



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

“Tan iguales, pero tan distintos: Un estudio comparativo
de los procesos de selección del CONICET”

AUTOR: SONIA CRISTEN BJERG

DIRECTORA: MÓNICA GÓMEZ REINA

AGOSTO 2020

Dedicatoria

A mi familia y amigos. De ellos aprendo todos los días, como persona y como profesional

Agradecimientos

A la Universidad pública y gratuita, por ser el primer paso para esta maestría.

A las autoridades de la Maestría en Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires por llevarla adelante con responsabilidad y dedicación.

A mi tutora, Mónica Gómez Reina, por aceptar guiarme en este proceso y responder siempre con celeridad mis inquietudes.

A la Gerencia en Recursos Humanos de CONICET por su colaboración en el envío de datos, su aporte fue invaluable, condición necesaria para poder llevar adelante esta investigación.

A mi familia. A Fede por su ánimo, su sonrisa, por esperarme con la cena mientras cursaba y cuidar a la chinita mientras escribía. Por ser mi compañero en días de sol, pero sobre todo de tormenta. Esta tesis estuvo atravesada por ambos y él siempre me sostuvo fuerte la mano. A Silvia y Ernesto, por ser infinitos en esto de ser padres, este trabajo no hubiese sido posible sin su inspiración, pero tampoco sin su ayuda. A Astrid, Ángel y Emma, por su cariño siempre tan cercano, a pesar de la distancia. Mi hermana confía, como nadie, en mis capacidades y eso es una fuente de empuje inagotable para mí. A Susana y Gilda por el tiempo dedicado a Lib, para que yo se lo dedicara a esta investigación.

A mis amigas. A Ani, Fer y Oli, por ayudarme a pensar (y repensar) entre mates, sonrisas y piecitos al aire. A Amanda, por su predisposición.

A mi colega Ezequiel, por su mirada crítica, indispensable.

A quienes se tomaron el tiempo de responder la encuesta y a quienes me ayudaron a distribuirla: Fede, Gaby, Paola, Tincho, Florencia, Sepo, mis padres, mis compañeros de la maestría. Seguro son muchos más, gracias de verdad. Y también un agradecimiento especial a quienes me dedicaron una, dos, tres horas para las entrevistas. Ustedes son parte viva de este trabajo.

Y por supuesto gracias a Libertad, nuestra pollita, por plantearme nuevos desafíos.

ÍNDICE

Resumen.....	5
Palabras clave.....	5
Apartado Metodológico	6
Generalidades.....	6
Hipótesis	9
Problema.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Preguntas de investigación.....	10
Capítulo 1: El CONICET y el sistema de becas doctorales	12
Historia, misión, visión y valores de la organización	12
Las áreas del conocimiento en CONICET	14
Las becas doctorales, ¿qué son?.....	15
El proceso de selección formal	17
Aplicar a becario de CONICET – las condiciones previas	20
Centros de Investigación Científica alrededor del mundo	23
Los números hablan: los porcentajes de entrega de tesis por área del conocimiento	29
Capítulo 2: Los procesos de selección en RRHH	34
El modelo -paso a paso.....	34
La importancia de la entrevista personal	39
¿Por qué?	39
¿Para qué?	42
Capítulo 3: Las encuestas hablan – comparar para entender	43
La encuesta	43
Los obstáculos y áreas de mejora en Ciencias Sociales y Humanidades	44
Los obstáculos y áreas de mejora en Ciencias Exactas y Naturales.....	46
La comparación.....	49
Conclusiones	55
Anexo	62
Preguntas guía de entrevistas en profundidad.....	62
A Becarios	62
A Directores.....	62
Modelo de encuesta.....	64
Entrevistas realizadas	68

<i>A becarios</i>	68
<i>A Directores</i>	89
Encuestas – respuestas.....	102
Propuesta en Selección: guía rápida para directores y/o codirectores.....	103
Bibliografía	107

RESUMEN

Se profundizará sobre los procesos de selección de becarios doctorales del CONICET, no sólo para conocerlos y entenderlos cabalmente, sino además para realizar un análisis, que ayude a entender los motivos de la diferencia entre el porcentaje de tesis entregadas por los becarios entre 1998 y 2012 en el *área de las Ciencias Sociales y Humanidades* y el *área de Ciencias Exactas y Naturales*.

