

Esta complementariedad se da también en el seno de las distintas herramientas de recolección. Como instrumento cuantitativo básico se utiliza un cuestionario que permite acceder a una muestra representativa de informantes y tratar estadísticamente la información obtenida. No obstante las respuestas abiertas que se formulan si bien son pasibles de ser cuantificadas, son analizadas en profundidad, tratando de interpretar la perspectiva de los participantes del proyecto.

Esta investigación recoge material proveniente de los actores. Guber define a la perspectiva del actor como un "universo de referencia compartido -no siempre verbalizable- que subyace y articula el conjunto de prácticas, nociones y sentidos organizados por la interpretación y actividad de los sujetos sociales". Sentido semejante le otorga Bourdie al témino intersubjetividad²³.

El cuestionario fue elaborado al cabo de un período de participación cotidiana del investigador en la institución, lo que le permitió construir nociones básicas acerca de las expectativas, prejuicios y contradicciones que despertaban en distintas categorías de actores, los proyectos de capacitación desarrollados por la institución.

Así como el cuestionario se fue construyendo a partir del acceso al campo, el desarrollo de la investigación, que partió de un bosquejo, fue siendo permeado por ese proceso.

²³ Ver Marco Conceptual

La interpretación de los resultados de la muestra cuantitativamente representativa, es decir de la obtenida a través del cuestionario, y los significados atribuidos a las formulaciones de los actores en las respuestas abiertas, se produjeron en el contexto de la totalidad de los instrumentos de acercamiento al objeto de estudio. Con esto se quiere remarcar que no se trata sólo de producir un ejercicio intelectual que combine técnicas aisladas, sino que las mismas se imbrican en todo el proceso de investigación.

Otro aspecto a destacar es la unidad entre el recolector de datos -a excepción del cuestionario que fue autoadministrado- y el analista. "Es la misma persona la que diseña el proyecto, la que se dirige al campo, la que recoge la información, la que posteriormente la analiza y redacta el informe final"²⁴.

FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Realizar una evaluación ex post hace necesario desandar el camino recorrido en busca del modelo inicial, a través de fuentes de información formales e informales.

Se recurrió a **información secundaria** para ubicarse en el contexto organizacional y para reconstruir las instancias de planificación desarrollo e implementación del proyecto de capacitación.

Fuentes Documentales

* Documentación referida a la institución. Objetivos y metas. Estructura. Lineamientos políticos. Programas en curso. Escalafón. Tablas salariales.

²⁴ Guber, R.: op. cit.

- * Documentación referida al Proyecto INTA/BID, los subproyectos que lo componen, los resultados esperables y las evaluaciones previas a su ejecución.
- * Documentación acerca del Subproyecto de Capacitación que se investiga y aquella que lo englobe dentro de la política del área. Objetivos programáticos, reglamentación, tiempos estimados, costos previstos y todo lo relacionado con la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones de capacitación.
- * Información secundaria que de cuenta de la marcha y/o resultados asistemáticos del Proyecto. Esta información fue analizada e interpretada, en función de la documentación precedente, con el fin de realizar un estudio sistemático de procesos y resultados.

Recolección de Información Primaria

Se relevó información primaria, según se describe a continuación. La misma fue objeto de un abordaje cuanti y cualitativo. Se otorgó especial atención a las reflexiones de los protagonistas del hecho que se investiga, ya que se trata de una evaluación participativa.

* Cuestionario autoadministrado²⁵

Oportunidad de aplicación: Se consideró oportuno el momento porque la mayor parte de los becarios estaba de regreso en el país y había retomado su labor en la institución.

Mecánica de recolección: Fueron girados a los Centros Regionales y de Investigación cuestionarios para ser entregados a los agentes que participaron del programa de capacitación. Se incluía una nota de el Director Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos de la organización, dirigida a los Directores de Centros en las que se

²⁵ Ver Anexo Metodológico, Parte B.

explicaban los motivos que animaban la evaluación y se les pedía colaboración para reunir la información requerida y devolverla en una fecha precisa.

Población: Originariamente se planificó aplicarlo a toda la población (190 casos de posgraduados reintegrados a la institución, distribuidos en Centros Regionales y de Investigación de todo el país) pero el número de respuestas recibidas dió lugar a una muestra espontánea de 103 casos (54 % del total). Esta situación obligó a establecer el grado de representatividad de la muestra, el que resultó satisfactorio²⁶.

En la elaboración del cuestionario y debido a su calidad de autoadministrado, se consideraron las características personales de los destinatarios. Se incorporó un instructivo minucioso.

Difusión de propósitos y comunicación de resultados: El destinatario fue puesto en conocimiento, en forma general, de los objetivos que guiaban la evaluación. Para su elaboración se realizaron entrevistas con quienes serían sus destinatarios y antes de su aplicación fue testeado.

Se asumió el compromiso se acercar los resultados a quienes proporcionaron el material relevante para realizar la investigación.²⁷

Es previsible cierto nivel de resistencia y temor para responder acerca de cuestiones del ámbito laboral, por eso es deseable difundir la actividad previamente, para despertar interés en el consultado así como asegurar la confidencialidad de los datos. En este caso todo el proceso investigativo -relevamiento, procesamiento y análisis de la información- estuvo a cargo del investigador.

²⁶ Dada su importancia el tema se desarrolla en el Anexo Metodológico, Parte A.

²⁷ Ejemplares del trabajo Resultados e Impactos del Programa de Formación de Posgrado INTA-BID, fueron enviados a todos los Centros Regionales y de Investigación, solicitando apoyo a sus Directores para su difusión. Asimismo se giraron ejemplares a la biblioteca de la institución. Se realizaron exposiciones de los resultados ante personal jerárquico del INTA.

Información recopilada: Por medio de este instrumento se intentó obtener información acerca del desarrollo del proceso de capacitación, de sus resultados y del impacto del mismo en relación a los objetivos institucionales.

Se pretendió registrar también la repercusión a nivel personal y profesional para sus protagonistas, por medio de indicadores que permitieron efectuar comparaciones entre el antes y el después del posgrado.

Los aspectos relevantes a indagar por medio de este cuestionario son los siguientes:

- Evaluación del programa de capacitación en relación a las prioridades institucionales.
- Importancia atribuida a la transferencia inicial, producida el arribo del posgraduado.
- Actualización posterior al posgrado. Principales indicadores: Tipo, Tema, Interna, Externa.
- Evaluación del Posgrado. Indicadores: Adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes. Nivel docente. Material bibliográfico. Contenidos teórico-metodológicos. Experimentación.
- Reconocimiento de la Capacitación por parte de la institución. Indicadores: Cambio de situación laboral, función, actividades, lugar de desempeño, recategorización, reconocimiento económico.
- Actuación de la institución frente al nuevo potencial de los posgraduados. Se contempla: Calidad de la reinserción laboral; Equipamiento; Servicios de apoyo; Adecuación del puesto de trabajo; Tiempo dedicado a trabajar en el tema de especialización; Nivel salarial
- Producción del Posgraduado, a través de los siguientes indicadores: Publicaciones; Presentación de proyectos/planes de trabajo; Participación en proyectos/planes de trabajo;

Resultados de la actividad específica; Desempeño docente. Se efectuará una comparación entre el antes y el después de la realización del posgrado

- Impacto científico, social y económico del Programa. Indagando la contribución del posgraduado al logro de esos objetivos.
- Efectos no esperados del programa: Repercusión personal y profesional. Incidencia en el clima organizacional. Desempeño.

Procesamiento de datos: Para su procesamiento, las respuestas fueron clasificadas por: Profesión, Edad, Sexo, Tipo de actividad que desarrolla dentro de la institución (investigación, extensión), Centro de origen, País en que cursó, Tiempo de permanencia en el exterior, Tipo de posgrado realizado, Año de regreso.

* Entrevistas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas, en base al temario precedente, a un total de 15 informantes considerados centrales. La selección de actores que desempeñan distintas responsabilidades y tienen diferentes modalidades y ámbitos de actuación de realizó con el objetivo de lograr una muestra significativa. Los mismos se desempeñaron como planificadores, ejecutores, administrativos, becarios durante la etapa de implementación del proyecto, otros son directores de centros y coordinadores de proyectos bajo cuya conducción se desempeñen los posgraduados, y en algún caso, ellos mismos tuvieron participación como becarios del proyecto.

Las entrevistas se realizaron en forma individual y grupal y fueron instrumentadas para obtener información relacionada a los distintos momentos de participación de estos actores. La mayor parte de ellas se realizaron en el lugar de desempeño, pero en algunos casos se aprovechó la llegada a Buenos Aires de participantes del interior, para reunir información cualitativa proveniente de quienes proceden de centros alejados, a los que no hubiera sido

posible acceder de otro modo. En algunos casos se trató de una única entrevista, en otros el contacto fue más frecuente.

En el caso específico de los becarios, las entrevistas previas a la confección del cuestionario, brindaron una colaboración inestimable para su elaboración. Las entrevistas posteriores apuntaron a profundizar algunas temáticas y a contrastar hipótesis.

* Observación con participación

La presencia activa del investigador en la institución durante los meses iniciales de investigación (en INTA Central) y su interacción con actores claves, permitió aportar datos de interés para el proyecto, registrados tanto en contextos formales como informales. La cotidiana presencia del investigador en el campo, abrió la posibilidad de obtener datos de una manera menos intrusiva²⁸. El hecho de que el investigador debiera realizar el trabajo solicitado pon la institución, lo colocaba en una situación similar al del empleado y le exigía adquirir ciertos códigos comunicacionales y culturales propios de la institución, que fueron muy valiosos a la hora de obtener y analizar los datos. La información obtenida por medio de estos dos últimos instrumentos, fue detalladamente compilada en notas de campo, incluyendo registros de expresiones verbales, actitudinales y contextuales.

Lo cual responde al viejo ideal antropológico de tratar de "pasar desapercibido" en el campo.

5.- INTA: NOTAS HISTORICO-ORGANIZACIONALES²⁹

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, es un organismo descentralizado de la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación³⁰, dependiente del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, que cumple funciones de investigación y transferencia en ciencia y tecnología en ese campo.

Hasta su creación en 1956, la investigación agraria había estado concentrada en las Facultades de Agronomía y en las áreas de investigación de los Ministerios de Agricultura. Por entonces, el agro vivía una profunda crisis y se encontraba practicamente agotada la posibilidad de expansión de la frontera agrícola, lo que lleva a tomar conciencia del papel que debía desempeñar el progreso técnico para aumentar los rendimientos de la producción agropecuaria.

En un estudio acerca de la situación de la economía argentina, encomendado a la CEPAL por el gobierno de facto de entonces, figura un informe de Raúl Prebisch en el que se recomienda la creación, dentro del aparato institucional del sector público, de un organismo que desarrolle programas de acción técnica, respaldado por investigaciones sistemáticas, que permitan impulsar el desarrollo económico. "La recomendación de Prebisch se basó en la constatación del rezago técnico operado en la producción agropecuaria nacional, incapaz de atender las nuevas condiciones del mercado internacional, así como la demanda creciente del mercado interno resultante de la urbanización³¹. Asimismo, consideraba que la tecnificación de la agricultura era la base esencial de la industrialización de los paises latinoamericanos.

²⁹ Si bien esta descripción permite informar al lector acerca de la realidad institucional del INTA, su objetivo primordial es ilustrar sobre aquellos aspectos que resultan relevantes a los fines de la evaluación y que permiten comprender sus resultados.

³⁰ Mientras se desarrolló esta investigación el INTA dependía de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, pero su denominación se modificó en 1995.

³¹ Oteiza, E. (Director) "La Política de Investigación Científico y Tecnológica Argentina. Historia y perspectivas"

El reconocimiento de la revolución tecnológica operada en los paises desarrollados y el papel que se confería al Estado como impulsor del desarrollo económico y social, en este caso asumiendo la tarea de generar y difundir conocimientos e innovaciones, propugnaron por la creación del INTA.

La Ley Orgánica del INTA y el Decreto de su creación³² reflejan estos criterios. Este último lo concibe como organismo autárquico; establece una conducción colegiada que integre la representación del Estado y los productores y prevé el desarrollo de su accionar en todo el territorio nacional. La autarquía que tenía por finalidad facilitar el funcionamiento del Instituto, se sustentaba básicamente en un impuesto a las exportaciones de productos agropecuarios. Durante el último gobierno de facto pierde su carácter de organismo autárquico, estatus que recupera -con modificaciones- en 1983 con la apertura democrática³³.

Investigación y Extensión

El artículo 2º del Decreto citado, señala los alcances de la labor investigativa y extensionista a desarrollar por el INTA:

- a) Investigaciones sobre los problemas relacionados con los recursos naturales y con la técnica de la producción;
- b) Investigaciones sobre la conservación y transformación primaria de los productos agropecuarios;
- c) La extensión agraria, mediante la asistencia educacional técnica y cultural del productor rural y su familia y el mejoramiento de la comunidad que integra;
- d) Las acciones de fomento necesarias para la aplicación y difusión de los resultados de sus investigaciones y experiencias.

³² Decreto-Ley N° 21.680/56.

Durante la última dictadura militar se le suprimió el ingreso del 1,5 % sobre las exportaciones. Perdió así autarquía financiera. Posteriormente se aplicó el 1% sobre las importaciones sujetas a a tasa estadística. En 1994 cuando aquella tasa sobre determinadas compras en el exterior llegó a 0 como producto de la apertura, volvió a depender del Tesoro como en 1980.

La amplitud de estas definiciones las hacen válidas en la actualidad, lo que cambia es el contenido debido a las especificaciones y especializaciones que el avance científico-técnico y el contexto en que el organismo se inserta llevan a introducir.

En la institución destacan la preocupación por vincular la investigación con la extensión, es decir, por lograr transferir los conocimientos derivados de las investigaciones lleguen a los productores. El contacto con los mismos permite conocer los problemas y las demandas concretas sobre los que actuar.

Una publicación del INTA³⁴ señala que la importancia dada a la integración de la investigación y la transferencia ha propiciado que se las integre bajo una mismsa responsabilidad y conducción. Sostienen que los frutos de la investigación se evidencian cuando ésta llega a los usuarios, para ello utilizan "un sistema de educación no formal basado en la motivación, la enseñanza y el apoyo a los productores y a sus familias".

Investigación y extensión se organizan en forma de programas nacionales o regionales, basados en disciplinas, productos, recursos naturales o regiones.

Formación de Recursos Humanos

El informe Prebisch destacaba la importancia de contar con técnicos de primer orden y propone estrategias que harían tradición en el INTA en cuanto a formación de recursos humanos: "Es indispensable enviar becarios al extranjero y llevar a la Argentina expertos en todas aquellas materias en que los conocimientos y la experiencia de los técnicos nacionales puedan complementarse en forma positiva" Esta tradición sufrió una interrupción en el último período de gobierno inconstitucional. El programa de capacitación que someteremos a evaluación es el primero que se desarrolla después de esa restricción.

35 En Oteiza, E.: Op. Cit.

³⁴ INTA: "35 años de Tecnología para el Agro Argentino".

La institución considera una actividad sustantiva a la formación académica de su personal de investigación y extensión. En la publicación aludida destaca que cerca del 50% de su planta de personal³⁶ está integrada por profesionales universitarios de grado y posgrado, técnicos laboratoristas, de áreas de apoyo.

En su mayoría se trata de ingenieros agrónomos, especialistas en disciplinas agronómicas y veterinarios. Cuenta también con especialistas en ciencias biológicas, exactas, físicas y naturales.

Modelo Operativo

El Decreto de creación establece los alcances de la ocupación territorial por parte del INTA, basado en la necesidad de dar cobertura a la marcada diferenciación regional del país. En este sentido, prevé "que la descentralización ejecutiva de la acción en esta materia, mediante la constitución de centros regionales de tecnología agropecuaria, significa una sana contribución a la federalización progresiva de la acción gubernativa, al estimular la colaboración de los gobiernos provinciales para promover sus economías locales, así como también una mayor participación de los diversos sectores de la producción rural en la solución de sus problemas."

El órgano máximo de la institución es el Consejo Directivo que, con participación de integrantes de las cooperativas y asociaciones de productores y representantes del sector público (de la Secretaría de la cual depende, de la Universidad, etc.), define la política de la institución y las prioridades en materia científica y tecnológica. La Dirección Nacional - según su actual denominación- y las Direcciones Nacionales Asistentes, son el órgano técnico y ejecutivo y operan bajo el principio de centralización directiva y descentralización operativa.

³⁶ En 1991 el INTA contaba con 4181 agentes, distribuidos de la siguiente forma: Profesionales 50%, administrativos: 14%, operarios de campo 36%. El número de agentes y su distribución se mantuvo estable hasta la actualidad. (Ley de Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos de la Administración Nacional: 1995: 4176 agentes; 1996: 4126 agentes).

A partir de 1984 se inicia una profunda reforma en su estructura normativa y operacional. En 1986³⁷ se concretan, al interior de la institución, políticas de descentralización que dan por resultado la instalación de 15 Centros Regionales (CR), de los cuales dependen Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEA) y Agencias de Extención Rural (AER). De este modo la institución despliega su accionar en todo el país. Su presencia es mayor en la Pampa Húmeda, debido a la importancia relativa de esta región en la producción agropecuaria. ³⁸

El INTA cuenta -en sus instalaciones de Castelar- con tres Centros de Investigación (Centro de Investigación en Ciencias Veterinarias -CICV-, Centro de Investigaciones en Ciencias Agropecuarias -CICA-, Centro de Investigaciones en Recursos Naturales -CIRN-)³⁹ en los que se concentra la investigación básica y el apoyo a las demandas provenientes de los Centros Regionales.

Los Centros Regionales cuentan con Estaciones Experimentales Agropecuarias y éstas a su vez con Campos Experimentales y Agencias de Extensión rural que se distribuyen en su área de influencia. Los primeros se especializan en investigación aplicada y la transferencia tecnológica y se abocan a los problemas regionales.

La misión de las Estaciones Experimentales (EEA) es la experimentación y la adaptación de tecnología y su transferencia al sector productivo del agro. Las Agencias de Extensión Rural (AER) propician el cambio tecnológico y el desarrollo de las empresas agorpecuarias y de la comunidad, brindando asesoramiento directo o a intermediarios.

³⁷ Decreto 287/96.

³⁸ La región pampeana provée actualmente las tres cuartas partes de la producción agrícola, el 90% de la producción de granos y alrededor del 50% de las exportaciones totales. (Oteiza, E., Op. Cit.).

³⁹ CICV: Actúa en las áreas de Virología, Patobiología, Tecnología de carnes, Biología molecular, etc. CICA: Genética, Fitopatología y Fisiología vegetal, Microbiología, Zoología agrícola e Ingeniería rural. CIRN: Preservación de recursos vegetales, naturales y fauna silvestre, Clima, Agua y Suelos.

Estructura Organizacional

Para poder combinar la investigación por disciplinas y por productos, así como la experimentación adaptativa y la extensión, se adoptó un modelo de estructura matricial, con programas y proyectos de alcance nacional y regional, en jurisdicción de los Centros de Investigación y de los Centros Regionales⁴⁰.

Los proyectos tienen una duración de tres a cinco años y anualmente se incorporan nuevos proyectos.

De este modo, el INTA despliega su acción investigativa en tres áreas sustantivas:

- a) Investigación Fundamental y Estratégica que comprende cinco programas: Biotecnología de Avanzada, Salud Animal, Fisiología y Patología Vegetal, Agorindustria, Economía y Sociología Rural.
- b) Recursos Naturales incluye los siguientes programas: Recursos Genéticos, Suelos, Agua y Clima, Recursos Vegetales, Naturales y Fauna Silvestre.
- c) Investigación Aplicada desarrolla seis programas: Cereales y Oleaginosas, Cultivos Industriales y Forestales, Hortalizas, Frutales, Producción Animal (Rumiantes) y Producción Animal (Monogástricos).

Esta organización de tipo matricial combina una estructura de línea, de la que derivan relaciones de dependencia jerárquica con los responsables de las unidades donde se desempeñan los agentes, con una estructura por programas o proyectos, que produce una dependencia de tipo funcional, la que tienen los integrantes de aquellos con los coordinadores de los mismos⁴¹.

Los programas se sustentan con recursos institucionales -dentro de los medios disponibles se decide qué parte se destina a un determinado proyecto- y extrainstitucionales. Desde 1987 se

⁴⁰ Programas de Ambito Nacional -PAN- que encaran la generación de conocimientos básicos, tecnologías e insumos tecnológicos y Planes de Tecnología Agropecuaria Regional -PLANTAR- y Programas de Ambito Regional -PAR-. Vaccaro, L. Modelos de Gestión Descentralizada: ¿Claves para la Democratización?. Mimeo, Bs. As., octubre de 1994.

⁴¹ Ghetti, R, Vaccaro, L.: "La organización. Modelo para armar".

desarrolla un sistema de asociación con empresas privadas que celebra convenios de vinculación para el desarrollo de tecnología apropiable⁴². En estos emprendimientos, de riesgo compartido, el INTA vuelca su excelencia en materia de investigación y desarrollo, mientras que las empresas privadas asociadas aportan su capacidad industrial y comercial, parte de los costos de investigación y regalías por la comercialización de los productos desarrollados.

⁴² Se desarrollan proyectos en materia de Genética Vegetal, Reproducción y Genética Animal, Insecticidas Biolóagicos, Microbiología Agrícola, Tecnología de Alimentos, Maquinaria agrícola.

6.- FORMACION DE POSGRADO EN EL EXTERIOR

Descripción del Proyecto

Para un centro de ciencia y tecnología, la capacitación de su personal es una cuestión trascendente. Hasta el año 1980 eran frecuentes los viajes al exterior de técnicos del INTA, con el fin de realizar cursos de capacitación de distintos niveles. Esa actividad se vió reducida en 1981 y entre los años 1982 y 1984 prácticamente se paralizó debido a restricciones financieras.

Cuando estas condiciones mejoraron, se decidió desarrollar un proyecto de magnitud y se celebró entre el INTA y el Banco Interamericano de Desarrollo un acuerdo para llevar adelante el "Proyecto de Fortalecimiento de la Investigación, Extensión y Productividad Agropecuaria" (Préstamo 495/0C-AR, Proyecto INTA-BID), cuyas acciones comenzaron en el año 1985 y terminaron en septiembre de 1991.

El **objetivo básico** del proyecto consistía en "fortalecer los mecanismos existentes dentro del organismo para crear y difundir tecnología agropecuaria a nivel nacional, con énfasis en las áreas con mayores posibilidades de alcanzar el **objetivo final** de aumentar la producción a nivel nacional".

El mismo comprendía cuatro subproyectos: 1) Investigación Agropecuaria, 2) Extensión, 3) Capacitación de Recursos Humanos y 4) Servicios de Apoyo.

A los fines de esta investigación interesa el Subproyecto 3, que tuvo por **objetivo** "preparar al personal profesional en centros de excelencia donde puedan obtener los conocimientos básicos y prácticas de avanzada que requiere el sector agropecuario".

Esta evaluación se centra en la modalidad Especialización en el Exterior, cuya finalidad fue la formación de agentes "a través de cursos formales de posgrado en universidades de excelencia, para lograr la Maestría o el Doctorado en disciplinas relevantes para el cumplimiento del objetivo del Proyecto". Celebrado el acuerdo, entre 1985 y 1991, doscientos ocho técnicos e investigadores partieron a realizar estudios de especialización en el exterior.

Es de destacar, que los cuatro subproyectos estaban relacionados y que la capacitación se realizó de acuerdo con las prioridades establecidas por las distintas áreas de los demás

subproyectos. En el logro del objetivo final la participación de todos ellos es inevitable y el resultado depende del éxito alcanzado por cada uno en interrelación con los demás.

El Subproyecto Capacitación, si bien importante en sí mismo, debe ser apreciado en el contexto de los restantes subproyectos. La capacitación de posgrado en el exterior, representa sólo uno de los aspectos que puede incidir en el aumento de la producción a nivel país.

Especializacion en el Exterior en el Marco del Subproyecto Capacitación de Recursos Humanos⁴³

El Subproyecto Capacitación contemplaba tres modalidades:

1.- Capacitación en el Exterior

Se llevó a cabo, con asignaciones del BID, a través de los siguientes componentes:

a) Becas de Especialización, modalidad en la que se centra este trabajo en lo sucesivo que, como ya se expresó, persiguó el mejoramiento académico especializado de una proporción sustancial de la planta profesional del INTA.

Su objetivo, dijimos, era la "Capacitación de agentes en el exterior, a través de cursos formales de posgrado en universidades de excelencia, para lograr la Maestría o el Doctorado en disciplinas relevantes para el cumplimiento del objetivo del Proyecto".

Originariamente se dispuso destinar a este objetivo recursos suficientes para financiar la salida de 212 becarios, 180 para realizar Maestrías y 32 Doctorados. El costo fue estimado en U\$\$ 9.120.000.

Estaba previsto que su duración fuera acorde con el calendario académico: 2 años para el caso de Maestrías y 3 años para Doctorados, pudiendo prolongarse en casos justificados.

Finalmente, esta componente, que insumió alrededor del 80% de los recursos destinados a este Subproyecto, posibilitó la capacitación de 208 técnicos, a un costo de U\$\$ 11.394.429.

⁴³ Parte de la información que integra este capítulo y el siguiente forma parte del Informe Final de la U. E. del Proyecto INTA/BID; en su elaboración participó la autora de este trabajo.

b) Becas de Perfeccionamiento y de Actualización. Su objetivo era permitir que personal técnico de alto nivel tuviera acceso a las innovaciones tecnológicas desarrolladas en centros de excelencia a nivel mundial, en materias relevantes para las actividades del INTA.

Incluía dos tipos de salidas, las de Perfeccionamiento, con una duración inferior a 60 días y las de Actualización o Entrenamiento, que se prolongaban desde 60 días hasta un año.

La ejecución final de ambos rubros concretó la salida de 166 técnicos, a un costo total de U\$\$ 882.020..

2.- Capacitación a nivel nacional

Para la obtención de Maestrías y Doctorados en universidades argentinas con las cuales el INTA celebró convenios y para la realización de cursos de corta duración, incluídos en los planes de capacitación de la institución para personal de distintos niveles.

El costo de su ejecución fue de U\$S 1.500.000 y estuvo a cargo del INTA, porque fue establecido como contraparte local.

3.- Consultorias Internacionales

Contratación de expertos en temáticas relevantes para la institución, como aporte para el desarrollo y mejoramiento de la capacidad técnica. Fue financiado por el BID, contó con la participación de 97 consultores a un costo de U\$S 584.594⁴⁴.

⁴⁴ Se invitó a los participantes del proyecto y a quienes tienen a su cargo la conducción de becarios, a realizar una propuesta de capacitación adecuada para el INTA. Si bien hay coincidencias generales con este Subproyecto, los puntos que más se diferencian pasan por la duración de la estadía en el exterior, por la posibilidad de cursar estudios en el país y por la continuidad de la capacitación. Hay que considerar que las mismas están permeadas por los resultados de este proyecto. En líneas generales la propuesta es la siguiente:

⁻ Formación en Maestrías y Doctorados, de 2 y 3 años de duración, para una masa crítica.

⁻ Entrenamiento en temas específicos, con duración de 6 meses a 1 año.

⁻ Salidas de 15 días a 1 mes para "cursos refresco", apropiación de tecnologías, intercambio y establecimiento de conexiones.

⁻ Las maestrías y doctorados pueden realizarse en el país o en el exterior, pero hay temáticas locales que requieren que se hagan aquí. Para realizarlos en el país hay que poder contar con especialistas extranjeros y flexibilizar su régimen. En general se mostraron proclives a la realización de posgrados en el país, aunque reconocen que si bien la salida al exterior insume recursos considerables, la experiencia a nivel profesional y personal es insustituible.

7.-PROCESO DE PLANIFICACION E IMPLEMENTACION

PROCESO DE PLANIFICACION

La revisión de estos procesos se torna dificultosa, en primer lugar porque al realizarse desfazada en el tiempo el investigador debe valerse de diversas fuentes para tratar de recrear la situación y, en segundo lugar, debido al largo lapso transcurrido. Esto obliga a ser prudente en las reflexiones que se hagan al respecto.

Nos valdremos básicamente de documentos oficiales para reconstruir las reglas de juego formalizadas y de la memoria de distintos protagonistas -ejecutores y becarios- para contrastarlas, en los puntos en que sea posible, con lo experimentado.

Criterios Adoptados

De las fuentes oficiales se desprende que se expresaron pautas generales de implementación y se definió la metodología a seguir.

Se estableció que para determinar las necesidades de capacitación era preciso tomar en cuenta los requerimientos a nivel institucional, desde una perspectiva regional y nacional. Las mismas debían ser compatibilizadas con los intereses individuales y tener en cuenta las áreas de los demás subproyectos integrantes del Proyecto global: Investigación Agropecuaria, Extensión y Servicios de Apoyo.

En base a esta información, los pasos siguientes tendían a establecer qué perfiles eran los adecuados para capacitarse en las distintas áreas, dónde se lograban esos perfiles y quiénes eran los técnicos con mayores posibilidades de alcanzarlos.

Los lineamientos generales que se adoptaron para la selección de áreas de capacitación, candidatos a recibir formación de posgrado y selección de centros de estudio, dentro de los países miembros del BID, fueron los siguientes:

a.- La selección de las áreas o disciplinas en que se detectaban necesidades de formación, juntamente con la propuesta de los candidatos, fue responsabilidad de las Direcciones Regionales.

Uno de los criterios de selección de los candidatos indicaba que los mismos debían haber demostrado capacidad de progreso en la institución y poseer los conocimienos técnicos y de idiomas necesarios para aprovechar integralmente las becas.

Las Direcciones de las Estaciones Experimentales e Institutos tenían que elevar a los Directores de los Centros Regionales y de Investigación dichas propuestas y la nómina de los candidatos, a fin de que se compatibilizaran con los coordinadores de Programas Nacionales.

b.- Las Direcciones de Centros debían elevar a la Unidad Ejecutora INTA-BID la lista de los postulantes a becas, indicando especialidad y centro de formación preferido -si lo habíacomo así también la síntesis curricular del técnico postulante, su nivel de idioma y contactos con universidades en el exterior.

Un Comité de Selección, designado por la Dirección Nacional a tales efectos, consideraba los antecedentes de los candidatos y citaba a entrevistas personales a fin de reunir todos los elementos que le permitieran a la Dirección Nacional decidir sobre las solicitudes presentadas.

c.- Una vez cumplido el requisito anterior, la Dirección Nacional evaluaba a los preseleccionados, sus especialidades y centros de formación y, en caso de no objeción, gestionaba ante el Consejo Directivo del INTA la aprobación definitiva⁴⁵.

Quienes participaron de la ejecución del Proyecto aclaran que a los pre seleccionados que lo solicitaban, les fueron impartidos cursos de idiomas, a fin de cubrir las exigencias derivadas de la realización de un posgrado en el exterior. Así también, la Unidad Ejecutora brindó el respaldo necesario para la obtención de visas y pasaportes y realizó las gestiones para la admisión en las Universidades.

Selección de los becarios

Mención especial merece el tema de la selección de los candidatos para realizar cada posgrado. Estaba previsto que siguiera una trayectoria similar: consulta, antecedentes, interés del candidato, área de desempeño, temática específica, necesidades de capacitación y posibilidades de continuar trabajando en el tema a su regreso.

⁴⁵ Estos procedimientos son descriptos de este modo en los documentos revisados. Su contrastación se torna dificultosa debido al tiempo transcurrido desde entonces.

Si bien la opinión media es satisfactoria, se recibieron comentarios acerca de que no siempre se llevó adelante este tipo de análisis. Las gestiones personales de los postulantes y el dominio del idioma del lugar de cursada, parecen haber sido elementos de peso en la selección.

Prioridades. Punto de vista de los Participantes

La implementación de mecanismos adecuados de diagnóstico y de selección de candidatos, es de rigor para que el esfuerzo no se diluya capacitando en "más de los mismo" o en temas secundarios. En la planificación debe tenerse en cuenta el contexto presente, pero es preciso hacer también una proyección a futuro.

Uno de los objetivos de esta investigación apuntó a indagar la opinión de los becarios respecto a la adecuación del Subproyecto a las prioridades de la institución en el momento de planificar la capacitación .

Globalmente considerado el proyecto de capacitación fue evaluado en forma positiva en función de las prioridades institucionales, por el 90% de los becarios. No obstante, es preciso señalar que más de la mitad de la muestra adoptó una posición favorable neutra (considerable).

Los mayores niveles de aceptación correspondieron a los becarios que alcanzaron los máximos grados académicos, a las mujeres consultadas y a quienes tienen como profesión de base la de ingenieros agrónomos:

a) En el caso de los becarios que alcanzaron posgrados de mayor nivel académico (Doctorados y Maestrías/Doctorados) y que por ende, permanecieron mayor tiempo en el exterior pueden estar jugando varios factores: que este grupo le otorgue gran importancia a la capacitación para cumplir los fines organizacionales; que la realización de posgrados más avanzados, que insumieron mayores recursos humanos y materiales, haya estado más sólidamente conectada con las prioridades que la institución se trazaba en ese momento; o que esté influyendo, también, un principio de autojustificación debido al mayor insumo de recursos.

- b) La población femenina realizó una evaluación sustantivamente más favorable que la masculina. Esto, como veremos en el desarrollo de este informe, es frecuente en este grupo.
- c) Los que como profesión de base son ingenieros agrónomos, el grueso de la muestra⁴⁶ dan una respuesta positiva más contundente, que puede tener que ver con el peso inherente de esta profesión en el INTA y su propia "prioridad" institucional. En cambio, el grupo de médicos veterinarios e integrantes de otras profesiones (biólogos, sociólogos, estadísticos) hacen recaer el grueso de las respuestas en la segunda categoría.

En general, los niveles decisorios entrevistados y quienes participaron en la administración del proyecto, entienden que -más allá de los momentos de premura y tensión que se viven al tener que realizar un proyecto de esta envergadura en un plazo dado- la selección de los posgrados y de los centros de estudio, se realizó en forma consulta con los Centros de todo el país, teniendo en cuenta las necesidades en materia de capacitación en función de las líneas temáticas que se venían desarrollando.

El proceso fue catalogado en general como "prolijo" en relación al cumplimiento de las pautas establecidas.

⁴⁶ Los ingenieros agrónomos constituyen el 81% de la población, el 19% lo conforman profesionales de otras disciplinas, especialmente médicos veterinarios.

PROCESO DE IMPLEMENTACION

Distribución por Temas de Especialización

El siguiente cuadro muestra la distribución de becarios por temas de especialización y compara lo registrado en el proyecto original INTA/BID con lo que fue efectivamente ejecutado. Pone de manifiesto el carácter central de la investigación para la institución.

| Distribución | Programado | entere Bjecutado |
|------------------|------------|---------------------|
| Investigación | 155 | 157 |
| -Produc Vegetal | 31 | 31 |
| -Protec. Vegetal | 20 | 36 |
| -Produc Animal | 27 | 38 |
| -Sanidad Animal | 20 | 25 |
| -Téc.de Semillas | 12 | 5 |
| -Suelos | 30 | 17 |
| -Biotecnología | 14 | 4 |
| -Bco.Germoplasma | 1 | 1 |
| Extensión | 43 | 33 |
| Serv. de Apoyo | 14 | 18 |
| TOTAL | 212 | 208 |

Fuente: Informe final U. E. INTA-BID, en base a información pre existente.

Distribución según tipo de posgrado

Como ya se dijo, de la proyección inicial se desprendía que 180 becarios cursarían estudios de Maestría y 32 de Doctorado, haciendo un total de 212 participantes. Finalmente, el número de becarios y su distribución según tipo de posgrado fue la siguiente:

| TITULO | CANT. | % |
|-----------------|-------|------|
| Maestría | 123 | 59 |
| Doctorado | 48 | 23 |
| MaestDoctorado* | 34 | 16,5 |
| Entrenamiento** | 3 | 1,5 |
| TOTAL | 208 | 100 |

^{*} Transforman su maestría en doctorado, o lo alcanzan al término de la maestría.

El cuadro revela que los objetivos iniciales fueron ampliamente superados en cuanto al nivel de los títulos a alcanzar, ya que el número de becarios que terminó cursando doctorados superaba en más del doble lo proyectado.

Obtención de Maestría y Doctorado

En los años 1987 y 1988 la institución ofreció a los becarios en el exterior que cursaban estudios de Maestría, la posibilidad de continuar con vistas a la obtención del Doctorado. Esta modalidad, que adquirió la denominación interna de Plan Maestría/Doctorado ("Plan M.Sc./Ph. D.") fue enmarcado dentro de pautas preestablecidas, entre las que merecen destacarse las siguientes:

- a.- Plazo de 18 meses para concretar el programa de Doctorado, los 9 primeros meses con todos los beneficios que implicaba la beca, en los 9 restantes el Proyecto se hacía cargo solamente del Seguro de Salud, incluído el grupo familiar. En función de ello, el becario debía acreditar que para los segundos 9 meses contaba con fondos por parte de la Universidad donde estudiaba, para solventar los gastos inherentes a ese período.
- b.- La aceptación de la propuesta por parte del becario debía tramitarse a través de las instancias institucionales
- c.- La propuesta era elevada a la Unidad Ejecutora por el Director del Centro correspondiente, con la opinión que merecía la misma.

^{**} Curso de posgrado sin obtención de título de maestría o doctorado, al que se asignaron 24 meses.

- d.- El Consejo Asesor de la Unidad Ejecutora analizaba las presentaciones y efectuaba la recomendación pertinente para la toma de la decisión final por parte de la Dirección Nacional.
- e.- El becario que aceptaba y concretaba la propuesta debía estar dispuesto, una vez reintegrado al INTA, a aceptar un cambio de destino dentro de la institución.

Los becarios que encararon este tipo de formación fueron 36. La mayor parte de los mismos inició el Doctorado una vez concluída la Maestría; otros transformaron su programa de Maestría directamente en Doctorado, alcanzando solamente este último título.

Distribución por años y por paises

La distribución de becarios por países de destino y por año de salida fue la siguiente:

| PAISES | | | | AÑO | S - | | | TOTAL POR |
|------------|--------|------|------|------|------------|------|------------|-----------|
| | | | | | | | | PAISES |
| | | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | |
| U.S.A | | 26 | 53 | 42 | 10 | 2 | 1 | 134 |
| FRANCIA | | 4 | 7 | 13 | 3 | - | - | 27 |
| BRASIL | | _ | 6 | 5 | 2 | 1 | · - | 14 |
| MEXICO | | _ | 2 | 3 | 1 | 2 | - | 8 |
| ESPAÑA | 1. 146 | _ | 1 | 5 | - | - | - | 6 |
| INGLATERR | A | - | _ | 2 | - | 2 | - | 4 |
| CANADA | | - | 1 | 2 | - | - | - | 3 |
| COSTA RICA | 1 | _ | - | 3 | - | - | - | 3 |
| CHILE | | - | 1 | _ | 2 | - | - | 2 |
| DINAMARC | A | _ | _ | 1 | - | - | - | 2 |
| HOLANDA | | - | - | 1 | - | 1 | - | 2 |
| ISRAEL | | - | _ | _ | 1 | - | - | 1 |
| JAPON | | _ | _ | _ | 1 | - | _ | 1 |
| SUECIA | | - | - | - | 1 | - | - | 1 |
| TOTAL POP | R AÑOS | 30 | 71 | 77 | 21 | 8 | 1 | 208 |

La mayor parte de los becarios, el 64%, se concentró en Estado Unidos de Norteamérica. El segundo destino correspondió a Europa (20%), mientras que las universidades latinoamericanas recibieron al 13% de los becarios.

Por otra parte, el grueso de las salidas se realizaron en los tres primeros años del proyecto.

Disribución por centro de procedencia

Los centros regionales o de investigación de procedencia de los becarios fueron los siguientes:

| CENTROS REGIONALES | CANTIDAD DE BECARION | TOTAL % |
|-----------------------------|-------------------------|---------|
| Buenos Aires Sur | 20 | 9.5 |
| Buenos Aires Norte | 19 | 9 |
| Cordoba | 18 | 8,5 |
| Santa Fe | 18 | 8,5 |
| La Pampa-San Luis | 17 | 8 |
| Chaco-Formosa | 16 | 7,5 |
| C.I.C.V. | 16 | 7,5 |
| Entre Ríos | 13 | 6,5 |
| C.I.C.A. | 12 | 6 |
| Cuyo | 12 | 6 |
| Patagonia Norte | 11 | 5,5 |
| Corrientes | 7 | 3,5 |
| Salta-Jujuy | 7 | 3,5 |
| Misiones | 6 | 3 |
| Tucumán-Santiago del Estero | 5 | 2,5 |
| Central | 4 | 2 |
| La Rioja-Catamarca | 3 | 1,5 |
| C.I.R.N. | 2 | 1 |
| Patagonia Sur | 2 | 1 |
| TOTAL | 208 | 100 |

La zona pampeana y el centro del país concentran a la mayor parte de los becarios, en consonancia con los objetivos manifiestos del proyecto, que pone el acento en las regiones con mayores posibilidades de aumentar la producción y obtener saldos exportables.

No obstante, es de destacar también el porcentaje de participación de becarios provenientes de un centro periférico como lo es Chaco-Formosa.

Aparece una alta proporción de becarios en temas veterinarios, en consonancia con lo que veremos en el cuadro siguiente respecto de las mujeres, donde la mayor parte provienen del Centro de Investigación en Ciencias Veterinarias.

Participación de Mujeres en el Proyecto

Resultó de interés establecer la participación femenina en el proyecto, ya que el INTA es una institución con neta predominancia masculina.

| CENTRO | CANTIDAD |
|--------------------|----------|
| CLCV | 7 |
| BUENOS AIRES NORTE | 5 |
| CORRIENTES | 3 |
| BUENOS AIRES SUR | 2 |
| CUYO | 2 |
| ENTRE RIOS | 2 |
| CORDOBA | 1 |
| CLCA. | 1 |
| CLRN | 1 |
| CHACO FORMOSA | 1 |
| LA RIOJA-CATAMARCA | 1 |
| PATAGONIA NORTE | 1 |
| PATAGONIA SUR | 1 |
| SANTA FE | 1 |
| TOTAL | 29 |

Sobre la participación de las mujeres en el proyecto es interesante destacar lo siguiente:

- El número de mujeres becarias de especialización es equivalente al 14% del total de los técnicos participantes.
- Esta proporción es algo menor al porcentaje de personal técnico femenino del INTA, que constituye el 18% del total del personal técnico.
- El 55% de las mujeres viajó sola.
- Del 45% restante, el 20% viajó junto a su cónyuge que también era becario de este proyecto. El otro 25% lo hizo con grupo familiar ajeno al INTA.

Los últimos datos contrastan con los datos de los hombres, que en un 90% viajaron acompañados por su grupo familiar⁴⁷.

Administración

La institución decidió que para brindar el apoyo necesario a los becarios en el exterior, y para facilitar los trámites de carácter administrativo, debía ser contratada una agencia internacional. A tal efecto fue seleccionada por concurso la agencia "Winrock International", con sede en Estados Unidos, con la que se firmó el pertinente contrato con un costo de U\$S 100 por mes, por cada becario en el exterior.

Un 90% de los becarios fueron administrados por esta agencia y los restantes por la Unidad Ejecutora.

| ADMINISTRACION | N° BECARIOS | PAISES |
|----------------|-------------|---------------------------|
| INTA | 19 | Brasil, Costa Rica, Chile |
| WINROCK | 189 | Demás Paises |
| TOTAL | 208 | |

⁴⁷ Datos provenientes de fuentes documentales y de una encuesta realizada por la U.E. el Proyecto, en junio de 1991, destinada a los becarios reintegrados a la institución, que fue respondida por el 70% de los participantes.

Muchos becarios plantearon que debieron enfrentar problemas de comunicación con la institución y que tuvieron dificultad para realizar trámites, sobre todos los concernientes al plan Maestría/Doctorado.

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACION E IMPLEMENTACION

Decíamos al comienzo de este capítulo que debíamos ser prudentes porque estábamos recreando un proceso pasado y reconstruyéndolo en gran medida a través de los documentos que constituyen el "deber ser" del Proyecto.

Lo deseable sería desarrollar la vocación de limar las discrepancias entre lo proyectado -el papel- y las acciones concretas. La planificación de las acciones a desarrollar es esencial porque determinará la marcha del proyecto y asentará las bases para su aprovechamiento posterior. No debe ser dejada al azar, ni basarse en procedimientos de rutina.