Entender cuáles son los procesos de selección y si existen diferencias entre éstos en las diferentes áreas del conocimiento, permitirá comprender cuáles son los más adecuados y por qué. Los procesos de selección deberían formar parte de una estrategia global efectiva en la selección de aquellos candidatos mejor adaptados para lograr los objetivos planteados.

El programa de becas internas doctorales tiene como objetivo formar doctores en diferentes especialidades, por lo que la defensa de una tesis doctoral por parte de cada uno de los becarios debería ser el resultado concreto esperado después de cinco años del desarrollo de dichas becas, lo que no siempre ocurre. Se puede observar que en Ciencias Sociales y Humanidades el porcentaje de tesis entregadas es al menos un 5% menor al del resto de las áreas del conocimiento del CONICET. Dicha diferencia es aún mayor cuando se comparan los resultados del *área de las Ciencias Sociales y Humanidades* respecto de los del *área de Ciencias Exactas y Naturales*: al hacerlo se puede observar que la discrepancia alcanza los 23 puntos (98,11% de becarios que entregaron sus tesis en el área de Ciencias Exactas y Naturales contra un 75% de tesis entregadas en Ciencias Sociales y Humanidades para el período de las becas otorgadas entre 2001 y 2006).

PALABRAS CLAVE

CONICET – Procesos de Selección – Recursos Humanos – Becarios Doctorales.

APARTADO METODOLÓGICO

Generalidades

Esta investigación tendrá un carácter explicativo, tomando al CONICET y sus procesos de selección de doctorandos en las Ciencias Sociales y Humanidades y en las Ciencias Exactas y Naturales como unidad de análisis para entender las diferencias entre los mismos.

Esta temática, relacionada fuertemente con el área de Recursos Humanos por ser el abordaje de selección y reclutamiento, será analizada desde una perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa.

Para conocer las tendencias de entrega y defensa de tesis doctorales de las diferentes áreas de conocimiento se contará con información del sector de Recursos Humanos del CONICET. Los datos concretos para el período que aquí se buscan entender serán el punto de partida para el análisis.

La comparación será entre el área de Ciencias Sociales y Humanidades y el área de Ciencias Exactas y Naturales. La primera área del conocimiento fue elegida por ser el área en la que puede observarse el menor porcentaje de tesis entregadas en el período 1998 a 2012 respecto de todo el resto de las áreas. Teniendo en cuenta que el resto de las áreas del conocimiento contaban con porcentajes más altos de entregas de tesis, en números más o menos similares, se ha decidido para este trabajo compararlas con las de Ciencias Exactas y Naturales por ser el área donde se cuenta con mayor acceso a personas que puedan brindar información al respecto.

También será importante un enfoque cuantitativo por lo que se realizarán encuestas a becarios y ex becarios doctorales de CONICET para entender las problemáticas que se les plantean en torno a la no entrega o a la dificultad de entrega de las tesis doctorales. Para las encuestas se realizarán 4 entrevistas en profundidad (dos por área) que permitirán la construcción de formularios de preguntas cerradas a una cantidad representativa de becarios.

Entre los años 1998 y 2012, período aquí bajo análisis, se otorgaron 3399 becas doctorales considerando las áreas de Ciencias Naturales y Exactas y Ciencias Sociales y Humanidades: el detalle puede observarse en las Tabla 1 y 2, que se muestran a continuación, donde se especifica la cantidad de becas otorgadas por año:

TABLA 1

GRAN AREA DE CONOCIMIENTO	COHORTE de BECARIOS	Cant. de Becas Otorgadas
CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	1998-2003	72
	1999-2004	46
	2000-2005	91
	2001-2006	53
	2002-2007	78
	2003-2008	134
	2004-2009	214
	2005-2010	289
	2009-2011	201
	2010-2012	288
	Total	1466

*Fuente: Cifras oficiales enviadas en informe por la gerencia de Recursos Humanos de CONICET

TABLA 2

GRAN AREA DE CONOCIMIENTO	COHORTE de BECARIOS	Cant. de Becas Otorgadas
KS CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES	1998-2003	80
	1999-2004	60
	2000-2005	77
	2001-2006	72
	2002-2007	82
	2003-2008	175
	2004-2009	203
	2005-2010	373
	2009-2011	303
	2010-2012	508
	Total	1933

*Fuente: Cifras oficiales enviadas en informe por la gerencia de Recursos Humanos de CONICET

La población total de becarios es entonces de 3399 becarios para el período aquí considerado.