Por el contrario, es preciso que lo planificado responda en forma coherente a las necesidades de la organización y de sus integrantes y a las perspectivas trazadas a futuro. Si estos elementos están presentes es posible que el proyecto logre la aceptación y la adhesión de los distintos grupos de actores implicados, lo que constituye un buen punto de partida.

En este caso particular, se logra consenso en relación a que las acciones proyectadas respondían a prioridades institucionales y respetaban las líneas de trabajo regionales y nacionales.

La selección de becarios debe seguir procedimientos rigurosos. Deben ser elegidos los agentes más idóneos para para cubrir las necesidades de los puestos de trabajo y para responder a los compromisos asumidos con la organización.

En ocasiones, el simple conocimiento de los procedimientos formales, la propuesta o la presentación oportuna, bastan para imponer la iniciativa individual por sobre la elección criteriosa de los candidatos más adecuados para alcanzar los objetivos. En otras, el apremio temporal, la influencia de las relaciones personales y las conjeturas de quienes tienen distinto tipo de responsabilidades en el desarrollo de los proyecto, reemplazan las decisiones fundadas.

En el caso del este proyecto se previeron mecanismos democráticos de selección de candidatos y pese a que se mencionan casos como los referidos en el párrafo anterior, no se produjeron reacciones críticas contundentes ni menciones a que se haya actuado con parcialidad. De todos modos, la cantidad de becarios era lo suficientemente numerosa como para permitir una amplia participación.

Se produjeron cambios sobre la marcha, como la creación del Plan M. Sc./Ph. D., que si bien permitió superar largamente las previsiones iniciales en cuanto a la obtención de títulos de Doctorado, incidió en los costos del Proyecto, mantuvo alejado por más tiempo al becario y generó otras situaciones problemáticas. Más adelante contaremos con más elementos para juzgar la oportunidad de los mismos a la luz de los resultados. Los decisores podrán revisar sus fundamentos en base a esos aportes.

Lo proyectado se ajusta, en líneas generales, a lo ejecutado en relación a la distribución de becarios por tema de especialización. Las discrepancias son atendibles en un proyecto que necesita reunir capacidades científico- técnicas con situaciones profesionales y personales que hagan posible su emprendimiento.

El generalizado malestar de los becarios por los problemas de comunicación con la institución, tema que se reitera más adelante, es un emergente de una situación problemática al que correspondería prestar adecuada atención en proyectos venideros.

8.- RESULTADOS INICIALES

OBTENCION DE LOS POSGRADOS

En este punto observaremos los resultados en relación a la obtención de los posgrados, según tipo y plazo asignado. La síntesis de la situación de los 208 becarios de especialización, al 17 de septiembre de 1991, fecha de cierre del Proyecto después de una prolongación de dos años, era la siguiente:

SITUACION AL TERMINO DEL PROYECTO

| Titulo/Situac | Maestría | Doctorado | Maest/Doct. | Entrenamien. | Total |
|---------------|-----------|-----------|-------------|--------------|------------|
| Completaron | 116 | 39 | 15 | 3 | 173 (83%) |
| Continúan | 2 | 7 | 19 | · - | 28 (13,5%) |
| Suspendiero | 5 | 2 | | | 7 (3,5%) |
| Total | 123 (59%) | 48 (23%) | 34 (16,5%) | 3 (1,5%) | 208 (100%) |

Al término del Proyecto en el año 1991, cerca del 80% de los becarios había completado sus estudios. Otro 10% estaba en trámite de hacerlo en los meses venideros, lo que suma un 90% del total de los participantes. Por otra parte, un grupo de 5 becarios de los que continuaban estudiando, se hallaba ya de regreso para realizar su tesis en el país.

La no finalización de los estudios a término, puede obedecer a causas diversas: Fecha de salida tardía; tipo de posgrado en el cual participó; dificultades específicas para realizar la cursada en los tiempos destinados a cada tipo de formación o para elaborar la tesis cuando ésta dependía de resultados experimentales; actitudes de orden personal y/o profesional.

Es posible que algunas de estas razones puedan darse asociadas, no obstante resulta evidente que la mayor parte de los becarios que no finalizó sus estudios al término del proyecto pertenecen plan Maestría/Doctorado, por lo cual la institución debería reconsiderar la oportunidad de desarrollar este tipo de proyecto, ya que incide notoriamente en los costos y

en el tiempo de permanencia en el exterior durante el cual la institución se ve privada del becario.

La categoría Suspensión de Estudios incluye casos de enfermedad, fallecimiento, cancelación de estudios, renuncia a la institución.

Resultados por tipo de Posgrado

Maestrías

Para la obtención de este posgrado se asignaron originalmente 24 meses a cada becario. Casi todos ellos, el 95% completó sus estudios en un lapso cercano al previsto. El promedio, en meses utilizados por los becarios que completaron sus estudios, fue de 26.5, un 10% por sobre lo estipulado.

| | n 1111 (1111) (1111 (1111 (1111) (1111 (1111) (1111) (1111 (1111) | N# | |
|--------------|--|-------------------|------------------|
| Situación 🚱 | Becarios | Meses | |
| Cantid | lad % Previs | tos Utilizados Pr | omedio x Becario |
| | NECES TO LET THE SECOND | | |
| Completaron | | | |
| Estudios 116 | 94,5 2.784 | 3.069 | 26,5 |

Doctorados

Para la conclusión de Doctorados, se asignaron 36 meses. La mayor parte de los becarios (82%) obtuvo su título en un plazo cercano al previsto. Los becarios necesitaron un lapso promedio de 38 meses.

| Situación 🍍 | Becarios | | Meses | |
|-------------|----------|-------------|------------|--------------------|
| C | antidad | % Previstos | Utilizados | Promedio x Becario |
| Completaron | | | | |
| Estudios | 39 81, | 5 1.464 | 1,491 | 38 |

• Entrenamiento

Para la realización de este tipo de posgrado fueron fijados 24 meses. En este caso, el lapso promedio utilizado por becario ascendió a 31,5 meses.

| Situación | Becarios | | Me | |
|-------------|----------|-------------|------------|--------------------|
| Completaron | Cantidad | % Previstos | Utilizados | Promedio x Becario |
| Estudios | 3 | 100 72 | 95 | 31,5 |

Dado que la categoría Entrenamiento se refiere a la realización de posgrados sin obtención de título de Maestría, llama la atención la prolongación del plazo⁴⁸.

Maestría / Doctorado

Se asignaron 42 meses (24 + 18) para su finalización. Los becarios que lograron completar sus estudios, el 44% del total, se excedieron en promedio 8 meses cada uno, sobre los plazos establecidos.

| Situación | Becarios | | | Meses | |
|-------------|----------|-----------|-------------|------------|-------------|
| | Cantidad | % Previst | 98 Utilizad | os Promedi | o x Becario |
| Completaron | | | | | |
| Estudios | 15 | 44 630 | 750 | 50 | |

La mayor parte de los becarios cursó ambos niveles, mientras que algunos transformaron sus Maestrías directamente en Doctorados. Los que continuaban estudiando habían concluído su Maestría y procuraban la obtención del Doctorado cuando ya habían utilizado un período similar. De este grupo, 10 becarios completaron sus estudios en el lapso comprendido hasta el 31 de agosto de 1992.

⁴⁸ El número de becarios participantes es muy bajo y tiene poca incidencia en el conjunto. No se han tratado estos casos en particular.

De estos datos se desprende que surgieron dificultades para cumplimentar este plan en los tiempos asignados. Solamente 4 técnicos pudieron completar los dos niveles en los 42 meses otorgados inicialmente, mientras que a los demás se les debieron acordar prórrogas sucesivas para su concreción.

Esto tuvo por consecuencia la desvinculación de cuatro técnicos, quienes fueron cesanteados, porque estando en el exterior no acataron las convocatorias para reintegrase a la institución.

La situación de estos agentes, en relación a la institución, al momento de cierre del Proyecto era la siguiente: Se habían reintegrado 15 becarios, 15 continuaban con licencia por estudios⁴⁹ y 4 habían sido cesanteados.

Situación de las Mujeres

La situación de las participantes del Proyecto en relación a la finalización de los posgrados era la siguiente:

| Título | Maestría | Doctorado | Entrenamien | Maest/Doctor. | Total |
|----------------|----------|-----------|-------------|---------------|-------|
| Situación | | | | | |
| Completó | 18 | - 6 | 1 | 1 | 26 |
| Renun./Suspen. | 3 | · • | - . | - | 3 |
| Total | 21 | 6 | . 1 | 1 | 29 |

Las mujeres que continuaron en el Proyecto, completaron sus estudios en la fecha de cierre. Una de las participantes, obtuvo títulos de Maestría/Doctorado en el marco del proyecto, mientras que otras tres mujeres habían alcanzado la Maestría y continuaban estudiando para obtener el doctorado, pero fuera de ese marco⁵⁰.

⁴⁹ De este grupo, 10 becarios concluyeron sus estudios en 1992.

⁵⁰ El Informe Final de la Unidad Ejecutora hace mención a un grupo de 13 becarios que "por razones técnicas u operativas regresaron al país a realizar el trabajo de tesis", de los cuales 8, el 17-9-91, ya habían completado sus estudios y obtenido título académico. Señalan también a un grupo de becarios que realizaron estudios de Maestría bajo el marco del Proyecto INTA-BID y que iniciaron, en distintas fechas, estudios a nivel de Doctorado fuera del marco del Proyecto, solventados por la Universidad. Los mismos continuaban estudiando al término del proyecto y su regreso era esperado en el transcurso de 1992.

Reingreso a la Institución

Cuando se dió por finalizado el Proyecto, 168 becarios se habían reintegrado a la institución, mientras que un grupo de 21 becarios continuaba con licencia por estudios y se esperaba su reingreso en los próximos meses. Cumplido ese plazo, el 91% de los becarios, se había reintegrado a la institución.

| REINTEGRADOS | 168 | 80,5 % |
|-----------------------|-----|--------|
| LICENCIA POR ESTUDIOS | 21 | 10,0 % |
| CESANTES | 6 | 3,0 % |
| DISPONIBLES | 6 | 3,0 % |
| RENUNCIANTES | 4 | 2,0 % |
| OTROS | 3 | 1,5 % |
| TOTAL | 208 | 100 % |

Por otra parte, 6 becarios fueron cesanteados, 4 de ellos integrantes de la modalidad Maestría/Doctorado, por no atenerse a los plazos prefijados ni a las intimaciones a reingresar a la institución.

Otros 6 becarios fueron puestos en disponibilidad en ocasión de la primera reforma del Estado iniciada en 1989. O bien esta decisión fue desacertada o lo fue la que se tomó en el momento de seleccionar a los becarios.

De los restantes, destacan 4 casos de renuncias a la institución, lo que dió lugar al desarrollo de las acciones legales correspondientes.

Cabe señalar que de los 19 casos que presentaron mayor nivel de conflicto, 6 correspondieron a mujeres (2 cesantías; 2 disponibilidades y 2 renuncias). Es una proporción muy alta si la comparamos con los tuvieron a varones por protagonistas.

Vínculo Becario - Institución

Durante la investigación, los posgraduados fueron consultados acerca de las oportunidades de empleo que pudieron haber tenido en el exterior. Las respuestas pueden dar medida de la relación que los liga a la institución y al país.

La mitad de los posgraduados sin distinción de ningún tipo, dice haber sido receptor de una oferta para trabajar en el exterior. Más allá de que ese ofrecimiento se hubiera podido concretar, es importante rescatar la escasa deserción global del programa. Sobre todo si tenemos en cuenta que nuestro país atravezaba durante su desarrollo, una de las más graves crisis económicas.

Los motivos alegados para no aceptar los ofrecimientos están fuertemente basados en el compromiso asumido con INTA, en primer lugar y con el país, en cercana y segunda instancia.

Podemos diferenciar en esta mención reiterada al "compromiso" dos niveles: Uno formal/legal y otro ético. Este último resalta el hacer un aporte al país y efectuar la devolución de lo recibido. El INTA representa el medio para llegar al país.

Relación con la Institución durante la Permanencia en el Exterior

En forma mayoritaria los becarios consideran que el vínculo con la institución ha sido débil durante la permanencia en el exterior. Este hecho es asimilado, en algunos casos, a la sensación de que el INTA "se desinteresa por sus recursos humanos".

El afianzamiento y continuidad de la relación, durante el tiempo de estudios en el exterior, podría transformarse en una herramienta de orientación tanto para la institución como para el becario. La primera podría hacer un seguimiento del desarrollo de la carrera del becario; éste tendría conocimiento de los puntos de interés de la institución y no perdería contacto con su centro de procedencia.

Esta comunicación contribuiría a allanar, también, las dificultades inherentes a la reinserción del becario después de períodos de ausencia tan prolongados.

CONCLUSIONES PRELIMINARES SOBRE LOS RESULTADOS INICIALES

El Informe Final de la U. E. del Proyecto INTA/BID, en cuya elaboración participamos, concluía que "la ejecución del Subproyecto Capacitación ha sido satisfactoria y que sus objetivos fueron alcanzados". De esto se deriva que el proyecto se desarrolló eficazmente. Λ la luz de los nuevos elementos reunidos hasta aquí, entendemos que esas afirmaciones están en vías de ser confirmadas.

Para una correcta evaluación, es necesario considerar, que el Proyecto transitó durante varios años de crisis económica en el país, lo cual pudo haber inducido a la deserción. Pese a ello, el 91% de los becarios volvió a la institución al cabo de unos meses de darse por terminado el proyecto. Este porcentaje se eleva si consideramos los casos en que el no reingreso se justifica o se encuadra dentro de la normativa.

Lo que no parece tener justificación es el pase a disponibilidad de un grupo de participantes del Proyecto. La medida resulta sorprendente y coalisiona en forma manifiesta con la selección de becarios llevada a cabo oportunamente y con la inversión realizada. Esto pone en tela de juicio la racionalidad de alguna de las dos medidas: o no debieron ser seleccionados o no debieron ser declarados disponibles.

Con respecto a los inconvenientes que se fueron presentando en el transcurso del Proyecto, se destaca que "la mayor dificultad se planteó con los becarios que conformaron el plan de Maestría y Doctorado, por los sucesivos pedidos para la extensión de plazos de permanencia en el exterior, no encuadrándose los mismos en las pautas vertidas oportunamente por el Consejo Directivo del INTA".

Los 42 meses otorgados para esta modalidad de estudios no fueron suficientes para la mayoría de los becarios, atendiendo a que muchos de ellos no trasformaron su programa de Maestría para acceder al Doctorado, sino que previamente debieron completarlo.

"Un plazo excesivo de permanencia en el exterior, aún justificado puede producir, el desarraigo del becario y del grupo familiar que lo acompaña desmotivándolo para su regreso

al país y a la institución, como así también, en algunos casos, para eludir el compromiso de retorno y de permanencia en el INTA suscripto antes de su partida³⁵¹.

De los datos obtenidos se desprende una correlación positiva entre tiempo previsto de estadía en el exterior y dificultades para el logro de los objetivos (a más tiempo, más dificultades.)

Es conveniente, para un futuro proyecto de similares características, implementar:

- a) Un seguimiento personalizado del becario, que constituya un apoyo para que el avance en sus estudios tenga relación con los temas en proceso de investigación y desarrollo en su Unidad y en la Institución.
- b) Estadías de un máximo de tres años de permanencia en el exterior. Como se verá más adelante, esta variable adquiere mucha importancia en relación a la potencial aplicación de los conocimientos adquiridos y del compromiso del becario con su contexto inmediato y con la institución.

⁵¹ Informe Final, U. E. INTA/BID.

EVALUACION DEL POSGRADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS PARTICIPANTES

Uno de los objetivos de esta evaluación fue conocer la opinión de los becarios en relación al posgrado en el que participaron. Con ese fin se les solicitó una evaluación general de contenidos teórico-metodológicos, nivel docente, experimentación, material bibliográfico y otros indicadores que consideraran relevantes. Se pretendió hacer hincapié también en la incorporación de conocimientos y en su capacidad de ser aplicados a la esfera laboral.

Las respuestas referidas a: 1.- Evaluación del posgrado; 2.- Grado de adquisición de conocimientos y 3.- Aportes específicos al puesto de trabajo, fueron altamente positivas, casi sin distinción en los distintos grupos de clasificación del universo.

Consideradas globalmente, las respuestas de los becarios, ratifican el parecer de los niveles de conducción, en relación a lo acertado de la elección de los centros de capacitación, como así también de las especialidades realizadas.

Consideración del Posgrado

El 90% de los becarios evalúa la carrera de posgrado en la que participó como excelente o muy buena.

Los elementos que masivamente se destacan en las respuestas son los siguientes:

* Metodología de la investigación

Un gran número de becarios revela un positivo descubrimiento de la metodología de investigación para ser aplicada a su disciplina, destacándolo en forma elogiosa. También, como veremos más adelante, este punto constituye uno de los mayores aportes reconocidos del posgrado al puesto de trabajo.

* Facilidad de acceso a bibliografía actualizada

El acceso a bibliografía, parece marcar un déficit del INTA, remarcado en forma especial por los becarios que se desempeñan en regiones alejadas al entorno capitalino. Este déficit es pasible de ser subsanado y los propios becarios realizan algunas de las sugerencia, que se incluyen al final de este capítulo.

* Equipamiento, tecnología y laboratorio

El equipamiento y la tecnología, como era previsible, son fuertemente destacados en forma positiva, aunque no se le asigna los primeros lugares en la valoración.

* Docentes de primer nivel

Finalmente, los docentes de excelente nivel y reconocimiento internacional, son distinguidos por casi la totalidad de los becarios.

* Resaltan también la reflexión crítica:

"El debate como medio de superación de conflictos"

"La posibilidad de discutir aspectos conceptuales, metodológicos y de análisis de la información"

"Abordaje y razonamiento de problemas agronómicos"

Si relacionamos la valoración que el becario hace del posgrado con el lugar de realización, país o región donde se llevaron a cabo los estudios -si bien para algunas áreas la base estadística es insuficiente- notamos que se produce una alta satisfacción entre los que desarrollaron sus estudios en los Estados Unidos y Canadá, algo menor en Europa y por debajo de la media los que lo hicieron en países de América Latina.

EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION SEGUN LUGAR DE REALIZACION

| Valoración / Lugar | U.S.A Canadá | Europa | América Latina |
|--------------------|--------------|--------|----------------|
| Excelente | 46 % | 22 % | 26 % |
| Muy Bueno | 46 % | 72 % | 44 % |
| Bueno | 7 % | 6 % | 30 % |
| Regular | 1 % | - | - |
| Total | 100 % | 100 % | 100 % |

Cuestiones Específicas

Las consideraciones negativas se concentran en la relación con el INTA durante el transcurso de la capacitación, destacando algunos de ellos la pérdida de contacto con las investigaciones que se realizaban en el país o la desvinculación general con la institución.

Algunos extensionistas, encuentran insuficiente la práctica, o describen la dificultad para armar una currícula adecuada a sus funciones, en razón de la insuficiente gama de ofrecimiento de cursos específicos sobre extensión rural.

Hacen referencia también a que las problemáticas tratadas no siempre se adecuan a las prioridades de la Argentina.

Señalan que la intensidad de trabajo no siempre permite mantener el equilibrio entre el tiempo programado y el que es requerido, obstaculizando la profundización temática.

Crecimiento Profesional

En cuanto a logros profesionales derivados del posgrado, el 85% cree que el grado de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes⁵² ha sido *muy alto* o *alto*.

Los becarios destacan el afianzamiento de una actitud profesional, derivada de una sólida formación:

- * Formación integral de muy alto nivel
- * Criterio profesional que va más allá de la especialización obtenida
- * Búsqueda de la excelencia en lo profesional

El posgrado parece haber impulsado a una revisión y sedimentación de los conocimientos previos y llevó a algunos becarios a reflexionar relacionando el antes y después de la realización del mismo:

"Después del posgrado, más de formación que de información."

"Oportunidad para dedicarse a una revisión de conocimientos previamente adquiridos."

"Adquirir nuevos conocimientos y evaluar y corroborar los propios."

Es de destacar también este último aspecto, ya que el posgrado brindó la oportunidad de "probarse" en un medio altamente valorizado, generalmente con resultados positivos para la autoestima del profesional.

Vuelven a hacer hincapié en los nuevos conocimientos y en la apropiación de instrumentos metodológicos que proporcionan seguridad para enfrentar la investigación y herramientas técnicas valoradas como los conocimientos de estadística y computación.

⁵² Definidos de la siguiente manera. Conocimientos: Aporte de saberes teóricos y técnicos, criterios generales e información de interés particular para la materia en cuestión. Habilidades: Para aplicar los conocimientos y técnicas adquiridos a la resolución de problemas y a la obtención de resultados (v.g.: Toma de decisiones, dirección y coordinación de equipos, motivación, optimización de recursos, planificación y dirección, interrelación de variables, definición de problemas. Actitudes: Se refiere a la predisposición favorable a asumir las responsabilidades inherentes al rol que desempeña (v.g.: criterio científico y pedagógico, liderazgo, reflexividad, independencia intelectual, dimensión ética.)

Entre las habilidades afianzadas o adquiridas destacan la capacidad para detectar los problemas, definir los objetivos y la metodología y para asignar tiempo y recursos,

Es oportuno destacar el significado que le confieren a la experiencia a nivel personal. La misma ha sido enriquecedora para el becario y su grupo familiar. Ha procurado afianzamiento personal, madurez, confianza en la propia capacidad y apertura hacia nuevas realidades.

Aportes al Puesto de Trabajo

El 90% de los becarios considera que el posgrado realiza *muchos o considerables* aportes, proclives de ser volcados al puesto de trabajo. Si bien la evaluación es altamente favorable, las respuestas exigen un análisis minucioso.

Podemos realizar una primera clasificación de las respuestas en "generales" y "puntuales", éstas últimas, si bien minoritarias (30% aprox.) son altamente elogiosas en cuanto a aportes puntuales, veamos a modo de ejemplo:

"Contribución a la reformulación de las finalidades y objetivos del Plan de Mejoramiento del Sorgo"

"Técnicas de Medición de Pastizales"

"Aportes al tema de Erradicación de la Aftosa"

Las respuestas son abiertamente positivas cuando los becarios afirman trabajar "en directa relación con el tema de especialización"

En cuanto a aquellas que abordan aspectos generales, concentran su atención en el mejoramiento en el plano del conocimiento y de la metodología de investigación, así como en la utilización de herramientas técnicas como la computación y la programación estadística. Vale la pena detenerse en algunas de las respuestas tipo:

"Amplitud para enfrentar problemas locales y definir los objetivos y metodologías de estudio apropiados para resolverlos"

"Aportes metodológicos y científicos que utilizo permanentemente"

"Aumento del nivel científico de mi trabajo y de mi alcance profesional"

"Cambio de óptica en la observación de los problemas"

"Revalorización de lo interdisciplinario"

Estas respuestas positivas genéricas (60%) ponen de manifiesto una serie de efectos del Subproyecto de Capacitación de alto valor para la institución, entre los que destacan el incremento de la autoestima y autoridad profesional -tras haber contrastado su actuación en medios altamente competitivos y de punta en su área- y el establecimiento de relaciones con instituciones y profesionales de primer nivel, que pueden dar lugar a la cooperación internacional en la materia.

Cabe señalar aquí que quienes tienen a su cargo la conducción de grupos en los que participan profesionales con estudios de posgrado (directores de centros, coordinadores de proyectos, etc.) destacan el profesionalismo de los mismos y consideran que son evidentes los aportes derivados de esa formación. La diferencia con quienes no han cursado estudios semejantes es notoria. El desempeño de los posgraduados es mejor y destaca en distintos aspectos tales como: elaborar trabajos de investigación, plantear la metodología adecuada, hacer análisis críticos y realizar la revisión bibliográfica pertinente.

Particularidades

Aunque sin diferencias sustanciales, debemos destacar que las mujeres sostienen una valoración más positiva en todas estas respuestas.

En cuanto a los extensionistas, encontramos que si bien la apreciación es favorable al **posgrado realizado**, se produce una distribución menos homogénea. Un 70% lo considera excelente y muy bueno, mientras que el 30% restante lo cataloga tan sólo como bueno. Esto se sostiene en relación a la adquisición de conocimientos (un 20% lo considera escaso) y para los aportes al puesto de trabajo.

Los profesionales de extensión rural entrevistados, señalan la dificultad de encontrar posgrados a su medida, que contemplen sus múltiples necesidades en materia de capacitación, ya que requieren de una formación integral en aspectos técnicos, humanos y sociales. A las deficiencias en materia de tecnologías suman las que se producen en formación en dinámica de grupos, oratoria, uso de los medios de comunicación, etc.

En general este grupo de profesionales manifiesta opiniones más negativas que el conjunto de los becarios, por lo que sería atinado que la institución haga una revisión de las políticas que en materia de extensión agropecuaria viene desarrollando.

Elementos para una Evaluación Comparativa de la Producción de los Posgraduados

Con el fin de contar con otros indicadores para la evaluación del posgrado y para comenzar a verificar su efecto en la producción científico-académica de los becarios, se les solicitó que efectuaran una autoevaluación comparando el antes y el después del posgrado, en relación a:

- 1.- Producción bibliográfica
- 2.- Presentación de proyectos/planes de trabajo
- 3.- Actuación docente 53

Hacemos notar que los puntos 1 y 3 pueden exceder la actuación de los becarios en el INTA.

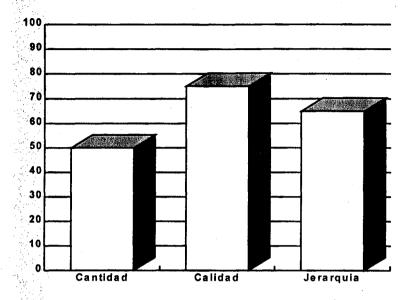
• Producción Bibliográfica

El 95% de los becarios manifiesta haber realizado publicaciones, a lo largo de su trayectoria profesional, porcentaje muy alto sin duda, aunque es necesario mencionar que bajo esa categoría se agrupan todo tipo de publicaciones: desde libros y artículos en revistas científicas, hasta notas de divulgación para productores agropecuarios.

Sin embargo, sólo el 85% respondió los cuadros referidos a las categorías de *calidad*, cantidad y jerarquía del medio de publicación. Posiblemente, este sea el porcentaje más fidedigno y aún continúa siendo elevado.

⁵³ Esta evaluación también podría incluirse en la parte 10 de este estudio que se referirá a la aplicación y transferencia de los nuevos saberes y, en rigor, será tenida en cuenta en ese tramo del trabajo.

Incremento de la Producción Bibliográfica



En materia de publicaciones, el posgrado parece haber tenido efectos significativos. Comparando el antes y después de su realización, el 50% ha incrementado la cantidad de publicaciones; el 65% sostiene haber publicado en un medio de mayor jerarquía y casi el 80% reconoce que ha habido una salto cualitativo en la calidad de las mismas⁵⁴.

No obstante, la calidad destaca por encima de las demás categorías, lo cual es coincidente con el crecimiento profesional derivado de la realización del posgrado y reconocido tanto por los becarios como por otros entrevistados claves.

Dada la positiva evaluación que puede hacerse de esta variable, resulta interesante marcar pequeñas rupturas. Las variables de clasificación revelan que -a diferencia de las mujeres, los investigadores y los doctorandos- los hombres, los extensionistas y quienes cursaron maestrías, se hallan un poco por debajo de la media en las tres categorías.

Es notoria, en cambio, la relación que se verifica entre mayor nivel de capacitación e incremento de cantidad y jerarquía del medio de publicación.

⁵⁴ El 50% de los becarios envió su curriculum o un listado de bibliografía publicada, lo cual permitió contrastar con resultado favorable esta información. El punto que se refiere a la calidad de las publicaciones en cambio no es contrastable; es el más endeble por otra porque el profesional tiene que valorar su propia producción.

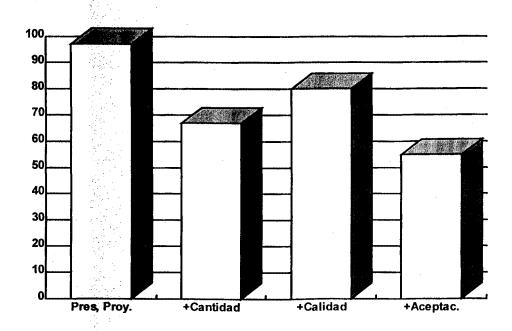
• Presentación de Proyectos y Planes de Trabajo en el INTA

Al igual que en la evaluación de las publicaciones, el progreso entre el antes y el después del cursado es notorio y, según los actores, el posgrado parece haber incidido sensiblemente en el incremento de los tres indicadores en que hemos fragmentado la evaluación: cantidad, calidad y aceptación.

Casi todos los posgraduados han participado de alguna presentación de proyecto o plan de trabajo (95% de la muestra), aunque es importante tener en cuenta que la mayor parte de los mismos son presentados por equipos de trabajo.

Al mismo tiempo, el 67% de quienes presentaron proyectos, manifiesta haber incrementado esas presentaciones en cantidad; el 80% cree haber mejorado su calidad y un 55% considera que han tenido mayor aceptación.

Total de Becarios que Presentaron Proyectos e Incremento según Cantidad, Calidad y Aceptación



Estas apreciaciones son compartidas por quienes tienen a su cargo la conducción de becarios, en distintas instancias, quienes destacan la calidad de las presentaciones, las que requieren correcciones mínimas.

Tanto en este punto como en el referido a publicaciones, el alto porcentaje de becarios que señala el incremento en *calidad*, pone de manifiesto la alta valoración de la formación recibida.

Como en la anterior, en esta evaluación merece destacarse la correlación entre resultados comparativos positivos y mayores niveles de capacitación.

Actuación Docente

El 50% de los posgraduados afirma haber tenido actuación docente, en distintos momentos de su carrera profesional; porcentaje que se reduce bastante si tomamos sólo el período de práctica profesional y su continuidad con posterioridad al posgrado.

La realización del posgrado significó para el 27% de los becarios una mejora en su perfil docente; incluso algunos afirman haber iniciado su carrera al término del mismo.

El total de becarios que practican la docencia no está muy por encima de ese porcentaje, algo más del 30%. Si bien no contamos con parámetros internacionales o de otras instituciones de ciencia y técnica que se presten a la comparación, lo juzgamos bajo. Investigación y docencia son dos caras de un mismo proceso; la formación de discípulos es relevante para dar continuidad a la producción de conocimientos y al desarrollo de la ciencia.

La distribución muestral de los posgraduados que hacen docencia establece que el 90% desarrolla su actividad en centros universitarios, en carreras de grado o posgrado y que el 70% de ellos ocupa los máximos cargos docentes (titulares y adjuntos)

La distribución por variables de clasificación es homogénea y no parece arrojar información significativa. Se manifiesta una correlación positiva entre actividad docente y mayor nivel del título obtenido.

CONCLUSIONES EN RELACION A LOS RESULTADOS INICIALES

Los datos presentados hasta aquí, dan muestra de la eficacia de las acciones emprendidas para alcanzar de la formación de posgrado en centros de excelencia, de un alto número de agentes.

La elección de los centros y planes de estudio es uno de los puntos claves del proyecto, y las respuestas de los informantes revelan lo acertado de ese procedimiento. La alta valoración que le asignan, es un claro indicador de calidad en ese sentido.

Las respuestas son también altamente positivas en relación a los aportes que el posgrado está en condiciones de brindar al puesto de trabajo, y a la percepción de que se ha producido un salto cualitativo en el potencial profesional.

Estos resultados se confirman al analizar la producción académica y profesional posterior al desarrollo del posgrado, que demuestra incrementos en cantidad y calidad referidos a la producción bibliográfica, a la presentación de proyectos y, en menor medida, al ejercicio de la docencia.

La baja proporción de desempeño docente en profesionales con tan alto grado de formación, resiente una de las vías de reproducción del capital científico acumulado, que contribuye al crecimiento del acervo intelectual de toda la sociedad.

Entendemos que desde la perspectiva institucional, este último punto debería ser materia de interés permanente, porque posibilita la transferencia de la capacitación recibida. La difusión a través de la docencia de los conocimientos adquiridos constituye asimismo una manera de recuperar la inversión realizada.

Destaca también el componente de autoestima y afianzamiento profesional derivado de la realización de los posgrados.

Podemos considerar que el nivel de deserción ha sido bajo, porque si bien existía un compromiso asumido, el contexto nacional de colapso económico podría haber acutado como desmotivador.

Por otra parte, junto con el conjunto de aciertos señalados, se abren una serie de elementos para la reflexión.

Si el INTA destinó a más de 200 profesionales a un proyecto de capacitación, como un medio de fortalecimiento institucional, es razonable suponer que durante el tiempo de ausencia masiva, que se concentra en los primeros 4 años del Proyecto, el accionar de la institución se haya visto resentido (mayor lentitud en el desarrollo de proyectos, desarticulación de planes de trabajo, etc.). Es, indudablemente, un costo que la institución estuvo dispuesta a pagar, en vistas de un recupero significativo cuando se produjera el regreso de estos profesionales.

Llama la atención, en este marco, la apreciación de distanciamiento de la institución que manifiestan muchos becarios. Esto encuentra continuidad en la sensación de "no ser esperados" en el momento de regreso.

Los aportes del posgrado pueden verse disminuídos si la institución no juega un papel activo y responsable en la reinserción de los becarios. Su función es en este sentido es indelegable y no puede dar lugar a alternativas regidas por el azar.

Si bien ya ha sido expresado, volvemos a reiterar en que se debe ajustar la planificación del tiempo de permanencia en el exterior de los becarios, para que éstos puedan cumplir en tiempo y forma con el plan trazado y regresar oportunamente a la institución. Estadías demasiado prolongados pueden quebra los nexos entre los becarios y la institución.

Es preciso insistir también en el sin sentido, basado en decisiones mal fundadas, de que profesionales posgraduados a costa de la institución hayan sido puestos bajo el régimen de disponibilidad.

RECOMENDACIONES

- La creación de un comité de recepción y reinserción laboral podría ser un instrumento adecuado para reinducir al posgraduado a la institución. Debería orientarse a conjugar los intereses estratégicos de la institución con los conocimientos, habilidades y características personales de los profesionales.
- Dado que fue unámime la mención a la calidad de los centros de estudios, el acceso a bibliografía actualizada y la relación con profesionales de prestigio internacional; sería

oportuno capitalizar las experiencias y las relaciones profesionales e institucionales establecidas por los posgraduados.

También podrían participar sugiriendo suscripciones y adquisición de bibliografía.

- Es preciso mantener actualizados los catálogos de materiales de las bibliotecas centrales y el envío de esta información (autor, tema, resúmenes) a las distintas unidades del país.
- Facilitar el acceso al correo electrónico.
- Finalmente, dada la relevancia otorgada por los posgraduados a la problemática de la metodología de investigación, podría alentarse un debate al respecto, con posibilidad de concluir en la constitución de un equipo de especialización en aspectos metodológicos o en una cátedra abierta en Metodología de la Investigación Agropecuaria.
- El INTA ha realizado convenios con universidades nacionales para el dictado de distintos posgrados, sería importante la actuación los becarios dentro del plantel docente.

9.- COSTOS DE LA ESPECIALIZACION EN EL EXTERIOR

Gasto en Becas

La Unidad Ejecutora del Programa INTA-BID estableció que el costo final para la componente Especialización en el Exterior del Subproyecto Capacitación, fue de U\$S 11.394.429. Este gasto, al que denominamos Gasto en Becas, insumió alrededor del 80% de los recursos destinados al Subproyecto en su conjunto, fue financiado con asignaciones del BID dentro del marco del Préstamo 495/0C-AR y superó lo proyectado en un 25%.

El Gasto en Becas incluye los siguientes rubros inherentes a la Especialización:

- ◊ Pasaje de ida y regreso.
- ♦ Estipendio mensual acorde con el país de destino y con el grupo familiar del becario.
- ♦ Seguro de salud para él y su grupo familiar.
- ♦ Sumas fijas anuales para compra de libros, fotocopias, gastos de investigación y reuniones profesionales.
- ♦ Aranceles universitarios, incluyendo gastos de admisión.
- Un complemento para los becarios con grupo familiar, equivalente a dos estipendios, a fin de facilitar su instalación en el país de destino.
- ♦ Gastos de administración por parte de una empresa internacional (si corresponde).

La información respectiva fue presentada por el INTA en dólares americanos no actualizados, en base a los gastos realizados en los distintos momentos de desarrollo del Programa. Esto puede dar lugar a distorsiones y dificultar la utilización de la información con fines comparativos -aún cuando se exprese en moneda extranjera- ya que la investigación se centra en el análisis de los años 1985-1991, caracterizados a nivel económico por registrar un proceso inflacionario muy elevado y variante, que alcanzó su pico crítico en 1989.

Distribución del Gasto

| COMPONENTE | BECARIOS | GASTO DE BECA (U\$S) |
|--------------------|----------|------------------------|
| Investigación | 157 | 8.808.402 |
| Produc. Vegetal | 31 | 1.737.807 |
| Produc. Animal | 38 | 2.163.454 |
| Protec. Vegetal | 36 | 2.086.157 |
| Sanidad Animal | 25 | 1.397.251 |
| Suelos | 17 | 988.352 |
| Bco. Germoplasma | 1 | 19.765 |
| Tecnolog. Semillas | 5 | 183.475 |
| Biotecnología | 4 | 226.141 |
| Extensión | 33 | 1.546.502 |
| Servicios de Apoyo | 18 | 1.045.525 |
| TOTAL | 208 | 11.394.429 |

Fuente: Informe Final U. E. INTA/BID, en base a datos preexistentes

El Gasto en Becas supera en alrededor de un 25% la previsión inicial que lo calculaba en U\$\$ 9.120.000.

En el Informe Final de la U.E. del Proyecto, se señalan los motivos de los mayores costos:

- * La extensión del Proyecto por 2 años más. Debía terminar en 1989 y se lo prolongó hasta 1991.
- * La prórroga de la duración de las becas
- * El hecho de que el 90% de los becarios viajara acompañado por grupo familiar, lo cual resultó superior a lo previsto.

A esto se debe agregar la incidencia del "Plan M.Sc./PH D.", descripto con anterioridad.

Gasto en Salarios

Estaba previsto que se pagaran salarios durante el tiempo fijado para el desarrollo de cada tipo de posgrado: Maestría 24 meses, Doctorados 36 meses, Entrenamiento 24 meses, Para el plan MSc./PH D., que prolongaba en 18 meses la duración de las Maestrías se determinó que el salario se pagaría durante los 42 meses.

Los becarios cobraban sus salarios y recibían los beneficios de la beca y si se solicitaban prórrogas se evaluaban los casos. Lo habitual, como puede verse en los cuadros del Anexo D, era que se interrumpiera la beca y se continuara percibiendo el salario por un período por lo generalmente breve; finalmente si la estadía se extendía se suspendían ambos items. En el caso MSc./PH D., la percepción de beca se extendía durante 33 meses y los 9 meses restantes sólo se proveía seguro de salud para el becario y su familia.

Para tratar de paliar las distorsiones producidas por el proceso inflacionario al que nos referimos al comenzar este capítulo, el que traía como consecuencia modificaciones espasmódicas en el nivel de los salarios, se han utilizado diversas estrategias tratando de captar en alguna medida esas fluctuaciones. En el Anexo Metodológico - Parte D, se detalla la metodología por la cual se arribó a estos resultados.

Constituyen datos relevantes:

- ♦ Salidas de becarios por años
- Salidas de becarios según centros regionales o de investigación de pertenencia
- ♦ Cálculo del número de meses durante los cuales percibieron salarios, según tipo de posgrado
- Número total de meses de permanencia en el exterior, con o sin goce de haberes (con el fin de arribar al costo de oportunidad)

Se detalla también el procedimiento técnico utilizado para definir el valor del salario medio percibido en los períodos fijados y para establecer un promedio por período. Se hace constar que los valores se presentan en dólares no actualizados.

a) Distribución de Salarios por período

| Período | Meses Remunerados(*) | % |
|-----------|----------------------|-----|
| 1985-1989 | 6449 | 90 |
| 1990-1991 | 717 | 10 |
| TOTAL | 7166 | 100 |

(*) Incluye el cálculo de los aguinaldos pagados en cada período (total: 538 meses)

b) Gasto salarial en base a Salarios Medios por período

| Período | X Salarial Mensual | Gasto Salarial | |
|-----------|--------------------|----------------|--|
| 1985-1989 | 671 U\$S | 4.327.279 U\$S | |
| 1990-1991 | 1.438 U\$S | 1.031.049 U\$S | |
| TOTAL | - | 5.358.325 U\$S | |

El gasto total del INTA, en materia de pago de salarios a los becarios de Especialización del Programa INTA-BID, fue del orden de los u\$s 5.358.325.

Costo de Oportunidad

El Costo de Oportunidad es -siguiendo a Squire y Van der Tak- "el beneficio al que se renuncia al no utilizar los recursos en las mejores opciones disponibles de inversión, que no se pueden realizar si los recursos se utilizan en el proyecto". En este caso se trata de recursos humanos que en lugar de seguir con su producción habitual en el Instituto, fueron destinados al proyecto de capacitación. No obstante, los beneficios a que se renuncia se definen a su vez, en función del efecto que ejercen sobre los objetivos fundamentales. Suponemos entonces que luego de una evaluación, el Instituto llegó a la conclusión de que el mejor uso que podía dar a esos recursos, era hacerlos partícipes del programa de capacitación.

Ahora bien, la participación de los técnicos del Instituto en el Programa, impidió su aprovechamiento en el desarrollo de sus funciones específicas, por lo cual puede determinarse el valor de la producción a la que se renunció. Los autores antes citados estiman que: "si el mercado es razonablemente eficiente, entonces el salario de mercado proporciona una buena medida de la producción a la que se renuncia. Si el mercado de mano de obra es imperfecto es más problemático".

Ginestar⁵⁵ en su análisis de costos universitarios entiende que el costo de oportunidad de los alumnos es "el valor social de lo que dejan de producir, siendo el valor social, igual al precio social que existiría, si ellos produjesen en la sociedad por la cantidad física de aquello que dejan de producir mientras están estudiando". Señala entonces que si bien es una simplificación, como aproximación, se suele utilizar los ingresos que dejan de percibir mientras están estudiando. Esta aproximación es la que se utiliza en este trabajo.

Dado que los salarios de mercado son -incluyendo organizaciones públicas y privadasmarcadamente variados para los profesionales de las distintas disciplinas que se desempeñan en el INTA, resulta operativo calcular el costo de oportunidad en base a los salarios pagados por esta institución.

En este caso no basta considerar el número total de meses durante los cuales el INTA pagó salarios, sino la totalidad de meses que los becarios estuvieron en el exterior -durante los cuales no desempeñaron sus tareas específicas- hayan o no percibido sus haberes. Esto da por resultado:

a) Meses de Permanencia en el Exterior (por período)

| Período | Meses de Permanencia en el Exterior(*) | % |
|-----------|---|-----|
| 1985-1989 | 6695 | 90 |
| 1990-1991 | 744 | 10 |
| TOTAL | 7439 | 100 |

(*) Total meses de permanencia en el exterior: 6901. La diferencia (538) se debe al cálculo de los aguinaldos que ya se incluyeron en el Gasto en Salarios.

⁵⁵ Ginestar, A.: Op. cit.

b) Costo de Oportunidad en base a media salarial por período:

| Período | X Salarial Mensual | Costo de Oportunidad (U\$S) |
|-----------|--------------------|--------------------------------|
| 1985-1989 | 671 | 4.492.345 |
| 1990-1991 | 1438 | 1.069.872 |
| TOTAL | • | 5.562.217 ⁵⁶ |

Costo Total

El cálculo del Gasto Salarial y del Costo de Oportunidad, se presenta en valores equivalentes, no actualizados.

En base a estos elementos, el costo estimado de la componente Especialización en el Exterior es el siguiente:

| GASTO I | BECA | u\$s 11.394.429 |
|---------|----------|-----------------|
| | | |
| GASTO S | JALARIAL | u\$s 5.358.325 |
| | | - |
| TOTAL | | u\$s 16.752.754 |

COSTO OPORTUN. u\$s 5.562.217

⁵⁶ El Costo de Oportunidad es de difícil tratamiento para un no especialista, en particular porque la bibliografía hace referencia al mismo evaluado previamente, para estimar la viabilidad de los proyectos y comparar entre distintas opciones de inversión

CONSIDERACIONES SOBRE EL COSTO DEL PROYECTO

El cálculo proyectado para lo denominamos Gasto en Becas era de U\$S 9.120.000; lo ejecutado para este rubro -de acuerdo a la información proveniente de la institución- fue de U\$S 11.394.420. La diferencia entre lo proyectado y lo ejecutado es de un 25 %.