Teniendo en cuenta un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, la muestra deberá de ser de al menos 66 encuestas respondidas, divididas entre cada una de las áreas aquí bajo análisis.

Para poder llevar a cabo estas encuestas se utilizará la herramienta de Google Forms, donde se subirán las preguntas que resulten de relevancia y que permitirá el envío del formulario a becarios en distintas partes del país. La encuesta podrá de esta manera ser respondida por el grupo de interés a pesar de la distancia física comprendida entre las partes.

Relacionado también a la elaboración de encuestas a realizarse a los tesis y ex tesis será importante contar con bibliografía que permita construir herramientas de recolección de información eficientes y focalizadas. También se revisarán aquellas teorías que rescatan a la entrevista en profundidad como herramienta metodológica fundamental para la investigación científica social.

Por otro lado, resulta de gran interés incorporar el punto de vista de los directores de becas doctorales al análisis aquí planteado. Ello permitirá conocer su percepción y experiencia con relación a los siguientes puntos de relevancia para esta investigación:

- Cuáles son las dificultades de los doctorandos para la entrega de tesis
- Identificación de aspectos de la personalidad y el perfil comunes a los becarios que finalmente no entregan la tesis en los tiempos establecidos
- El procedimiento a través del cual eligen tomar o no, como becarios, a determinadas personas frente a otras.

En el marco de este trabajo, se realizarán 2 entrevistas en profundidad a profesionales de trayectoria en las dos áreas del conocimiento aquí analizadas en profundidad (una por área). De esta manera, se estará incorporando también un enfoque cualitativo, que le aportará riqueza al análisis.

Desde ya que será de interés comprender si la diferencia entre el porcentaje de tesis entregadas en el área de Ciencias Sociales y Humanidades y el resto de las áreas de conocimiento es un tema que esté siendo planteado como una preocupación para CONICET.

Para entender en profundidad la información recabada a partir de las entrevistas y encuestas será importante para este trabajo entender las nuevas tendencias en lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, donde la atracción del

talento ha pasado a significar un gran punto de interés para las mismas: los talentos son pocos y captarlos ha pasado a ser el objetivo principal de las áreas de selección y reclutamiento.

Será también de relevancia para esta investigación desarrollar en específico las teorías sobre los procesos de selección, examinando trabajos de actualidad que permitan entender las últimas tendencias respecto de estos. En este marco, se buscará entender la relevancia de la entrevista en el proceso de selección para comprender los puntos clave de esta, cuáles son sus características principales.

Por último, se buscará entender en profundidad las normativas respecto de los procesos de selección del CONICET. Para ello serán revisadas las reglamentaciones de la organización plasmadas en distintas resoluciones gubernamentales.

Hipótesis

El hecho de que en Ciencias Exactas y Naturales los directores conozcan mejor a sus futuros tesisistas, realizando un proceso de selección informal previo a la presentación de la solicitud de beca, tiene como resultado que la mayoría de quienes finalmente cursan los estudios alcancen de hecho el resultado final, que es la presentación de la tesis.

En el área de Ciencias Exactas y Naturales los directores tienen una relación más profunda con sus futuros becarios al momento de presentarse a las becas y el armado de los planes de investigación son el resultado de una fuerte colaboración entre el futuro tesisista y su director. En cambio, en las Ciencias Sociales y Humanidades se da de manera mucho más frecuente que los directores toman becarios que no conocen de antemano y con los cuales no han trabajado con anterioridad. Además, debe agregarse que, en la mayoría de los casos, es habitual que el plan de investigación sea elaborado por el tesisista para luego ser únicamente corregido por el director. Es de esta manera que podría explicarse parcialmente que los números de entrega de tesis para Ciencias Sociales y Humanidades son más bajos debido a que no hay un proceso de selección informal previo, sino que los directores simplemente aceptan candidatos a becarios y finalmente dirigen a quienes obtienen la beca, sin tener en cuenta las aptitudes con las que los mismos cuentan para lograr los objetivos.