Asimismo, la estimación inicial asignaba un promedio de U\$S 20.000 por año y por becario, pero esta cifra fue superada en U\$S 4.347.

Si tenemos en cuenta los resultados obtenidos, el contexto económico en el que se desarrollaron las acciones y las razones señaladas por la institución: prórrogas del plazo de permanencia, proporción de becarios que viajó con grupo familiar, extensión del Proyecto por dos años más, creación del plan Maestría/Doctorado (este último si bien originó dificultades que se tratan en otros capítulos, también ocasionó que casi se triplicaron las previsiones en materia de obtención de títulos de Doctorado) los recursos parecen haber sido utilizados con razonabilidad y el incremento presupuestario sería justificado.

Es importante no desdeñar en las evaluaciones de costos, los otros elementos que hemos considerado, como el gasto que la institución realizó en salarios y el costo que significa para la misma no contar con los recursos humanos mientras dura el proyecto, lo que intentó ser reflejado en el costo de oportunidad.

10.- EVALUACION DEL APROVECHAMIENTO DEL NUEVO POTENCIAL

REINSERCION LABORAL Y APLICACION DE NUEVOS SABERES

El análisis del proceso de reinserción laboral y de aplicación de nuevos conocimientos brinda elementos que permiten apreciar la efectividad del proyecto y considerar si es esperable un impacto similar al previsto o, en caso contrario, si sus efectos pueden verse disminuidos por la falta de implementación de mecanismos adecuados para aprovechar las nuevas capacidades técnico-científicas. En este último caso, el producto del proyecto estaría siendo desperdiciado.

El acompañamiento institucional a estos procesos, da cuenta de la coherencia interna de las políticas que en ella se desarrollan.

Con este propósito, se analizarán aspectos vinculados a la reinserción laboral de los becarios; a la puesta en común y transferencia inicial de lo adquirido en la institución; a la actualización de conocimiento por parte de los posgraduados; a las características del equipamiento y el contexto laboral y a otros elementos que facilitan u obstaculizan la aplicación del nuevo potencial.

Reinserción Laboral, Niveles de Conflicto

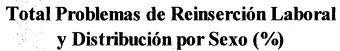
El análisis subsiguiente debe ser encuadrado dentro de 2 grandes marcos contextuales:

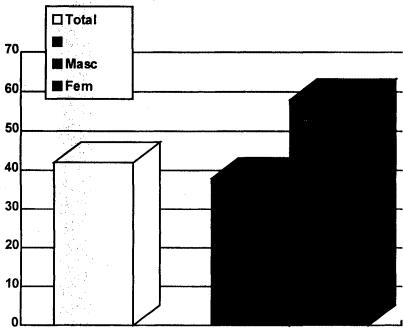
- a) Marco socio-político de reinserción: En general los becarios realizaron sus posgrados en paises con estabilidad económico-política y más de la mitad de ellos al regresar, chocó con una grave crisis política y económica cuyo punto relevante fue la hiperinflación⁵⁷.
- b) Contexto institucional: La contrastación tecnológica; el cambio de rol vivido (de "receptor" a transmisor o productor de conocimientos); los aspectos vinculados al nuevo estatus profesional adquirido y los conflictos devenidos de la reincorporación al lugar de trabajo después de la ausencia (recuperar el espacio, reinsertarse en los planes de trabajo, etc.) son algunos de los elementos a considerar en este nivel.

⁵⁷ Uno de los becarios definió este proceso como de "adaptación al caos".

La reinserción laboral es una de las cuestiones más problemáticas que acarrea la realización de programas de capacitación, que exigen una ausencia prolongada del lugar de trabajo, sobre todo cuando se realizan en el exterior.

El hecho de que el 42% de la muestra, afirme que ha tenido problemas de reinserción nos coloca frente a una situación a la que debe prestársele una adecuada atención institucional.

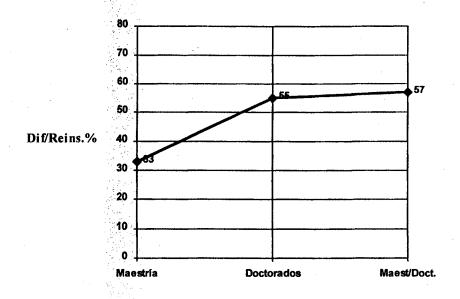




Si bien los problemas planteados por los becarios difieren, se verifica una correlación positiva entre los problemas de reinserción y el tiempo de permanencia en el exterior. Esto es válido, sobre todo, para la categoría Maestría-Doctorado, que demandaba el período más pronunciado de ausencia.

Si bien entendemos que la variable tiempo de permanencia en el exterior es relevante para comprender esta cuestión, si hacemos otra lectura, notamos que se asocia a ella el nivel de posgrado obtenido. Podemos decir, entonces, que a mayor nivel de perfeccionamiento profesional, mayores dificultades de reinserción, por lo cual el regreso de esta categoría de becarios merece atención especial por parte de la institución.

Correlación Positiva entre Dificultades de Reinserción y Mayor Nivel de Capacitación



Por otra parte, el cruce de la variable *Reinserción laboral* con el *Centro de procedencia*, pone de manifiesto que CICA y Buenos Aires Norte, registran la mayor proporción de dificultades. En Córdoba las opiniones se reparten por mitades. Mientras que el menor nivel de conflicto surge -en orden decreciente- en La Rioja-Catamarca, Corrientes, Chaco-Formosa y Tucumán-Santiago.

En cuanto a los demás categorías de clasificación utilizadas, es posible observar que los extensionistas son algo menos críticos que los investigadores y que las mujeres se revelan como el grupo con mayores dificultades.

En relación a las mujeres pueden influir los dos contextos que señalamos al comienzo y, a nivel organizacional, estaría teniendo peso el hecho de que la reubicación se produzca dentro de una institución predominantemente masculina, con baja participación relativa de mujeres en funciones técnicas.

Del conjunto de explicaciones sobre las características particulares de la reinserción laboral, se destacan los siguientes ejes para la reflexión:

a.- La institución parece no haber anticipado la problemática de la reinserción. Esto se expresa tanto en el alto número de becarios que manifiestan haber tenido dificultades, como en su sensación de no haber sido esperados:

"Falta de apoyo al becario al regreso, sumado a la falta de comunicación en el exterior"

b.- El programa INTA-BID cruzó temporalmente una de las mayores crisis económicas del país, provocando en muchos becarios una fuerte sensación de extrañamiento a su regreso. El encuentro con una nueva realidad nacional e institucional, unido a las expectativas que generaba la nueva formación, dió origen a las siguientes reflexiones:

"Adaptación al caos. Cambios estructurales a nivel nacional y crisis institucional a nivel regional" (Año de regreso: 1989)

"Presupuestos insuficientes para ejecutar trabajos de mediana complejidad"

"Ni la reubicación escalafonaria, ni el nivel de ingresos eran adecuados al nivel de capacitación obtenido ni a las responsabilidades asignadas"

c.- El cambio de prioridades en el lugar de trabajo, con la consiguiente designación de funciones ajenas a la especialización, constituye uno de los puntos más sensibles, que arroja como resultado un alto grado de insatisfacción en el profesional.

"No fui inserto en el área temática de formación"

"Las actividades técnicas del grupo habían sido modificadas"

"No continuaban las líneas de trabajo"

d.- Por último, se deben considerar los cambios vinculados a la identidad profesional. La obtención de los más altos títulos profesionales en la disciplina, sumado a la experimentación de sus actividades en centros internacionales de punta, marcó fuertemente a estos profesionales e influyó en el proceso de reencuentro con sus ámbitos de trabajo.

Por su parte, quienes manifiestan no haber tenido problemas de reinserción (58%), hacen hincapié en estos mismos elementos, pero con carácter positivo.

"Alto grado de contacto e información con mi lugar de origen"

"Posibilidad de trabajar en el tema de especialización"

En otros casos atribuyen la falta de dificultades a comportamientos propios: .

"Debido a una actitud personal más que a una intención institucional"

"Sabía de los inconvenientes que afronta la investigación en la República Argentina"

"Traté de adaptarme a la realidad existente"

Control de lo Actuado y Transferencia Inicial

Cuando el becario se reintegra a su puesto de trabajo, debe cumplir con dos requisitos previstos en el Reglamento de becas:

- a) Elaboración de un Informe final, que permita a la institución conocer la actuación del becario.
- b) Presentación de un seminario, conferencia, cursillo o disertación que posibilite la transferencia directa de conocimientos.

Los becarios fueron consultados al respecto, con intención de saber si ésto constituye sólo un requisito contractual o si resultan herramientas válidas para el cumplimiento de esos objetivos.

El Informe final tiene para la institución mayor peso como forma de control de lo actuado y pasa a engrosar el legajo del becario. Estos últimos lo han juzgado en tal sentido, otorgándole poca trascendencia y resaltando su carácter formal.

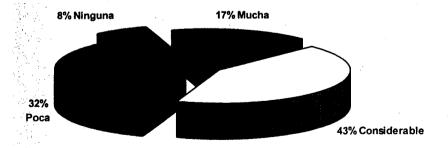
El 86% de los posgraduados realizó la entrega del Informe final, por lo que desde un punto de vista formal, es posible considerar adecuado el nivel de cumplimiento. En este punto, se destacan las mujeres que en su totalidad han efectuado la entrega.

En cuanto al segundo requisito (b) Cursillo o Disertación, se aprecia una disminución de ejecución, sólo el 75% de los becarios ha respondido a este compromiso, pese a otorgar mayor trascendencia a esta modalidad de intercambio que inicia el proceso de transferencia.

No es posible rastrear diferencias significativas entre las distintas categorías de clasificación, con excepción de la segmentación por años de regreso: El primer conjunto de posgraduados (quienes regresaron en los años '87 / '88) revelan un mayor cumplimiento en relación con las series posteriores (años '89 / '90 y '91 / '92) en las que sólo 7 de cada 10 becarios brindaron estas exposiciones.

La evaluación que los actores hacen de estas actividades, nos enfrenta a respuestas que cuestionan esta metodología: Si bien la mayor parte de las mismas se concentra en la categoría considerable importancia; sólo el 16% entiende que tales actividades han tenido mucha importancia, mientras que el 40% cree que la misma ha sido de poca o ninguna trascendencia.

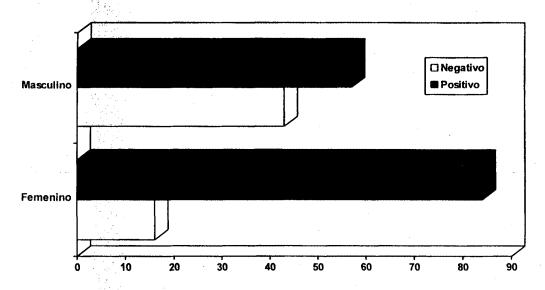
Valoración Atribuida a la Presentación Informe Final / Cursillo o Disertación



Es de destacar, sin embargo, la diferente valoración entre hombres y mujeres, ya que mientras más del 80% de las mujeres se concentran en las dos primeras categorías, asignándoles

mucha o considerable importancia, más del 40% de los hombres opta por las dos últimas.

Valoración según Sexo Mucha-Considerable: Positivo. Poca, Ninguna: Negativo



Este cuadro se agudiza cuando analizamos las respuestas abiertas:

1.- Muchos de los que valoran positivamente ambos tipos de tranferencia lo hacen desde la deseabilidad, es decir tienen una opinión general favorable a este tipo de eventos, pero no se refieren a su experiencia en particular. Lo expresan de este modo:

"Es una forma de comunicar la actividad desarrollada, que podría redundar en un mejor aprovechamiento institucional de la capacitación."

"Posibilita explicar y evaluar la experiencia vivida."

2.- Otros, que también hacen una evaluación positiva, lo hacen desde el valor que le asignan a su trabajo "en sí", no para la institución a modo de transferencia:

"Porque demostraba que la capacitación estuvo orientada a la solución de un problema real de la región"

- 3.- Los becarios distinguen entre una y otra modalidad, otorgando más valor al tipo b) Cursillo o Disertación.
- a) El Informe Final, fue considerado como un mero trámite administrativo sin relevancia profesional, critican la falta de respuesta o evaluación del mismo, como así también, la nula o escasa difusión de resultados que tienen trascendencia para la institución o el agro. Es de destacar, que nuestra experiencia en terreno, en contacto con los informes, confirma esta serie de apreciaciones.

"Los informes los lée poca gente, con criterio administrativo y no técnico".

"Fue un trámite de rutina"

b) En cambio, entienden que a través de una disertación o de otra actividad de similares características se podría posibilitar "un análisis interdisciplinario del trabajo y los resultados, permitiendo el crecimiento del expositor y de sus compañeros"

No obstante la trascendencia que le atribuyen, los becarios consideran que fallaron los mecanismos para hacerlo efectivo. Sólo un 25% de los encuestados manifiesta haber tenido una experiencia real positiva, mientras que el resto se distribuye entre los que no la realizaron (25%) y quienes hacen una evaluación desfavorable por los siguientes motivos:

- * Por que se convirtió en un trámite rutinario.
- * Porque sólo fueron unos pocos minutos de exposición ante distinto tipo de autoridades.
- * Porque no hubo interés general.
- * Porque sólo asistieron unos pocos participantes.

Contexto Equipamiento y Laboral

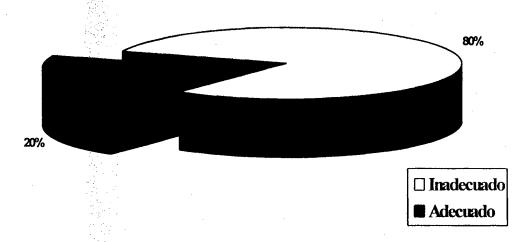
En este punto se intenta indagar acerca de la existencia o no de restricciones capaces de limitar el aprovechamiento de las capacidades de los posgraduados.

Se trata de información central, ya que sería deseable que dichas restricciones, aún las razonables, no fueran tan sensibles como para influir negativamente en la producción del becario.

Debe tenerse en cuenta que la respuesta del Proyecto INTA-BID debía ser global. Los restantes Subproyectos incluían componentes específicas que contemplaban el tema del equipamiento. Uno de sus objetivos era la "adquisición de los insumos técnicos necesarios para posibilitar la adopción de los paquetes tecnológicos que así lo requieran".

Llama la atención la contundencia de la apreciación desfavorable. El 80% de los encuestados responde que el equipamiento o el contexo laboral eran inadecuados en el momento del regreso.

Consideración del Equipamiento



Aún con comentarios que indican que los becarios eran cautelosos en sus expectativas y conscientes de la brecha tecnológica entre los paises centrales y la Argentina, mencionan deficiencias a nivel de tecnología, materiales y acceso a bibliografía.

Del análisis de las variables de clasificación no surgen diferencias de apreciación ni por Título de grado, Título de posgrado, Tipo de actividad desarrollada (extensión-investigación). Sólo una leve agudización crítica se manifiesta entre quienes permanecieron más años en el exterior.

En relación a la reinserción en los respectivos Centros regionales o de investigación, hallamos que el nivel negativo general oscila entre el 75% y el 85% de los becarios para Chaco-Formosa, La Pampa-San Luis, CICA, Córdoba y La Rioja-Catamarca. Mientras que los becarios concuerdan en su totalidad en que las condiciones no estaban dadas en Entre Ríos y Patagonia Sur. Santa Fe, aún con bajo nivel de respuestas, marca una tendencia similar. Para Buenos Aires Norte, 13 de 14 becarios realiza una apreciación negativa. En la línea opuesta se encuentran Corrientes, Buenos Aires Sur y Tucumán-Santiago, (este último con casi un 70% de respuestas favorables).

El análisis de la información cualitativa, reafirma las apreciaciones acerca de las deficiencias a nivel de presupuesto y de equipamiento y su incidencia negativa en el rendimiento de los posgraduados.

Entre los aspectos deficitarios destacados por los encuestados se hallan:

- * Carencia de elementos técnicos standard: balanzas, fotocolorímetros, e instrumental en general.
- * Inadecuada infraestructura: gabinetes y laboratorios
- * Escasa disponibilidad de equipamiento de alta tecnología
- * Pocos recursos humanos de apoyo a la investigación y de escasa capacitación
- * Dificultad para el acceso a bibliografía actualizada.

Enfatiza la evaluación negativa el hecho de que un alto porcentaje de los becarios que consideraron adecuado el equipamiento señalan que para su tarea no requieren de infraestructura extra. También se aprecia que el transcurrir del tiempo impuso correcciones en varios casos.

Los becarios son elocuentes al señalar los costos adicionales que implica la deficiencia en esta materia:

"El INTA dispone de equipamiento, pero es escaso y el acceso es limitado"

"Las cosas se pueden hacer, pero con un enorme costo en tiempo y un gran esfuerzo"

"El contexto laboral se torna muy lento"

Consultados sobre el tema del equipamiento en las entrevistas en profundidad, personal jerárquico de la institución opinaba que durante la ejecución del Proyecto INTA-BID se produjo, en este aspecto, un desfazaje entre la programación, la compra y la recepción de los equipos. En algunas unidades recién se comenzó a ejecutar en 1989 y en ocasiones lo que llegaba no se correspondía con el pedido formulado. Faltó, además, una proyección de necesidades a futuro.

Quienes señalan esto, entienden que una mayor participación de los usuarios en la adquisición de los equipos, con menor grado de intermediación podría contribuir a superar estos problemas en el futuro.

La evaluación de la componente que tendía a adecuar el equipamiento, realizada por la Unidad Ejecutora del Proyecto, podría ser contrastada con esta información, con la finalidad de ganar experiencia para futuros proyectos.

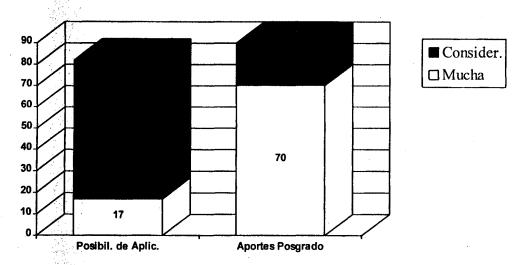
Aplicación de los Conocimientos Adquiridos

Globalmente considerada esta variable adopta un nivel alto de respuestas positivas, el 82% de la muestra opina que las posibilidades de aplicar los conocimientos adquiridos son *muchas* o *considerables*.

Sin embargo, tanto si desagregamos estas dos categorías, como si hacemos una comparación con las respuestas dadas a la pregunta acerca de los *Aportes del posgrado al puesto de trabajo*⁵⁸, descubriremos cierta tensión, entre las capacidades potenciales y las que realmente se aprovechan.

⁵⁸ Ver punto 8: Evaluación del Posgrado desde el punto de vista de los participantes.

Correlación Inversa entre Posibilidades de Aplicación de los Conocimientos y Aportes Realizados por el Posgrado



Considerable es una categoría moderada, por lo cual una incidencia mayor de este término da por resultado una respuesta de ese carácter. El 65% de los consultados describe de este modo la aplicación de los conocimientos adquiridos. Mientras que aproximadamente el 70% cree que los aportes del posgrado fueron muchos para el desempeño en su puesto de trabajo, sólo aproximadamente el 20% califica de igual forma las posibilidades de aplicación. Dicho de otro modo, las respuestas cerradas ocultan más información que la que brindan.

El análisis de las respuestas abiertas confirma que por *aplicación de lo adquirido* se entiende una amplia gama de acciones⁵⁹ -técnicas, teóricas, metodológicas y actitudinales- pasibles de ser aplicadas en distintos campos de actuación, no sólo en el INTA.

Las respuestas claramente positivas, son escasas (10%), mientras que el 70% restante, da cuenta de las limitaciones a las que se enfrenta:

- * La insuficiencia de recursos presupuestarios que obliga a dedicar tiempo a obtener esos recursos por fuera de la institución.
- * El paso de investigador a ocupaciones gerenciales o de conducción de equipos de investigación.

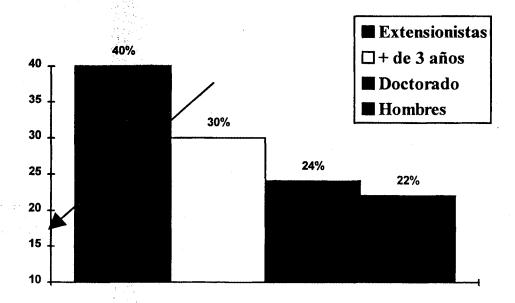
⁵⁹ Quizás por deficiencias en la formulación de la pregunta.

- * El desarrollo de múltiples tareas que resta tiempo al trabajo específico.
- * La participación en planes de trabajo ajenos a la especialización.

No obstante, dado que se analizan dos categoría positivas, la consideramos una respuesta favorable, que revela una alta estima del caudal de conocimientos y experiencia adquiridos y, a la vez, una inserción medianamente aceptable en el plano técnico-profesional.

Resulta de interés el análisis de las respuestas negativas: El 17% de la muestra considera que la actual inserción le da *pocas* posibilidades de aplicar los conocimientos adquiridos. La distribución por categorías de clasificación, revela que los más críticos son: en primer lugar los hombres, les siguen los de mayor nivel de capacitación y, por último, los extensionistas.

Evaluaciones Negativas de la Posibilidad de Aplicación de los Conocimientos según Distribución Crítica



En cuanto a la distribución por Centro, las situaciones más problemáticas parecen darse en Chaco-Formosa y Buenos Aires Norte. Mientras que los elementos positivos destacan a Tucumán-Santiago.

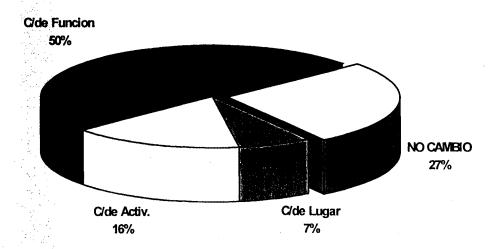
Cambios de Funciones, Actividades y/o Lugar de Trabajo

Cambios de este tipo son esperables y deseables después de un programa formacional, porque pueden implicar un reconocimiento al esfuerzo realizado y a la mayor capacitación alcanzada o bien una reubicación que permita la mejor utilización de la misma.

Pero no siempre los cambios operan en el sentido de lo deseable, por lo cual es preciso reflexionar acerca de los fines que persiguen y de la estrategia, organización y estructuración de ese proceso.