Problema

¿En qué medida pueden los procesos de selección de CONICET explicar la diferencia entre el porcentaje de tesis entregadas entre 1998 y 2012 para el *área de Ciencias Sociales y Humanidades* y el *área de Ciencias Exactas y Naturales*?

Objetivo general

Entender en qué medida los procesos de selección del CONICET pueden explicar la diferencia entre el porcentaje de tesis entregadas entre 1998 y 2012 para el *Área de Ciencias Sociales y Humanidades* y el *Área de Ciencias Exactas y Naturales*

Objetivos específicos

- Identificar los factores de mayor relevancia para los doctorandos que no llegan a entregar sus tesis doctorales en los tiempos establecidos
- Determinar en qué medida el uso de entrevistas lograría la identificación temprana de futuros doctorandos que no podrán cumplir con el objetivo de entregar sus tesis dentro de los plazos establecidos por el programa.
- Analizar el proceso de selección de becarios, tanto por parte de los directores como por parte del CONICET. en el área de ciencias sociales y humanidades para compararlo con el del área de ciencias exactas y naturales.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los actuales procesos de selección de doctorandos para el programa de becas de investigación de CONICET?
- ¿Pueden identificarse factores de deserción comunes a los doctorandos del área de Ciencias Sociales y Humanidades que no entregan la tesis dentro de los plazos establecidos por la beca de investigación doctoral? Estos, ¿son comunes al área de Ciencias Exactas y Naturales?
- ¿Pueden los becarios del área de Ciencias Sociales y Humanidades identificar factores comunes que les dificulten la entrega de la tesis dentro de los plazos establecidos por la beca de investigación doctoral? Estos, ¿son comunes al área de Ciencias Exactas y Naturales?
- ¿Podrían dichos factores identificados por becarios y directores detectarse en entrevistas personales de selección?

- ¿Se diferencian de alguna manera los procesos de selección de los becarios en el área de Ciencias Sociales y Humanidades de los del área de Ciencias Exactas y Naturales?

CAPÍTULO 1: EL CONICET Y EL SISTEMA DE BECAS DOCTORALES

Historia, misión, visión y valores de la organización

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (en adelante CONICET) fue creado en Argentina el 5 de febrero de 1958, a través del Decreto Ley N° 129, como una respuesta a la necesidad de estructurar un organismo académico que promoviera la investigación tecnológica y científica en el país. Se estableció que esta nueva institución funcionara como un organismo autárquico, bajo la Presidencia de la Nación.

Ya en ese momento se establecieron las herramientas fundamentales que permitirían la consecución de tales objetivos: las Carreras del Investigador Científico y Tecnológico y del Personal de Apoyo a la Investigación, el otorgamiento de becas para estudios doctorales y postdoctorales, el financiamiento de proyectos y de Unidades Ejecutoras de investigación y el establecimiento de vínculos con organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales de similares características.

En la actualidad, CONICET sigue siendo autárquico, pero respondiendo a la presidencia de la Nación en jurisdicción de la Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación Argentina, dependiente del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología.

En relación con su visión estratégica, se entiende que es importante traer a colación aquí la misión, función, visión y valores de la organización cuyos procesos de selección se analizarán. Esto es relevante porque se necesita de la Visión, Misión y Valores (y Funciones) para entender a dónde se dirige una organización, de dónde viene y cuáles son los pasos que serán factibles o no de darse en ese recorrido, además de cuáles son las herramientas con las que se cuenta para hacer frente a las dificultades y al ambiente que lo rodea, “espacio” dentro del cual se desarrolla:

“MISIÓN

CONICET tendrá por misión el fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento. * Decreto 1661/96

FUNCIONES

a) Fomentar y subvencionar la investigación científica y tecnológica, y las actividades de apoyo a las mismas, tanto en el sector público como

privado, que apunten al avance científico y tecnológico en el país, al desarrollo de la economía nacional y al mejoramiento de la calidad de vida, respetando los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional.

b) Fomentar el intercambio y la cooperación científica-tecnológica dentro del país y con el extranjero.

c) Otorgar subsidios a proyectos de investigación.

d) Otorgar pasantías y becas para la capacitación y perfeccionamiento de egresados universitarios o para la realización de investigaciones específicas, en el país o en el extranjero.

e) Organizar y subvencionar institutos, laboratorios y centros de investigación, los que podrán funcionar en universidades y otras instituciones oficiales o privadas o bajo la dependencia directa del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

f) Administrar las Carreras del Investigador Científico y Tecnológico, y del Personal de Apoyo a la Investigación y Desarrollo.

g) Instituir premios, créditos y otras acciones de apoyo a la investigación científica.

h) Brindar asesoramientos a entidades públicas y privadas en el ámbito de su competencia. * Decreto 1661/96

VISIÓN

La visión del Consejo es consolidar su papel como organismo líder en la actividad científica y tecnológica y la promoción de proyectos con impacto social trascendente, a los fines de favorecer el desarrollo del país y el bienestar de la población.

VALORES

Sus valores institucionales son cooperación, equidad, excelencia, originalidad e innovación y transparencia.” (Historia del CONICET, s.f., www.conicet.gov.ar/historia/)

Es interesante recalcar aquí que las becas doctorales se encuentran listadas como una de las funciones de la organización, por lo tanto, en la base de su concepción. Además, se deben enfatizar los valores de equidad, excelencia, originalidad e innovación y

transparencia. Por ser valores, son transversales a todos los procesos y en ese sentido seguramente serán de relevancia al momento de la evaluación de los futuros profesionales a ser incorporados, por lo que será interesante observar cómo se plasman en los procesos de selección.

La importancia de esta organización radica en que es, en conjunto con las Universidades, el motor principal para el desarrollo de la ciencia y la tecnología del país. Estas son áreas clave para el posicionamiento de la Argentina a nivel mundial, que le otorgan visibilidad y credibilidad a partir, por ejemplo, de las colaboraciones de sus investigadores en publicaciones académicas de renombre, pero que tienen que ver además con dar apoyo a los emprendimientos que se desarrollan en el territorio. CONICET brinda soporte técnico no solo a pequeños y medianos emprendedores sino también a grandes empresas, incluso a multinacionales, que trabajan en áreas tan diversas como la minería, la genética o la visualización de datos.

Las áreas del conocimiento en CONICET

Dedicado a la promoción de la Ciencia y la Tecnología en Argentina, el CONICET desarrolla su actividad en cinco grandes áreas:

- Ciencias Agrarias, Ingeniería y de Materiales
- Ciencias Biológicas y de la Salud
- Ciencias Exactas y Naturales
- Ciencias Sociales y Humanidades
- Tecnología

El porcentaje de investigadores dedicado a cada una de las áreas es relativamente parejo, siendo las Ciencias Agrarias las que concentran la menor cantidad de recursos humanos (22% aproximadamente) y las Ciencias Biológicas y de la Salud la mayor (30% aproximadamente).

Específicamente se buscarán entender aquí los procesos de selección para solo uno de los instrumentos del CONICET, que es el otorgamiento de becas para estudios doctorales, teniendo en cuenta dos áreas de conocimiento, como son las de las Ciencias Exactas y Naturales y las Ciencias Sociales y Humanidades.

Algunas de las disciplinas que se encuentran bajo el área de las Ciencias Exactas y Naturales son:

- Ciencias de la Tierra, del Agua y de la Atmósfera
- Matemática
- Física
- Astronomía
- Química

Según el mismo CONICET, alrededor del 23% de los investigadores y del 22% de los becarios del CONICET se agrupan en algunas de estas disciplinas, generando un área de ciencias básicas y aplicadas con múltiples y variadas líneas de investigación

Por otro lado, el área del conocimiento de las Ciencias Sociales y Humanidades agrupa entre el 22% y 26% de los recursos humanos, investigadores y becarios y podemos encontrar disciplinas tan variadas como:

- Derecho, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales
- Literatura, Lingüística y Semiótica
- Filosofía
- Historia, Geografía, Antropología Social y Cultural
- Sociología, Comunicación Social y Demografía
- Economía, Ciencias de la Gestión y de la Administración Pública
- Psicología y Ciencias de la Educación
- Arqueología y Antropología Biológica

Las becas doctorales, ¿qué son?