Más del 70% de los posgraduados informa haber tenido cambios en sus: funciones (50%), actividades (16%) y lugar de desempeño (7%).

Cambios de Lugar, Actividad o Función



Los cambios de actividades se señalan generalmente con carácter positivo. Se refieren al desarrollo de cursos, conferencias y asesorías ligados a la especialización, de los que deriva reconocimiento profesional. Esta modalidad de cambios es destacada por las mujeres.

La mayor parte de los cambios de *funciones* se deben a promociones a cargos de Coordinación de distintos niveles: Coordinadores de áreas: 19%, Coordinadores de programas o proyectos: 13%. Otro 14% pasó a desempeñarse como: Jefes de área, de grupo de trabajo y de laboratorio. El 4% restante ocupa cargos gerenciales de línea.

En términos generales, se pone de manifiesto cierto grado de tensión entre estas promociones y el reconocimiento que al parecer conllevan y la valoración de la mayor parte de los becarios, incluso de numerosos beneficiarios, que las señalan como:

"Una de las pocas vías para mejorar el salario es acceder a una carrera gerencial"

"Implica postergar o abandonar la propia labor investigativa"

"A costa del esfuerzo propio se puede mantener contacto con el tema de especialización"

"Abruma la carga administrativa y resta tiempo a la investigación"

Debemos hacer una distinción entre posiciones abiertamente gerenciales, de línea, y aquellos cargos de conducción de la investigación o la extensión que incluyen tareas de tipo gerencial.

La primera constituyen una contundente vía de acceso a una mejor remuneración y, como reconocen los propios involucrados, prácticamente anula el desarrollo de la especialización. Esto hace dificultoso retomar la carrera de investigador e induce a continuar por vía gerencial.

En el segundo caso (coordinaciones, jefaturas ligadas al desarrollo de programas y proyectos) el espacio para el desarrollo de las actividades específicas para las que se han capacitado se achica, o bien puede incluírselos en proyectos ajenos a la especialización. El continuar en ellas es vivido como producto del esfuerzo y la vocación personal. Por otra parte el incremento salarial por la función que desempeñan no es considerado significativo.

Esto se debe en gran medida a que deben hacer frente a una fuerte carga administrativa, reuniones, viajes, procurar financiamiento. Como ellos mismos señalan:

"La filosofia es que se siga investigando, pero es dificil mantener ese balance"

"No se puede profundizar ninguno de los dos aspectos me parece que hago mal las dos cosas"

"Es dificil volver a reinsertarse como investigador. Para volver hay que reactualizarse y la institución no prevé un tiempo de reactualización posterior"

Ante este cuadro de situación los informantes proponen algunas soluciones: no repetir el período en cargos gerenciales; acortar el tiempo de ejercicio; reducir la carga administrativa; incorporar un tiempo de reactualización en el tema de especialización.

No poder desempeñar las funciones para las que fueron capacitados deriva generalmente en una carga de frustración e insatisfacción. Esto se percibe como trasfondo común, en gran parte de las encuestas y en los entrevistados.

Pero, sobre todo se considera que se atentan contra actividades -la del investigador, la del extensionista- que hacen a la razón de ser de la institución.

Si bien, en virtud de los objetivos de la institución el ejercicio de esas funciones en mayor o menor medida gerenciales, puede considerarse de transferencia hacia adentro de conocimientos y requiera que quien las desempeñe cuente con una base técnica apropiada, no parece justificable extrapolar a agentes formados para la investigación y la extensión, que consideran que se los aleja de sus quehaceres específicos.

Tiempo Dedicado al Tema de Especialización

Este punto intenta rastrear el aprovechamiento de la capacitación realizada en términos del tiempo dedicado a la especialización y se halla fuertemente ligado al tema anterior.

La distribución muestral que presentaremos surge de la siguiente pregunta inluída en el cuestionario: "Del 100% del tiempo que dedica al INTA, ¿qué porcentaje utiliza para trabajar en su tema de especialización?. ¿Por qué?". La misma apela a que se construya una respuesta global, que exige al profesional realizar una ecuación entre lo que hace y lo que debería hacer, para concluir en cuáles deberían ser sus funciones. Debe tener en cuenta, por un lado, si en el transcurso del tiempo la situación fluctuó y, por otro, que la evaluación del tiempo

utilizado para trabajar en la especialización involucra la consideración de aspectos tanto individuales como organizacionales.

A pesar del grado de subjetividad de esta indagación, su valor radica en que puede resultar un disparador para expresar ciertos niveles de satisfacción-insatisfacción profesional y personal en relación a la tarea. La institución puede encontrar elementos para imprimir correcciones.

El análisis de la distribución, indica que 6 de cada 10 posgraduados trabaja en temas de su especialización más de un 50% de su tiempo laboral. El resto del tiempo se dedica a tareas conexas: preparación de charlas, docencia, difusión, corrección de publicaciones, redacción de informes y proyectos, viajes.

Considerando los puntos precedentes: las dificultades de inserción, recursos, contexto y cambio de funciones, es posible apreciar un aprovechamiento positivo de la formación de gran parte de los posgraduados. Es esperable también que este hecho resulte satisfactorio para quienes integran este grupo.

37%
□ 0-10 %
□ 11-30 %
□ 31-50 %
□ 51-70 %
□ 71-100 %

Tiempo de Dedicación al Tema de Especialización

Por otra parte, 3 de cada 10 posgraduados sólo aprovechan su capacitación en un 30% de su tiempo. Esta es una proporción significativa, en la que tienen gran influencia el número de becarios que pasó a ocupar puestos gerenciales de línea y de coordinación de programas y proyectos, que admiten estar restando tiempo al trabajo de investigación o extensión.

En segundo término se señala el tiempo brindado a la obtención de recursos extra INTA y a la realización de trámites burocrático-administrativos por falta de personal de apoyo; el cambio de prioridades del área de trabajo y la resolución de problemas operativos; la problemática regional que excede el tema de especialización o la actuación en unidades pequeñas en las que se cumplen múltiples funciones.

La distribución por categorías de clasificación, no arroja datos muy diferentes de los totales, con excepción de la distribución por sexo, ya que son más las mujeres las que aprecian que dedican más de un 50% del tiempo en temas de su especialidad (9 de cada 10), lo cual se vincula a las restricciones para ocupar cargo jerárquicos.

La distribución por Centros Regionales y de Investigación, por el contrario revela gran disparidad de situaciones: Mientras que en Tucumán-Santiago del Estero, Buenos Aires Norte, CICA y Corrientes el 90% ocupa gran parte de su tiempo en temas vinculados a su formación; en Entre Ríos, Patagonia Norte y en Santa Fe (como tendencia en éste último) ocurre lo opuesto.

El análisis cualitativo revela que, el motivo principal de absorción de tiempo no dedicado a la especialización, es el cambio de los posgraduados a posiciones gerenciales o de coordinación. A medida que descendemos en la consideración del tiempo dedicado a trabajar en el tema de especialización, ascendemos en la categoría de los cargos directivos.

En forma mayoritaria, esta situación es presentada como una pérdida tanto a nivel del profesional como de la institución, que se justifica -especialmente en los casos de línea-porque "era la única forma de mejorar la situación económica". Destacan que la reubicación escalafonaria los perjudicó y que el bajo nivel de los salarios impuso este tipo de estrategias.

Cuando los becarios señalan efectos no esperados del Proyecto con sentido negativo, surge en muchas respuestas la mención a esta situación de desvío en relación a la formación: "A mi entender un porcentaje mayor que el necesario de los posgraduados, al regresar se ha incorporado a cargos jerárquicos, de tipo gerencial-administrativo, en lugar de dedicarse a tareas técnicas donde podría aprovecharse en mayor medida la capacitación recibida."

Es importante señalar que este análisis crítico lo hacen tanto becarios que accedieron a cargos jerárquicos, como quienes no lo hicieron. Veamos ejemplos extremos:

Tiempo de dedicación 0:

"Ejerzo funciones gerenciales y las exigencias de las mismas no permiten trabajar en el tema de especialización"

Tiempo dedicación 100:

"INTA ha invertido mucho en mi formación y me he negado a asumir cualquier cargo jerárquico que reste tiempo a mi labor técnica"

No obstante, este tipo de respuestas no es homogéneo, ya que entre quienes señalan que dedican la mayor parte de su tiempo a trabajar en el tema de especialización, también están los que ocupan cargos jerárquicos e indican que "la formación obtenida está en relación con los temas bajo mi responsabilidad", o que "la especialización fue lo suficientemente amplia para permitir la utilización puntual y global de los conocimientos".

A pesar de que esta respuesta adopta un cariz positivo, debemos preguntarnos si resulta suficiente que los becarios utilicen de modo general su formación, porque fueron capacitados en temáticas específicas. Asimismo, también debe cuestionarse que los técnicos desarrollen funciones que, aunque jerarquizadas, inhiban la aplicación de sus conocimientos técnicocientíficos.

Actualización de Conocimientos

Intentar contar con información acerca de la continuidad del proceso de formación de quienes participaron del proyecto, permitirá tener una idea de la racionalidad con que se desarrollan las políticas de capacitación de la institución.

Partimos de la base de que es necesario que los programas de capacitación se inscriban en el marco global de una política institucional, capaz de capitalizar y potenciar el caudal de experiencias y conocimientos incorporados por los agentes.

Esto cobra más validez cuando se tiene en cuenta que la mayor parte de los becarios concluyó sus estudios hace varios años y que los temas que interesan al INTA son sumamente dinámicos, con cambios tecnológicos que se producen con rapidez.

Desde esta perspectiva, que el 54% de los becarios no haya realizado ninguna capacitación formal posterior a su graduación resulta sumamente significativo; más aún cuando se considera que el 80% de ellos culminó sus estudios antes de 1990 y esta información fue recogida a fines de 1993. Dicho de otro modo, en los 3 años posteriores a la graduación, la mitad de los posgraduados no realizó ninguna actividad de capacitación.

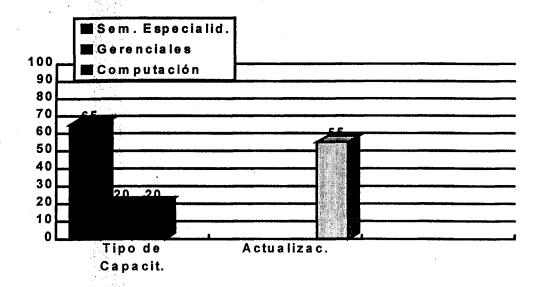
El caso femenino es diferente, del análisis de las variables de clasificación surge que la totalidad de las mujeres se encuentra realizando o ha realizado alguna actividad formal de capacitación en el país o en el exterior.

Es significativo que, de acuerdo a la variable *año de regreso*, el 30% de los posgraduados que regresaron hasta 1988, no realizó ninguna actividad de capacitación en los 5 años posteriores. De los que regresaron entre 1989 y 1990, el 54% se halla en esa situación. Esta cifra trepa hasta más del 75% para quienes regresaron en 1991/92.

También es observable una correlación inversa entre tiempo de estudios de posgrado y la capacitación posterior. Mientras que el 60% de los que cursaron Maestrías ha continuado su capacitación, sólo el 23% de los que completaron la Maestría-Doctorado lo ha hecho. Esto tiene una lógica interna ya que aquí se une el mayor tiempo relativo de estudio y el año de regreso.

En cuanto al tipo de capacitación recibida, los *Seminarios y cursos cortos* de la especialidad, concentran el mayor caudal de respuestas (64%), mientras que la capacitación en *Planificación y Gerenciamiento* por un lado y en *Programas de Computación*, por el otro, se ubican en segundo lugar, con un 20% de preferencias cada uno.

Distribución Según Tipo de Capacitación



En relación a la *capacitación en el exterior*, el número de posgraduados que volvió a salir del país es ínfimo y generalmente por razones que se fundamentan en su participación en este Proyecto.

Respecto a este punto en general, cabe preguntarse si la institución hace algún reconocimiento a los agentes por su mayor nivel de capacitación. El INTA no escapa en esta materia a la problemática de otras instituciones públicas en las que el reconocimiento de la capacitación es bajo o nulo.

El hecho de que una proporción no desdeñable de posgraduados, se capacite para gerenciar la investigación o la extensión en lugar de desarrollar esas funciones, puede estar reflejando que esa falta de incentivo les hace buscar otras vías de ascenso en la institución. Esto es particularmente preocupante si lleva al agente a alejarse de las actividades para las que se capacitó y en las que la institución invirtió recursos considerables.

CONCLUSIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL PROYECTO

Los datos volcados en las páginas anteriores, sumados al conjunto de información reunida durante el trabajo de campo, ponen de manifiesto las dificultades que enfrenta la reubicación de los profesionales capacitados y el aprovechamiento de lo adquirido.

En este sentido, se estaría incidiendo sobre la efectividad del Proyecto y su alcance transformador, con riesgo de que se desperdicien los innegables logros obtenidos en relación a los objetivos inmediatos.

Tal como lo venimos planteando, esto estaría afectando los resultados en relación al objetivo básico del Proyecto global, que consistía en "fortalecer los mecanismos existentes dentro del organismo para crear y difundir tecnología agropecuaria a nivel nacional, con énfasis en las áreas con mayores posibilidades de alcanzar el objetivo final de aumentar la producción a nivel nacional".

La experiencia de la capacitación de un número importante de profesionales en el exterior no puede concluir con la obtención de los títulos de posgrado. La reinserción laboral, es una de las variables con significación para la adecuada aplicación de la capacitación profesional, por lo tanto, no es conveniente actuar con imprevisión en este campo.

Por el contrario, la institución debería considerar este proceso como parte integral del Proyecto y monitorearlo con el claro objetivo de maximizar el impacto del nuevo aporte técnico-científico y reducir en lo posible el tiempo de readaptación.

Esto conlleva al desarrollo de acciones como: la proyección a futuro de la capacitación, una adecuada comunicación con el becario en el exterior, una actitud activa en el momento del regreso, el respeto por la especialización alcanzada, una apropiada delimitación de funciones y la provisión de una mínima infraestructura de recursos.

La reinserción laboral y el contexto en el que ésta se produce es el encuadre para la capitalización de la inversión realizada y la reproducción y acrecentamiento de los conocimientos.

La información analizada, permite realizar algunas apreciaciones críticas sobre este proceso, que en algunos aspectos se ven subsanadas por el esfuerzo individual de los posgraduados y, en otros, por la revisión de la propia institución.

En materia de equipamiento, si bien el principio de realidad de los becarios, les permitió adaptarse y reconocer las diferencias entre sus destinos como becarios y el INTA, la brecha tecnológica impactó fuertemente en el proceso de reinserción.

Dado que otros Subproyectos tenían a su cargo el tema equipamiento, habría que revisar si el mismo cumplió sus objetivos y si hubo coordinación suficiente entre los Subproyectos, de modo que todos los esfuerzos apuntaran a dar una respuesta al objetivo en común.

Merece particular atención, la discrepancia detectada entre la capacidad potencial de aplicación de conocimientos y su aplicación real, porque se vincula al aprovechamiento inmediato de la inversión realizada.

Esta tensión es producto de distintos factores que van desde la falta de equipamiento hasta el desempeño de cargos gerenciales, pero que en lo sustancial pone de manifiesto, la necesidad de constituir un equipo de seguimiento de la reinserción, en el marco de acciones que valoren la carrera del investigador y el extensionista.

No es extraño a los proyectos de capacitación que después de formar al agente en un tema específico, no se le asignen las funciones para las que se capacitó. Este hecho, conlleva generalmente una gran carga de frustración que configura un clima de insatisfacción difícil de revertir.

En este caso particular el problema se agudiza porque estamos hablando de formación académica de alto costo y que a nivel de las personas deriva de elecciones y aspectos vocacionales.

Contar con una carrera de investigador, que jerarquice las tareas técnicas y las remunere adecuadamente, sería coherente con un proyecto de capacitación que procuró nuevos aprendizajes, un importante cambio actitudinal y un elevado grado de autoestima profesional.

Si la tendencia fuera la de contraer las tareas de especialización por tener que desempeñar la coordinación de proyectos tal como ahora se realiza, o el abandonarlas por ocupar cargos gerenciales, la inversión realizada tendría escasas posibilidades de reproducirse y los recursos públicos estarían siendo malutilizados.

Si bien es cierto que tanto los cargos de coordinación técnica de proyectos que involucran tareas gerenciales y aquellos abiertamente de conducción, de línea, necesitan de una formación de base sólida; es fundamental para el INTA preservar la labor del investigador y del extensionista; creando las condiciones para que estas dos prácticas no colisionen.

Esta situación conflicto involucra cuestiones organizacionales, algunas derivadas de la propia estructura de la organización, que merecen un adecuado tratamiento institucional.

En todo caso, podría implementarse un proyecto complementario, destinado a la formación gerencial, que capte a agentes con aptitudes para desarrollar esas tareas. Lo frecuente, en cambio, es la situación inversa, los cursos de gerenciamiento se realizan después de acceder a una posición de ese tipo, para subsanar las limitaciones.

A pesar de estos problemas, la tradición de la institución (probablemente) y la vocación de sus investigadores, dejan como saldo una positiva relación entre los aportes del posgrado y el tiempo que los becarios dedican actualmente a su tema de especialización.

Si la institución es capaz de enfrentar estos núcleos problemáticos de acuerdo con las responsabilidades asumidas e intenta obtener el máximo beneficio del esfuerzo realizado, para sí y para la sociedad que lo ha solventado, las cuestiones a las que aludimos no pondrían en riesgo la inversión realizada, ni los logros ya alcanzados con el Proyecto, ni los que aún restan cumplirse.

RECOMENDACIONES

- En relación al proceso de transferencia inicial de conocimientos y control de lo actuado, previstos en el Reglamento de Becas, la institución debería despojar del carácter formal a esos procedimientos.

Dado el carácter masivo con que se llevan a cabo, sería apropiado perfeccionarlos con el fin de aprovechar su potencial como medio para: conocer la actuación del becario; introducirlo a la institución; intercambiar conocimientos y experiencia entre pares y comenzar un adecuado proceso de reinserción laboral.

También puede ser considerado una forma de reconocimiento inicial al esfuerzo realizado por ambas partes y actuar a manera de bienvenida y celebración.

Sería conveniente intentar que no se diluya el consenso de los becarios -sobre todo hacia el desarrollo de seminarios, cursillos, etc.- apoyando este tipo de eventos con difusión y organizadamente. Para el caso de que el tema sea relevante los cursillos obligatorios podrían transformarse en cursos o seminarios de más envergadura.

- Como se ha dicho, el nivel de capacitación posterior al posgrado es bajo, considerando el tiempo que dista desde la finalización de los mismos y las características de las disciplinas que interesan a la institución.

Pero, la capacitación no puede pensarse desvinculada de la carrera del agente, desde el punto de vista del desempeño y la remuneración. Es preciso que se articule con un sistema de reconocimiento y recompensa que derive en satisfacción en el ejercicio del puesto de trabajo y motive para encarar nuevas experiencias de aprendizaje.

Una carrera de investigador, que asegure una remuneración acorde con la trascendencia de esas funciones para la institución, puede evitar el desvío hacia cargos ajenos a la especialización, ejercidos -en muchos casos- sin vocación y sin contar con las habilidades específicas que los mismos requieren.

- Vale reiterar aquí las propuestas de los informantes: no repetir el período en cargos de tipo gerencial; acortar el tiempo de ejercicio; reducir la carga administrativa; incorporar un tiempo de reactualización en el tema de especialización.

La definición de las funciones técnicas, la revisión de la carga administrativa y la provisión del apoyo necesario tanto humano como material, contribuirían a que no se produjera una subutilización del técnico y del tiempo que éste dedica a la institución

10.- ELEMENTOS PARA LA CONSIDERACION DEL IMPACTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PARTICIPANTES

Al considerar la contribución de la Componente Especialización en el Exterior en relación al objetivo final del Proyecto de Fortalecimiento de la Investigación, la Extensión y la Productividad Agropecuaria y a los objetivos generales de la institución, es preciso recordar que el mismo se componía de cuatro subproyectos, los que estaban relacionados entre sí y se esperaba que produjeran una respuesta global.

En el logro del objetivo final la participación de todos los subproyectos es inevitable y el resultado depende del éxito alcanzado por cada uno de ellos en coordinación con los demás. No obstante, en los elementos que nos acercan los becarios con la finalidad de reconocer impacto, se halla implícita la participación de los restantes subproyectos.

Tratar de reflejar los efectos de la Subproyecto Capacitación y de esta Componente en particular, es un ejercicio analítico e intelectual que realizamos conscientes de sus limitaciones.

EL PROYECTO Y LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

La evaluación por parte de los informantes de la contribución de la componente Especialización -prevista por el Proyecto- al objetivo final del Proyecto de aumentar la producción a nivel país y, a los objetivos generales del INTA, que apuntan al desarrollo científico-tecnológico y económico-social, si bien positiva, muestra diferencias marcadas, en función de la problemática que abarca cada una de esas áreas.

La mayor parte de los posgraduados (más del 50%) toma una posición media positiva, respondiendo para ambos objetivos institucionales que la contribución es considerable.

A pesar de ello, son sugestivas las diferencias observables en las calificaciones polares (mucho, poco). Mientras que el 35% considera que la contribución al desarrollo científico y tecnológico ha sido mucha, sólo el 18% señala esta categoría en relación al desarrollo económico y social. Asimismo, son más quienes consideran que el aporte a este tipo de desarrollo es poco.

| Evaluación Contribución | Mucho | Considerable | Poco | No Contesta |
|---|--------|--------------|--------|----------------|
| Al Desarrollo Cientif. y Tecnológico | 35 % | 57 % | 5,5 % | 2,5 % |
| Al Desarrollo Económ. y Social | 17,5 % | 53 % | 15,5 % | 14,5 % |

Esto pone en evidencia una mayor confianza en el impacto del Proyecto en cuanto a producción de conocimiento y una dosis de escepticismo en relación a su incidencia en la realidad social.

No obstante, es de destacar que cuando los becarios señalan, con sentido positivo, efectos no esperados del Proyecto, hacen mención a la mayor capacidad de respuesta de la institución para hacer frente a las demandas del medio.

Aunque no existen diferencias significativas, es apreciable que la evaluación femenina, de quienes cursaron maestrías y de los extensionistas es más negativa, para los dos objetivos.