Será clave definir a quiénes nos referimos cuando hablamos de los becarios doctorales de CONICET y cuál es su forma de participación dentro de la organización.

Las becas cuyo proceso de selección se analizará a lo largo de este escrito se refieren a las “Becas Internas Doctorales” ofrecidas por el CONICET, “Destinadas a postulantes graduados o que adeuden hasta 7 materias de su carrera de grado al momento de realizar la solicitud para iniciar un doctorado en la Argentina.” (Convocatorias / Becas / Internas, s.f.) Las mismas tienen una duración de 60 meses a partir de su otorgamiento (5 años), que es en general a partir del mes de Abril del año siguiente al de la convocatoria (aunque la fecha exacta puede variar). Los jóvenes graduados¹ que se postulen deben tener en cuenta que,

¹ O próximos a graduarse, pudiendo adeudar un máximo de 7 materias de la carrera de grado en total al momento de la presentación de la solicitud.

aunque no existe un requisito de límite de edad, el usufructo de una beca no implica relación de dependencia actual o futura con el CONICET ni contempla aportes jubilatorios para los beneficiarios.

Aunque las becas son de dedicación exclusiva y debe cumplirse con el plan de trabajo estipulado, sí se encuentra considerado que el becario pueda ocupar cargos docentes de nivel secundario, terciario y/o universitario², cuando a juicio de sus directores contribuyan a su formación, declarando los mismos a la organización que otorgue la beca (en este caso, CONICET). Cualquier otro cargo remunerado o cualquier cargo docente de los enumerados que no cumpliera con los requisitos antes establecidos, puede implicar la suspensión del estipendio.

A pesar de que los beneficiarios de las becas deben presentarse de manera diaria en el lugar que han indicado como su espacio de trabajo, también se contempla la autorización de la ausencia de este, siempre que cuenten con el preaviso necesario (por motivos académicos, licencia por vacaciones, maternidad, adopción, muerte de familiar, etc.).

Además de la tesis en sí, los becarios deberán presentar un informe relativo a su trabajo dentro de los treinta días posteriores a la finalización de la beca y el CONICET podrá además requerir la entrega de informes suplementarios en caso de considerarlo necesario para el seguimiento del beneficiario del estipendio.

Es importante aquí resaltar que el CONICET, solamente en 2018, otorgó 10895 becas doctorales, considerando aquí todas las áreas de conocimiento. Además de otorgar las becas, CONICET tiene un área de especialistas especialmente dedicada a llevar un registro de estas, con los resultados. Ya en 2007 la cantidad de becas doctorales otorgadas fue de 5599, el crecimiento en la cantidad de becas otorgadas se alinea justamente con la visión de esta organización, que tiene que ver, como puede leerse más arriba con “consolidar su papel como organismo líder en la actividad científica y tecnológica”. A pesar de que otras organizaciones, como las Universidades Públicas, la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC en adelante), la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Investigación, etc. también

² Nivel Secundario: Uno o más cargos desempeñados en la misma institución y que no superen las doce (12) horas cátedra semanales.

Nivel Terciario: Uno o más cargos desempeñados en la misma institución y que no superen las doce (12) horas cátedra semanales.

Nivel Universitario: Un cargo de dedicación simple.

otorgan becas de investigación, el volumen de estas no es comparable con la cantidad otorgada por CONICET.

Por ejemplo, la convocatoria actualmente publicada por la CIC en su página web, respecto del otorgamiento de becas doctorales cofinanciadas por la CIC y la Universidad de Moreno, explicitan en sus bases que se trata de 5 becas doctorales³, a ser radicadas únicamente en la Universidad de Moreno.

Aunque se resalta aquí el valor de contar en Argentina con distintas organizaciones otorgantes de becas doctorales, se puede afirmar que el CONICET resulta inconmensurable a este respecto: es la organización que mayor cantidad de becas doctorales otorga y, es por ello que resulta relevante el estudio de los procesos de selección de los candidatos para las mismas.

El proceso de selección formal

En el Diagrama 1 se destaca, en amarillo, el proceso para la selección de becarios:

Diagrama 1



Fuente: Página oficial del CONICET: <https://evaluacion.conicet.gov.ar/procedimiento/>

Los miembros de Comisiones Asesoras (coordinadores e integrantes) son designados por el Directorio y están “integradas por especialistas de reconocida trayectoria, equivalente o superior a la clase de investigador independiente del CONICET” (Comisiones Asesoras Disciplinarias, s.f.) Hay diferentes Comisiones Asesoras según lo que se deba evaluar, esto es:

- Comisiones Asesoras para informes, promociones y proyectos
- Comisiones Asesoras para ingresos a Carrera de Investigador

³ https://www.gba.gob.ar/cic/becas_doctorales/
<https://nextcloud.cic.gba.gob.ar/index.php/s/NragaHin4NzRcq7#pdfviewer>

- Ingresos Fortalecimiento I+D+I
- Comisiones Asesoras para Becas

Resulta de importancia recalcar aquí un punto explicitado por la misma organización, que indica que la fundamentación de los dictámenes facilitados por parte de las Comisiones al Directorio para la decisión final respecto de cuáles son los postulantes, y por ende los proyectos de tesis, a los que se otorgarán beca, “se sustenta exclusivamente en razones académicas” (Comisiones Asesoras Disciplinarias, s.f.).

Según las bases del Programa de Becas Internas Doctorales del CONICET, los puntos que se tienen en cuenta para la evaluación de las candidaturas y los puntajes asociados se detallan en el Cuadro 1.

Cuadro 1

I) Antecedentes del solicitante	<i>a) Promedio de las calificaciones:</i> Se tendrán en cuenta el promedio general obtenido en la carrera, considerando la cantidad de aplazos y el promedio histórico de la carrera en la institución.	35 puntos	45 puntos
	<i>b) Antecedentes de investigación y docencia:</i> Se tendrá en cuenta las actividades realizadas por el candidato, incluyendo publicaciones, presentaciones a congresos, redacción de capítulos de libros, la experiencia laboral relacionada y la participación en proyectos de investigación, la realización de tesis y tesinas, idiomas, experiencia en docencia, entre otros.	10 puntos	
II) Director y/o codirector y Lugar de Trabajo:	<i>a) Director y/o codirector:</i> Se evaluará si la dirección reúne las condiciones para garantizar el trabajo del candidato. Se tendrán en cuenta los antecedentes del director y/o del codirector y si se adecuan a la temática y tipo de trabajo propuesto.	20 puntos	25 puntos
	<i>b) Lugar de trabajo:</i> Se evaluará si el lugar de trabajo brinda el marco necesario para el desarrollo de las actividades propuestas.	5 puntos	
III) Plan de trabajo:	Se evaluará si el plan de trabajo, orientado a la obtención de una tesis, está adecuadamente formulado, es original y factible teniendo en cuenta los objetivos, la metodología y la aplicabilidad de los resultados, si correspondiere.	30 puntos	30 puntos
TOTAL			100 puntos

Fuente: Documento PROGRAMA DE BECAS DOCTORALES - BASES PARA EL CONCURSO DE BECAS INTERNAS DOCTORALES, 2019, p. 3 (<https://convocatorias.conicet.gov.ar/becas/>)

El criterio para la asignación de las becas, además de la evaluación académica de cada postulante, tiene que ver con una decisión estratégica de la organización:

“El Directorio asignará las becas tendiendo a un desarrollo armónico de las distintas disciplinas y considerando las regiones geográficas prioritarias y los temas estratégicos incluidos en el Plan Nacional de Ciencia,

Tecnología e Innovación “Argentina Innovadora 2020” elaborado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

De esta forma, el Directorio orienta su acción a sostener áreas geográficas y temas que ya se encuentran consolidados y a fortalecer aquellos que requieren aumentar sus capacidades.”