Finalmente, dado que en la evaluación del impacto económico y social puede tener gran influencia la región de aplicación, la distribución según centros regionales, revela que la valoración más positiva recae sobre Buenos Aires Norte y Buenos Aires Sur.

Contribución al Desarrollo Científico y Tecnológico

La apreciación de esta contribución, recibió un nivel muy alto de respuestas positivas, 92%. Tan sólo el 5% de los becarios la considera *poca*. El total de respuestas favorables se distribuye entre un 35% que la considera *mucha* y cerca de un 60% que la cree *considerable*.

Se puede inferir que la apreciación de los actores, sobre un área de su específica incumbencia, no determinada -en general- por factores externos al proceso de capacitación fue altamente positiva.

Los posgraduados destacan las siguientes contribuciones:

- * Facilita el trabajo en generación de tecnología
- * Mejora el nivel técnico de los planes de trabajo
- * Permite la aplicación de nuevos conceptos sobre análisis y planificación
- * Promueve la utilización rigurosa del método científico y mejora el relevamiento de información
- * Facilita las respuestas de las unidades a las demandas del medio

Si bien las diferencias no son significativas, de la segmentación realizada surge que los hombres, los doctorados, los investigadores y quienes se desempeñan en CICA, Buenos Aires Norte y Buenos Aires Sur, realizan una mejor evaluación de este punto.

Contribución al Desarrollo Económico-Social

La evaluación de la contribución al desarrollo económico-social presenta, a diferencia del científico-tecnológico un índice importante de respuestas negativas (poco: 15%), mientras que alrededor de otro 15% no contesta.

Esta postura puede basarse en los múltiples factores exógenos que intervienen entre el incremento del capital científico tecnológico y su implementación fáctica. A pesar de esto, un 18% de los encuestados cree que el aporte es *mucho* y un 52% lo define *considerable*. Como ya señaláramos, los becarios de Buenos Aires Norte y Sur, hacen las evaluaciones más favorables.

Brindan información conceptual acerca de esa contribución:

- * Permite el tratamiento de temáticas de índole aplicada, demandada por el sector productivo
- * Facilita el trabajo en generación, difusión e implementación de tecnología
- * Permite trabajar en problemáticas regionales enfocadas integralmente a incrementar la producción, generar beneficios y conservar el recurso.

IMPACTO ECONOMICO

Intentamos profundizar este tema, tratando de verificar, hasta dónde era posible hacer una medición del impacto económico del posgrado, a través de los aportes concretos de los becarios. Teníamos en claro que era una pregunta que pretendía actuar como disparador y que las respuestas iban a tener un valor relativo.

No se daba, en la mayoría de los casos, la distancia temporal suficiente como para que ese impacto fuera registrable y no era posible aislar el efecto del posgrado del de otra serie de procesos y actividades que se desarrollan en la organización (la investigación sistemática por ejemplo).

Además, la contestación del becario podía ser sólo el punto de partida para emprender un trabajo específico sobre el tema. Tampoco contábamos con elementos para determinar si el aporte hubiera sido posible sin el posgrado.

No obstante, creemos que las respuestas enriquecen esta investigación y brindan elementos de análisis. La podemos agrupar en tres tipos:

a.- Un grupo considera que no es posible cuantificar el impacto económico, porque la actividad responde a factores multivariados, a aportes interdisciplinarios y porque intervienen elementos exógenos. Señalan también la dificultad de cuantificar procesos que generalmente son muy prolongados de los que derivan beneficios cuya medición resultaría dudosa o arbitraria. Se preguntan: cómo se mide el valor de los beneficios ambientales, la conservación de la calidad de los ecosistemas, la labor social de los extensionistas, las mejoras genéticas.

b.- Un pequeño grupo, señala el impacto económico de su trabajo y da respuestas altamente favorables:

- * Sistema de control de la fruta de exportación, medido en base a los reportes de llegada de fruta a Europa: Beneficio \$ 2.000.000 en el año 1992.
- * Proyecto Caldenal (1991), uso del fuego y control químico de leñosas. En dos años de aplicación, beneficios de \$ 290.000.

- * Detección de mejores semillas de Eucalyptus Grandis. Permitió un incremento medio anual del 20%. Beneficios: \$ 311.000/año.
 - * Fertilización en áreas de arroz. Incremento en rendimientos de un 10% promedio anual en una provincia mesopotámica. Beneficios aproximados: \$ 500.000.
- c.- Un grupo más numeroso que el anterior hace evaluaciones ex-ante del beneficio económico que podría obtenerse de la aplicación de proyectos que aún se encuentran en etapa de investigación o que han sido presentados y aún no fueron aprobados:
 - * Metodología para la evaluación de sistemas de cultivo. Zona Pampa Húmeda. Pérdidas actuales de rendimiento \$ 675 millones.
 - * Control de los nematodes de bovinos. Beneficios de hasta \$ 90 millones anuales.
 - * Diagnóstico y caracterización de deficiencia energética mineral combinada en vacas de cría. Beneficios previstos \$ 500.000.
 - * Disminución de las pérdidas post-cosecha. Beneficio de hasta \$ 500 millones.
 - * Disminución de las pérdidas por uso de mala calidad de semilla. Beneficio, hasta \$ 70 millones.

CONCLUSIONES SOBRE EL IMPACTO

Para aproximarnos a este punto, nos hemos basado en las reflexiones de los becarios de especialización. Los mismos consideran que el posgrado ha producido contribuciones importantes al desarrollo técnico-científico de la institución y del país.

Asimismo, reconocen que el posgrado ha producido contribuciones económico-sociales de distinto tipo y magnitud. Algunas fueron medidas en términos económicos; otras no lo han sido, en razón de los múltiples factores que intervienen en su formulación, puesta en práctica y porque los beneficios que de ellas derivan -de índole social, ambiental, etc.- son invalorables desde esa perspectiva.

Los pocos ejemplos de aportes con resultados económicos, de ser acertada la medición y de no haberse podido dar sin la Especialización en el Exterior, estarían revelando que de la implementación del Proyecto sugen importantes beneficios.

Con las mismas salvedades, los proyectos en marcha o con solicitud de aprobación son también muestra de un importante crecimiento en este sentido.

Finalmente, el impacto económico del Subproyecto de Capacitación, solo puede ser evaluado con cierto grado de certeza desde niveles de análisis que exceden la información y posibilidades de los becarios y los alcances de esta investigación. El tiempo transcurrido, al momento de encarar esta investigación, era aún insuficiente para encarar un análisis de ese tipo.

12.- A MODO DE CIERRE

Cuando ingresamos al INTA para realizar esta evaluación percibimos que explícita o subyacentemente los integrantes de la organización manejaban distintas hipótesis en relación a los resultados y efectos posteriores del Proyecto, el que por su envergadura afectó a toda la institución.

Las conjeturas y cuestionamientos circulaban como un rumor sordo por la organización y el único miembro de la ya devastada Unidad Ejecutora del Proyecto que seguía afectado a la misma -un agente que desarrollaba tareas administrativas- entre sus otras actividades, tenía la responsabilidad de realizar el Informe Final de la U.E.P..

Ese informe daba cuenta de algunos aspectos de implementación del Proyecto y de los resultados inciales básicos y se acompañaba de frondosos planillados anexos, reunidos a lo largo de los seis años de extensión del mismo, que justificaban los datos,

Era un cierre exiguo para un Proyecto en el que se pusieron tantas expectativas y recursos.

La posibilidad de darle continuidad por medio de esta investigación permite confirmar algunas hipótesis circulantes previas, desvirtuar otras y poner en discusión el curso que siguieron las acciones y las decisiones tomadas. Hace visible, en suma, a perspectiva el proceso para ser revisado por sus protagonistas.

Si al cierre de este trabajo retomara lo que se expresa en el marco conceptual en relación a los aportes de la evaluación, a la luz de su contenido y de algunas devoluciones recibidas, diría que el mismo ha contribuido a: Manejar información confiable y no conjeturas; dar elementos para la toma de decisiones; revisar la experiencia para el desarrollo de proyectos posteriores; ahondar el conocimiento sobre el desempeño de las políticas y de los proyectos, controlar lo actuado en general y el uso de los recursos económicos, en particular; reconocer situaciones conflictivas manifiestas o subyacentes; distinguir entre logros y limitaciones.

Si esto es así, cabe propiciar que la evaluación de las políticas llevadas a cabo en las instituciones públicas se constituya en un hecho frecuente y que termine instalándose como parte inherente al desarrollo de las mismas.

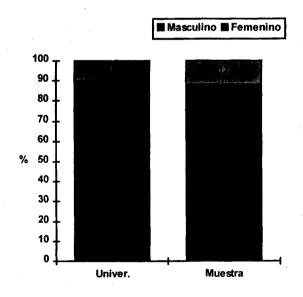
ANEXO METODOLOGICO

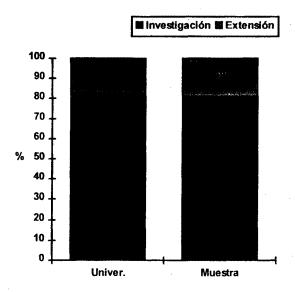
A. ACERCA DE LA MUESTRA

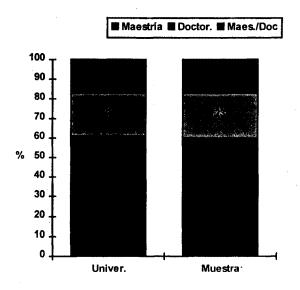
Si bien el cuestionario y la metodología fueron diseñados para abarcar al conjunto de los becarios que se reintegraron a la institución (190 posgraduados); el resultado final de la operación de envío, respuesta y devolución arrojó por resultado una muestra de aproximadamente el 55 % del total (103 casos).

Esto generó la problemática de la consideración de la muestra, es decir su evaluación desde el punto de vista estadístico. Dada la pretensión de generalización de la presente investigación, una muestra de estas características podría atentar contra este objetivo, por lo que se realizó un trabajo comparativo entre las principales variables de clasificación del universo y la muestra.

Este trabajo arrojó como resultado que la distribución muestral de las variables: Sexo, Título Obtenido, Año de Regreso y Orientación del Posgrado (extensión/investigación) arrojan un error de +- 3% con una probabilidad del 96%.







Otras dos variables de clasificación fueron utilizadas en el análisis de algunas preguntas: Lugar de realización del posgrado y el Centro Regional o de Investigación de procedencia del becario. En el caso de la primera de estas variables la distribución de la muestra arroja un error de +-6 con una probabilidad del 95%, lo que permite considerala muy aceptable.

Para la segunda de estas variables -Centro de procedencia- no ocurre lo mismo. Considerada especialmente para el abordaje de las preguntas atinentes al tema de reinserción laboral posterior al posgrado, se pone de manifiesto una dispar actitud en relación al requerimiento de cumplimentar el cuestionario, lo que dió por resultado que la distribución muestral se revelara arbitraria, con Centros Regionales con un porcentaje de envío que va desde el 50 hasta el 100% de sus becarios, mientras que otros registran muy bajo nivel de respuestas en relación al grado de participación de becarios (por ejemplo, Santa Fe, C.I.C.V.). Esto obliga a ser cautelosos en la consideración de esta variable.

B. EL CUESTIONARIO

No vamos a extendernos mucho respecto a las características del cuestionario que se incluye a continuación, porque la información al respecto puede encontrarse, en gran medida, en la carta inicial y en el Instructivo, ya que la intención que primó al elaborarlo fue compartir esta información y explicitar sus propósitos a quienes iban a contestarlo.

No fue preciso la identificación del informante y el tratamiento de la información fue absolutamente confidencial, ya que solo la evaluadora manejó los cuestionarios.

Este cuestionario consta de 24 preguntas y dos secciones abiertas para "sugerencias" y "observaciones". Contempla respuestas cerradas, abiertas y combinadas. Se realizó una clasificación de las preguntas que las agrupa del siguiente modo: A) Información general; B) Posgrado realizado; C) Posgrado y trabajo; D) Efectos profesionales y personales; E) Efectos institucionales y sociales.

Las preguntas correspondientes al punto (A) tienen la finalidad de ir introduciendo al exbecario en la revisión del proceso del que participó. Se espera, además, cumplan con su función específica de recabar información acerca de aspectos tales como la selección de los participantes, la forma en que se administró el proyecto y la posibilidad de haber intervenido en alguna otra actividad de capacitación. Esto último resulta de interés para conocer la racionalidad con que se planifican acciones de este tipo.

Las preguntas 3 y 4 hacen referencia a la forma de control de lo actuado y de transferencia inmediata posterior a la finalización del posgrado, previstas ambas por la institución en el Reglamento de becas. Apuntan a reconocer si las mismas resultan válidas para cumplir con esa finalidad, o si pueden ser pensadas nuevas formas de compartir, en una primera aproximación, los conocimientos adquiridos, de modo que resulten más interesantes y aprovechables y no respondan meramente al cumplimiento de un requisito formal.

En (B) indagamos acerca del nivel de excelencia del posgrado realizado y en qué medida se cumplieron los objetivos previstos. Si bien el posgrado no fue objeto de una evaluación especial, se destaca su importancia en función del objetivo del subproyecto capacitación: preparar al personal profesional en centros de excelencia donde puedan obtener los

conocimientos básicos y prácticas avanzadas que requiere el sector agropecuario. Por lo que se hace necesario conocer la opinión de los becarios en relación con estas expectativas iniciales.

Posteriormente (C) nos introducimos en la relación del becario con la organización, tratando de registrar la medida en que desde ésta se facilita la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, teniendo en cuenta tanto la especificidad del centro en que se desarrollan sus funciones como las características que éstas asumen. Se intenta también captar las restricciones de distinto orden que pueden obrar limitando esa aplicación.

El bloque siguiente (D) indaga la repercusión que le confiere el becario a nivel personal y profesional. En el último aspecto, se apunta a contar con información comparativa referida al antes y al después de la realización del posgrado, en relación a las publicaciones, la actividad docente y la presentación de proyectos o planes de trabajo en la institución.

La presentación de proyectos o planes influye directamente a la producción en y para el INTA, los demás puntos pueden influir o no en la actividad en la institución pero, de todos modos, nos proporcionarán una idea del avance de los becarios -quedando en claro que los mismos no podrán atribuirse mecánicamente ni en forma excluyente a la realización del posgrado-.

Hacia el final (E) intentaremos medir desde el punto de vista económico los aportes de los participantes al cumplimiento de los objetivos del INTA, así como conocer su opinión acerca de la importancia atribuida al proyecto para dar cumplimiento a esos fines.

La pregunta de cierre intenta dar cuenta de la posible percepción por parte de los becarios de alguna modificación acaecida en la organización y en sus agentes a partir de la puesta en marcha y finalización de este programa, que pudieran considerarse efectos no previstos inicialmente en la formulación del mismo.

Algunas Consideraciones Acerca de las Preguntas

Para una apropiada ponderación de las preguntas es importante tener en claro los tipos de preguntas, como asi también los tipos de respuesta posible a obtener.

Podemos considerar que las respuestas a las preguntas 2, 3, 4, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19 son de índole objetiva, en el sentido de que pueden ser eventualmente contrastadas por otros mecanismos y su valor reside en la detección de una serie de hechos que permiten realizar un diagnóstico del proceso de formación, transmisión y posterior desarrollo profesional.

Las preguntas 1, 2a, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 21 obligan al encuestado a producir evaluaciones más comprometidas, arraigadas en su experiencia de capacitación y de ejercicio profesional. Combinan la puesta en acción de mecanismos valorativos con la tarea autoreflexiva arraigada en la experiencia concreta de su posgrado y de su relación profesional con y dentro de la institución.

Finalmente hay respuestas de carácter más subjetivo y personal como la 20 y la 24. Son de gran interés porque del juego de intersubjetividades pueden desprenderse impactos no previstos del programa, así como su incidencia en aspectos inherentes a la imagen y al clima organizacional y su influencia en el logro de los objetivos institucionales.



Secretaria de Agricultura, Ganadería y Sesca Instituto Nacional de Cecnología Agrapecuaria

RYALUACION DE RESULTADOS E IMPACTOS DE LA FORMACION DE POSTGRADO

CUESTIONARIO

Para ser respondido por ex-becarios Especialización del Proyecto INTA-BID

Dirección Nacional Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos Departamento de Estudios de Organización Estratégica

Estimado ex-becario:

Concluido el Proyecto INTA-BID en septiembre de 1991, la Dirección Nacional Asistente de Organización y Recursos Humanos, está llevando a cabo una evaluación de las acciones de capacitación realizadas, en particular de las que integran la componente Especialización. La misma tiene por objeto determinar los aciertos y los errores que se hayan producido en el desarrollo de ese proyecto y obtener información que permita optimizar los resultados de futuras acciones de capacitación.

Para hacer esto posible y en vista de que intentamos realizar una evaluación participativa, es que solicitamos la colaboración de los ex-becarios. Sabemos que la respuesta a este cuestionario implicará un esfuerzo de reflexión, el que será todavía más profundo para aquellos que hayan concluido hace largo tiempo sus estudios de posgrado. No obstante, solamente con la colaboración de todos quienes han participado será posible la adecuación de futuros programas a las necesidades del INTA y de sus profesionales.

Si bien esta tarea que solicitamos no es anónima, lo que nos permitirá realizar un control de los cuestionarios recibidos, queremos transmitirles seguridad acerca de que la información vertida será tratada con absoluta reserva, que sólo la investigadora manejará los cuestionarios y que las respuestas personales se integrarán a las demás para formar parte de una respuesta general sometida a tratamiento estadístico. El cuestionario incluye respuestas que hacen a un seguimiento de los becarios, pero ese no es el fin de este instrumento; el seguimiento de los becarios es un medio que permite poner en evidencia la efectividad de las acciones de capacitación ejecutadas, lo que sí constituye el objetivo de esta evaluación.

En su momento le informaremos el título y el lugar donde podrá ser consultado el documentoque surja de esta investigación.

Apelamos, pues, a su buena disposición para responder el cuestionario que adjuntamos con el mayor detenimiento posible.

Muchas Gracias



Secretaria de Agricultura, Ganadería y Sesca Instituto Nacional de Cecnología Agrepecuaria

Instrucciones para completar el cuestionario

| Le sugerimos especialmente: | |
|--|-----|
| * Leer con detenimiento las preguntas y responder con toda veracidad. | |
| * Escribir con letra clara. | . |
| * Si lo necesita puede agregar hojas adicionales, indicando el mimero de la pregunta que es | tá |
| respondiendo. | |
| * En caso de existir dudas respecto al contenido de alguna pregunta, dejar constancia en el rub | ro |
| "Observaciones". Agradeceremos sus "Sugerencias". | l |
| | |
| El cuestionario se compone de 24 preguntas, que comprenden los siguientes temas: | |
| A Información general * B Postgrado realizado * C Postgrado y trabajo * D Efect | os |
| profesionales y personales * E Efectos económicos, institucionales y sociales. | |
| | |
| Las características de las preguntas son las siguientes: | |
| a) Preguntas cerradas: Se le pide que señale la respuesta que represente su opinión o su experienc | ia. |
| | |
| Ej.: Muy buena □ Buena □ Regular □ Mala □ | |
| Die in de la company de la com | |
| b) Preguntas cerradas combinadas: Se le pide que marque en un cuadro de doble entrada, los casiller | |
| en que se cruzan las distintas dimensiones de la variable. | V5 |
| | |
| Ej.: Publicaciones | |
| en cantidad en calidad en jerarquía | |
| se incrementaron | |
| se mantuvieton X X | |
| sc redujeron X | İ |
| | |
| La respuesta se lée de la siguiente manera: Las publicaciones se redujeron en cantidad, pero | se |
| mantuvieron en calidad y en jerarquía del medio de publicación. |] |
| | |
| | . 1 |
| c) Preguntas abiertas: Se le pide que se extienda en sus reflexiones acerca de una determinada cuestic Ej.:¿A qué lo atribuye? | jn. |



Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desca Instituto Nacional de Cecnología Agrapecuaria

EVALUACION DE RESULTADOS E IMPACTO DE LA FORMACION DE POSTGRADO

Cuestionario para ser respondido por ex becarios. Especialización del Proyecto INTA-BID

| Nombre: | | | | | |
|---|---------------------------|---|---|---------------------------------------|-----------|
| Centro: | | | · | | ••••• |
| Unidad: | | | | ····· | |
| Título universit | ario de | grado: | • | | |
| Título de postg | rado: | | ••••• | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | ••••• |
| Lugar de realiz | ación de | el postgrado: | | | |
| ••••••••••••••••••••••••••••••••••••••• | | • | | | ., |
| Fecha de finalia | zación: | | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | | |
| ۸ | | | | | |
| 1) ¿Considera q | ue habí: | relación entre su pro | grama de capacitaci | in y las priori lades instituc | rionales, |
| al momento de l | 1.1 | | • | , | |
| Mucha□ | | Considerable 🗌 | Poca 🗀 | Ninguna 🗖 | |
| 7) : Λ en teates | n realiza | s algún tipo de preser | ntación de lo actuad | | |
| * Informe Final | and the first of the con- | angun upo de preser | SI EI | NO EI | |
| * Cursillo, dise | | demostración | SID | NO LI | |
| ** | | asigna a esa presenta | | | |
| Mucha □ | | Considerable | Poca 🗆 | Ninguna□ | |
| | | | · •••••• • ••• • ••••••••••••••••••••••• | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 3) ¿Ha realizado | o alguna | i otra actividad de cap | acitación, en el país | , luego de haber participad | o en este |
| programa? | | | SI 🗆 | Тои | |
| ¿De qué tipo?. | | | | | |
| ······································ | 7.7 | | | | |
| | | | ******************************* | | |

| 4) ¿Realizó o r | caliza a | lgún otro post | grado en- | al exterior? | | ÷ | |
|---|-----------------------------|---|------------------|---|----------------------|------------------|---|
| - | | | si 🗍 | | NO II | | |
| Si contestó "S | | | | | | | |
| a) ¿A cuánto ti | iempo d | e su reintegre | o a la inst | ituc <mark>ión? (c</mark> u | meses): | | |
| b) ¿De qué de | and the second | | | | | | |
| c) ¿Se refiere | | | | - | | | |
| d) ¿Es una | consec | suencia o c | Jerivacio | in de su | participaci | | programa? |
| 5) Tuyo of avi | | | o o trata: | | | | |
| 5) ¿Tuvo ofreci | micinos | • | | n en erexte | 10 No. 1 | r-•) | |
| ¿Por qué los i | 2 كىمىيان | | 31(1) | | | - | |
| grot que tos i | 100 | | | | | | |
| *************************************** | | | ************ | | | | |
| В | | | | | | | |
| 6) Realies um c | . walerari | Accommatata | 1 131 13413 1111 | is a tas to son tasks | arter alert assem 19 | artiolog today | obs on cuenta |
| contenidos teór | | | - | | | | |
| , | | Muy bueno C | | | Regular 🖽 | | |
| ¿Qué aspectos | and the first of the second | | | | • | | |
| Coo mbody | 12. | | | | | | • |
| *************************************** | And the first | | | | | | |
| ¿Qué aspectos | and the second | | | | | | |
| | | • | | | | | |
| *************************************** | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 7) Señale el gra | do de a | danisición de | conocimi | catos habil | idades v actit | iudes en relació | in al tema de |
| especialización. | | | | ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,, | | | |
| Muy Alto | 1973 | ∆lto□ | | Considera | ble [T | Escaso | 7 |
| Amplie su res | \$47.5 | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | • | | | | | |
| *************************************** | | | | | | | |
| C | | · • • • • • • • • • • • • • • • • • • • | ********** | | ********* | ····· | ************ |
| 8) ¿Considera q | ue el se | seturado reali- | zado baco | anaries sus | dantivos morn | el desemboño | on en muselo |
| de trabajo? | iac ei bi | anginuu ream | SHOO HALL | apartico att | | or descripting | ca sa pacso. |
| Muchos | 1 | | Jonsideral | des[T] | | Pocos [] | |
| ¿En qué aspec | | | | | | | _ |
| | agi asgirta | | | | | ····· | |
| | •••••• | | | | | | • |

| 14) ¿Ha realizado publi | caciones a lo largo d | e su trayectoria pi | rofesional? | |
|--|----------------------------------|---|---|---|
| | sı | N | о П | |
| Si respondió "SI", acla | re qué tipo de publ | icaciones: | | *************************************** |
| ••••••• | | •••••• | | ••••• |
| 100 Biggs | ••••• | | • | |
| ****** | | *************************************** | •••• | |
| Si respondió "NO" pas | e directamente a la p | pregunta 16) | | |
| | | , , | | |
| 5) Si ha realizado pub | licaciones periódica | s, evalúe si éstas : | se incrementaron | o no, después de |
| ealización del postgra | do. Tome en cuent | a la cantidad, la | calidad y la jera | rquía del medio |
| oublicación. Compare c | eon su producción an | iterior. | | |
| | en cantidad | en calidad | en jerarqufa | |
| se incrementaron | | | | |
| se mantuvieton | | | | |
| se redujeron | | | | |
| Por favor, agregue co | mo anexo a este cu | estionario, un lis | stado de su <mark>s p</mark> ub | licaciones con ci |
| oibliográficas completas | 5) | | | |
| | | | | |
| 6) ¿Ha presentado pro | yectos/planes de traf | bajo en el INTA | a lo largo de su ti | ayectoria? |
| | SI | N | ю 🛮 🗀 | |
| Si respondió "SI" aclar | e qué tipo de proye | ctos/planes de tra | bajo: | |
| ************************ | ******************************** | • | | |
| | ., | •••• | •••• | |
| | | | | |
| Si respondió "NO" pas | se a la pregunta 18) | | | |
| | | | | |
| 7) Si ha presentado p | rovectos/planes de | trabaio en el INT | ΓΛ. manifieste si | su significación |
| ncrementó o no, despud | - | * | | <u>-</u> |
| ceptación por parte de | | · . · | | · · · · · • · · · · · · · · · · · · · · |
| | • | · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | n aceptación | |
| se incrementó | | | | |
| se mantuvo | | | | |
| se redujo | | | | |
| | <u> </u> | | | |
| 8) ¿Ha realizado activ | idad docente a lo lar | go de su travector | ria profesional? | |
| | SI 🗆 | • | io d | |
| | | | | |
| Si respondió "SI", aclai | re: | | | |
| and the second s | | | | |
| Si respondió "SI", aclar Cargo: Institución: | | | | |

| 19) Con posterioridad a la rea | lización del postgrado ¿ha habido i | nodificaciones en el desarrollo de |
|---|---|--|
| función docente? | | |
| | SICI | ио П |
| Si respondió "SI", aclare d | e qué tipo: | - |
| ,5 × 5 × 6 | | |
| | · | |
| 1 gasta | | |
| | | |
| 20) ¿Qué representó para us | t <mark>ed, a nivel personal y profesio</mark> na | l, la realización del postgrado <mark>e</mark> n |
| exterior? | *************************************** | |
| | ••••• | |
| | •••• | |
| | | |
| | ······································ | |
| | | |
| l (v.). L (v.). | | |
| E | | |
| 21) Considere si la capacitaci | ón de postgrado por usted recibida, | contribuye al logro de los siguien |
| objetivos del INTA: | , | |
| | ainutfina tannaksi | |
| n) Contribución al desarrollo | | • |
| Mucho□ | Considerablemente 🗆 | Poco 🗆 |
| ¿En qué consiste esa conti | ibución? | |
| | | |
| | ••••• | |
| | | |
| | | |
| b) Contribución al desarrollo | naconámico y social | |
| 2 p.4 | Considerablemente | Poco 🗇 |
| Mucho 🗆 | | |
| ¿En qué consiste esa contri | bución? | |
| *************************************** | | |
| (a) (b) | • | |
| Militaria Periodo | ••••• | |
| | | |
| 22) · Pueda der elevintes con | paratas da algunas da sus apartas - | ma matariacidad a la raglicación |
| | icretos de algunos de sus aportes, c | • |
| postgrado? | •••••• | •••••• |
| | | |
| | •••••• | |
| ***** | | |
| | ••••• | ······ |
| | ······································ | |
| 4 (A) | *************************************** | |
| | | |
| | ······ | |

| 23) Evalúe con la mayor precisió | n posible, el impacto econ | ómico de algunos de los ejemplos señalado |)5 |
|--|---|---|------|
| AA AA AA AA | | plique el procedimiento por el cunt llegó | |
| calcularlo y señale a sus princi | pales beneficiarios: | | |
| · · · · · · · · · · · · · · · · · · · | | | |
| •••••• | | | |
| | ••••• | | |
| | | | |
| | | | |
| and the second s | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | *************************************** | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| 24) : Crée que se han dado modif | icaciones y procesos de ca | imbio en el INTA como efecto del prograf | 1121 |
| | | mo resultados y repercusiones del mism | |
| sı 🛭 | Пои | NO SABE □ | |
| Si responde "SI", aclare cúales | son esos efectos a su cri | terio: | |
| ** | | | |
| 35947 | | | |
| | | | |
| | | | |
| | *************************************** | | •••• |
| | | | |

OBSERVACIONES:

C. GUIA DE ENTREVISTAS

A continuación presentamos las pautas tenidas en cuenta para realizar las entrevistas en profundidad con Directores y Coordinadores de planes y proyectos. Este mismo instrumento, con las adaptaciones pertinentes, fue utilizado para recoger la información en encuentros con agentes que han tenido distinto tipo de participación en el Proyecto.

1. Presentación

- a) Propia
- b) De los entrevistados

b)

- Fueron becarios INTA-BID?
- Participaron en cargos directivos durante el desarrollo del Proyecto?
- Tuvieron/tienen posgraduados a su cargo?

2) Evocación del Proyecto (1985-1991)

- a) Selección de becarios: Procedimientos
- b) Especialidades: Fijación de prioridades institucionales
- c) Comunicación con los becarios en el exterior: Experiencia acerca de la mayor o menor comunicación y sus efectos.
- d) Tiempo de permanencia en el exterior: Mínimos. Máximos. Objetivos.

3) Regreso de los becarios (1987/8 en adelante)

- a) Reinserción de los becarios: Evocación
- Tenían lugar de trabajo definido?
- Trabajaron en su tema de especialización?
- Cómo fueron recibidos?
- Cómo regresaban?. Expectativas.
- Hubo comunicación inicial de conocimientos y experiencia?. De qué tipo?

4) Valoración institucional del Posgrado

- a) Reconocimiento/Recompensa
- De tipo salarial?
- Escalafonaria?
- Funciones/Actividades. En relación a los nuevos conocimientos?
- b) Cómo podría potenciarse la carrera del investigador/extensionista.

5) Acompañamiento institucional en la reinserción

- a) Tipo de apoyo institucional.
- Equipamiento
- Contexto laboral
- Destino
- b) Opinión acerca de la reinserción más apropiada.

6) Posgrado y desempeño

- a) Considera que el posgrado hace aportes al desempeño en el puesto de trabajo?. De qué tipo?.
- b) En qué otros aspectos se evidencia la influencia del posgrado en la producción del becario?
- Publicaciones
- Liderazgo
- Presentación de planes de trabajo
- Resultados de la investigación/extensión
- Actuación docente
- Actualización
- c) Comparación del desempeño entre posgraduados y quienes no cursaron estudios de este tipo.

7) Otros

- a) Efectos no previstos del Proyecto.
- b) Contribución económica y social de los posgraduados
- c) Contribución a los objetivos generales del INTA
- d) Situación de las mujeres en el Proyecto y en la institución
- e) Posibilidades de potenciar la carrera de investigador/extensionista
- f) Consideración acerca de la situación salarial de los investigadores y si ésta es causa para el no desarrollo de sus tareas específicas.
- g) Si los Directores Nacionales solicitaran su opinión respecto a la conveniencia de desarrollar otro proyecto de capacitación. Qué opinaría?. Qué modificaría en relación al Proyecto INTA-BID?.

D. DETERMINACION DE COSTOS

GASTO EN SALARIOS Y COSTO DE OPORTUNIDAD

Para realizar este análisis nos basamos en información relevada durante el período de pasantía en la institución, en el que reunimos datos indispensables para realizar el cálculo de lo que el INTA pagó en salarios, durante la permanencia en el exterior de los becarios. La información de base es la siguiente:

- 1.- Salidas de becarios por años
- 2.- Salidas de becarios según centros regionales o de investigación de pertenencia
- 3.- Cantidad de meses durante los cuáles percibieron salarios, según tipo de posgrado
- 4.- Número total de meses de permanencia en el exterior, con o sin goce de haberes (con el fin de arribar al costo de oportunidad)

Maestría o Equivalente

| Situación | C/Beca y C/Sueldo | MESES S/Beca y C/Sueldo | S/Beca y S/Suelo | TOTAL |
|--------------------------|-------------------|----------------------------|------------------|-------|
| Completaron estudios | 2,982 | 68 | 19 | 3.069 |
| Continúan Estudiando | 48 | 4 | 24 | 76 |
| Suspendieron Estudios | 104 | - | | 104 |
| TOTAL | 3.134 | 72 | 43 | 3.249 |

Doctorado o Equivalente

| Sítuación C/Beca y C/Sueldo | MESES S/Beca y C/Sueldo | S/Beca y S/Suel | TOTAL do |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------|-------------|
| Completaron estudios 1.379 | 84 | 28 | 1.491 |
| Continúan Estudiando 264 | 38 | 36 | 338 |
| Suspendieron Estudios 46 | | _ | 46 |
| TOTAL 1.689 | 122 | 64 | 1.875 |

Entrenamiento

| Situación MESES C/Beca y C/Sueldo S/Beca y C/Sueldo S/Beca y S/Sueldo | TOTAL |
|--|-------|
| Completaron estudios 95 | 95 |
| TOTAL 95 | 95 |

Maestría/Doctorado o Equivalente

| TOTAL | 1.090 | 426 | 166 | 1.682 |
|-------------------------|------------------|----------------------------|-----------------|-------------|
| Suspendiero Estudios | n | - | | |
| Continúan Estudiando | 574 | 264 | 94 | 932 |
| Completaros estudios | n 516 | 162 | 72. | 750 |
| Situación | C/Beca y C/Sueld | MESES o S/Beca y C/Sueldo | S/Beca y S/Suel | TOTAL io |

El Procedimiento Técnico

Sobre la base de esta información continuamos trabajando, intentando definir el valor en dólares de los salarios percibidos por los ex becarios, durante el período que permanecieron en el exterior. Para ello realizamos una selección de becarios representativos del universo en su conjunto. Las característica tomadas en cuenta eran las siguientes:

- * No desarrollaba funciones especiales antes de la salida y registraba ascensos normales.
- * Contaba con familia tipo (mujer y 2 hijos)
- * Se desempeñaba en centros regionales y de investigación situados en la provincia de Buenos Aires. Esto se debe a que casi el 70% de los becarios pertenecía a esta área de influencia -Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos, La Pampa, con mayor peso para la primera provincia. Se procuraba evitar también que se produjeran distorsiones debido los ingresos adicionales por zona desfavorable.

Ante la falta de tablas salariales, se tomaron recibos de sueldo de los becarios que reunían estas características. Es de destacar que sólo se consideraban los salarios de cada becario seleccionado, durante el período de permanencia en el exterior, tras lo cual, los becarios eran

reemplazados por otros que realizaron su posgrado en el período siguiente. Se procedió de este modo hasta completar el lapso de duración del Programa: 1985 a 1991. Esto resulta importante, porque el becario, una vez reincorporado y en ejercicio de su título de posgrado podía pasar a desempeñar funciones jerárquicas que elevarían su salario en relación al de los becarios que continuaban estudiando.

Gasto en Salarios

Posteriormente procedimos a establecer:

a) Salarios promedio para cada año de duración del Programa.

El valor del salario contempla todas las erogaciones afrontadas por el Instituto: salario bruto + aportes patronales, jubilatorios y de obra social + viáticos.

b) Salarios promedios para períodos plurianuales: 1985-1989 y 1990-1991.

Al determinar la media salarial anual y, especialmente en el caso de la plurianual, nos enfrentamos al problema de la inestablilidad macroeconómica de los años recientes, que podía poner en juego la confiabilidad de los datos. No obstante, al realizar el análisis, notamos que durante los años '85 al '89, los salarios permanecieron relativamente estables.

Es a partir de 1990 que se produce un fuerte incremento salarial, que además de la influencia de las políticas cambiarias, tuvo como causa factores internos a la institución. Por entonces se realiza una racionalización administrativa y, como contrapartida se produce un importante aumento salarial, que tiene como base un adicional por productividad.

Otra razón fundamental tenida en cuenta al establecer estos períodos, es el hecho de que el primero de ellos (1985-1989) concentra la salida y permanencia en el exterior de alrededor del 90% de los becarios. El 86% de las salidas se produjeron entre 1985 y 1987 y el 96% de las mismas entre 1985 y 1988. Esto lleva a considerar que el grueso de los salarios -un porcentaje estimativo del 90%- fue abonado en esa primera etapa del Programa.

El valor del dólar no ha sido actualizado, se registra a los niveles del período.

COSTO DE OPORTUNIDAD

Se calcula en base a lo expresado en la parte 9, y siguiendo los criterios establecidos para determinar el gasto en salarios. Se tienen en cuenta el total de meses que el becario permaneció en el exterior, con o sin goce de haberes.

BIBLIOGRAFIA

ANGULO, J. F.: Evaluación de Programas Sociales. De la Eficacia a la Democracia. S/D.

BATALLAN, G., GARCIA, J.; MORGADE, G.: Curso de Metodología de la Investigación en Ciencias sociales. IRICE/CONICET. Rosario, 1988.

BONIFACIO, J. A.: Formación de administradores y profesionalización de la carrera administrativa. Red Nacional de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública. Primeras Jornadas sobre formación de administradores públicos. La Plata, 1993.

BOURDIE, P.; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J. C.: El oficio del sociólogo. Siglo XXI. Buenos Aires, 1979.

CAIRO Y BOTINDARI: Necesidades de Capacitación. Buenos Aires. s/f.

C.A.T.I.E.: Modelo de Evaluación de las Actividades de Capacitación del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. Dpto. de Posgrado y Capacitación. Consultoría en Evaluación de Capacitación. Costa Rica, 1985.

CIDES-OEA: Evaluación de Impactos Nutricionales y Educacionales y Estudio costoefectividad del Programa de Promoción Social Nutricional en la República Argentina. S/D.

COHEN, E.; FRANCO, R.: Evaluación de proyectos Sociales. ILPES/ONU; CIDES/OEA. Grupo Editor Latinoamericano. Colec. Estudios Políticos y Sociales. Buenos Aires, 1988.

COOK, T.D.; REICHARDT, CH. S. (Comp.): Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. De. Morata, Madrid, 1986.

- HOLLISTER, R. y otros: Conexión entre el análisis de proceso y el análisis de impacto: El caso del trabajo asistido.

CRUZ CARDONA, V.: Evaluación, selección y acreditación de Programas de Posgrado. Guía de Autoevaluación. Univ. Iberoamericana de Posgrado. Colombia, 1991.

FORNI, F.; GALLART, M.; VASILACHIS DE GIALDINO, I.: La práctica de la Investigación. CEAL. Buenos Aires, 1992.

GINESTAR, A. y colaboradores: Costos Educacionales para la Gerencia Universitaria. INAP; U.N. Cuyo; CICAP-OEA. Buenos Aires, 1991.

GONGORA, N.: Admninistración y Planificación Educativa. Aportes organizacionales a los modelos emergentes. Serie Documentos Nº 7. Ministerio de Cultura y Educación. PRONATASS. Buenos Aires, 1992.

GUBER, R.: El Salvaje Metropolitano. Ed. Legasa. Buenos Aires, 1991.

INTA: INTA 35 años de Tecnología para el agro argentino. 1956 - 1991. INTA. Buenos Aires, 1991.

INTA/BID - UNIDAD EJECUTORA: Proyecto de Fortalecimiento de la Investigación, Extensión y Productividad Agropecuaria. 495/OC-AR. Informe Final. Mimeo. Buenos Aires, 1992.

JODICE, E.: -¿Dónde concluye la evaluación de la capacitación?. Aportes para reconocer su impacto en la producción de los capacitados. IX Congreso Nacional de Administración Pública., realizado en Mendoza. Maestría en Administración Pública. U.B.A.. Buenos Aires, 1992.

- Resultados e Impactos de la Formación de Posgrado. Programa INTA-BID. Con "Presentación" de L. Vaccaro. Mimeo. Buenos Aires, 1994.

KRASOVITZKY, S.: Evaluación de la Capacitación. INAP. Mimeo, 1991.

KLISBERG, B.: Reflexiones sobre problemas estratégicos en el adiestramiento y la formación de recursos humanos para la gestión pública en América Latina. S/D.

LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S.; VINCENT, F.: Cómo gestionar la calidad de la formación. Ed. AEDIPE. Barcelona, 1992.

MACAGNO, L. Y GOMEZ CHAO, V.: Impacto de la investigación en Trigo en la Argentina. Un análisis económico "ex post". Documento de Trabajo Nº 3 .INTA. Buenos Aires, 1992.

OLIVEIRA, O.; GARCIA, B.: Encuestas, ¿Hasta dónde?. Rev. Mexicana de Sociología. Año XLIX. Núm. 1. Enero/Mayo de 1987.

OSZLAK, O.: Las demandas de formación de administradores públicos frente al nuevo perfil del Estado. Red Nacional de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública. Primeras Jornadas sobre formación de Administradores Públicos. La Plata, 1993.

OTEIZA, E. (Dir.): La política de investigación científico y tecnológica argentina. Historia y Perspectivas. Bibliotecas Universitarias. CEAL. Buenos Aires, 1992.

PATTON, M. Q.: Métodos de Evaluación Cualitativa. Sage Publication. California, 1980.

ROBIROSA, M.; CARDARELLI, G.; LAPALMA, A.: Turbulencia y Planificación Social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. (Capítulo 9: Evaluación de Resultados y Procesos). UNICEF. Siglo XXI. Buenos Aires, 1990.

RUTTY, M. G.: Proyecto de Investigación (Perfec. CONICET) Evaluación del Impacto de la Capacitación en Informática en la Administración Pública Nacional. Buenos Aires, 1996.

SACRISTAN, J.; PEREZ GOMEZ, A. (comp.): La enseñanza: Su teoría y su práctica. Ed. AKAL, 1985.:

- PEREZ GOMEZ, A.: Modelos Contemporáneos de Evaluación.
- PARLETT, M. y HAMILTON, D.: La Evaluación como Iluminación.
- B. MAC DONALD: La Evaluación y el Control de la Educación.

SAUBER, B. Y RUTTY, M. G: La gestión pública ante el cambio tecnológico. Un instrumento para detectar las necesidades de capacitación en informática del sector público. RIGEP. Mimeo. Buenos Aires, 1994.

SIRVENT, M. T.: Investigación Participativa. Mitos y Modelos. Cuadernos de Investigación. Inst. de Cs. de la Educación. Fac. de Filosofía y Letras. UBA. Buenos Aires, 1988.

SMITH, W. F.: Análisis de costo-eficacia y de costo-beneficio en los programas de salud pública. En Traducciones 20. Centro Latinoamericano de Administración. OMS. Buenos Aires, 1973.

SQUIRE, L.; VAN der TAK, H.: Análisis Económico de Proyectos. Banco Mundial. Ed. Tecnos. Madrid, 1980.

STUFFLEBEAM, D. y SHINKFIELD, A.: Evaluación sistemática. Ed. Paidós. Barcelona, 1987.

SULBRANDT, J.: Una perspectiva crítica de los modelos de evaluación usuales. En B. Kliksberg: Pobreza. Abordajes y modelos gerenciales innovativos para combatirla. Grupo Editor Latinoamericano, 1992.

SULBRANDT, J.: Evaluación de políticas y programas sociales masivos en el sector público. En B. Kliksberg (comp.): ¿Cómo enfrentar la pobreza? Aportes para la acción. Grupo Editor Latinoamericano, 1992.

VACCARO, L.: Formación de Recursos Humanos. El enfoque institucionalista. Serie Organización y Recursos Humanos. Cuaderno Nº 2. INTA. Buenos Aires, 1994.

VACCARO, L Y GHETTI, R: La Organización. Modelo para armar. Serie Organización y Recursos Humanos. Cuaderno Nº 1. INTA. Buenos Aires, 1993.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R.: Introducción a los métodos cualitativos de Investigación. La búsqueda de significados. Paidós. Buenos Aires, 1986.

WEISS, C.: Investigación Evaluativa. Ed. Trilla. México, 1978.

WILLIS, P.: Notas sobre Método. Cuadernos de Formación. Red Latinoamericana de Investigaciones Cualitativas de la Realidad Escolar. Santiago de Chile, 1983.