Así es que, en lo que respecta a la evaluación de los candidatos se tiene en cuenta tanto el promedio de las calificaciones obtenidas en su carrera de grado, cuyo resumen será el promedio general de la carrera como sus antecedentes en investigación y docencia. Estas serán las variables consideradas por las comisiones evaluadoras, que contarán únicamente con la documentación presentada por el candidato al momento de la aplicación⁴, para entender la capacidad de las personas de llevar adelante el plan de tesis que presentan en conjunto con sus directores y/o codirectores. De hecho, 35 de un total de 100 puntos dependerán de las calificaciones obtenidas en las materias que hubieran rendido durante la carrera de grado.

Es decir, se puede asegurar que la organización selecciona a los becarios en relación únicamente a sus actividades declaradas y a los logros académicos obtenidos durante la cursada de su carrera de grado, pero no a sus aptitudes y actitudes, a los que no se les asigna un puntaje en el Cuadro 1 previamente citado. Las Comisiones no llegan a conocer personalmente a los postulantes seleccionados, dado que esto sería extremadamente complicado teniendo en cuenta no solo la cantidad de postulantes, sino también su dispersión geográfica. Lo que resulta llamativo, sin embargo, es que no se encuentra en la descripción del proceso de selección de los becarios ningún tipo de alusión respecto del perfil personal de las personas a considerar.

Por otro lado, 20 puntos son asignados según los antecedentes laborales del director y/o codirector, para entender si esta/s persona/s podrán colaborar en lograr que el candidato cumpla con los objetivos de la beca. No se suman en este sentido recomendaciones o notas del director y/o codirector respecto del perfil personal de la persona que se presenta a la beca; tampoco se plantea que el director y/o codirector deban cumplimentar alguna tarea

⁴ Los aplicantes deben completar la información de sus perfiles en un sistema específico creado por colaboradores del CONICET: Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA). Seleccionado que son aplicantes a la convocatoria para las Becas Internas Doctorales, serán dirigidos al formulario web específico, donde podrán ir completando todos los campos necesarios y requeridos para la evaluación de sus perfiles.

específica al momento de seleccionar a los futuros becarios. Son únicamente los antecedentes en términos de investigación y docencia del director y/o codirector y su adecuación al tema presentado por el becario para su investigación, lo que será tenido en cuenta al momento de sumar una cierta cantidad de puntos a cada candidatura.

La descripción del proceso de selección por parte de la organización es clara y contundente: la misma la realizan las Comisiones Asesoras a partir del análisis en términos académicos de la documentación presentada por el candidato. Y esta documentación no tiene que ver con el análisis de aptitudes y actitudes, sino con actividades académicas y/o de docencia ya realizadas por él mismo y por su posible futuro director y/o codirector de beca.

Aplicar a becario de CONICET – las condiciones previas

Es importante en este punto comprender cuáles son las circunstancias que deben estar dadas para que una persona pueda aplicar al proceso de selección para ser becario doctoral de CONICET.

En primera instancia, la persona debe tener un título de grado o estar pronto a recibirse de una carrera universitaria (máximo de 7 materias adeudadas). Esta es una condición *sine qua non*.

En segundo lugar, el posible futuro becario debe contar con una persona que dirija su trabajo de beca y, además, aunque este punto es optativo, puede tener un codirector de beca que acompañe el proceso. Es frecuente que las personas tengan un director cuya función es simplemente aparecer en los papeles para la postulación del posible becario y que sea en realidad el codirector quien realmente vaya a acompañar el trabajo de este. Esto puede deberse a que los directores también deben cumplir con determinados requisitos que los habiliten a actuar como tales, condiciones que son mucho más flexibles para la figura del codirector.

Ocurre, de esta manera, que el posible becario tiene una afinidad personal/profesional con el codirector y el director es simplemente la figura que permite habilitar la postulación, pero que no participa o participa someramente en el acompañamiento del trabajo.

La trayectoria profesional del director y codirector son parte de la evaluación del candidato, por lo que la elección de los mismos no es una cuestión de importancia menor para el becario.

Contar con un Plan de Trabajo será otra de las condiciones para aplicar a la beca. Éste deberá desarrollarse en un plan de investigación que presentará, paso a paso, cómo piensa llevarse adelante la tarea de investigación en sí, que permitirá indagar sobre el tema. Deberá contar con objetivos claros y concisos, preguntas de investigación relevantes, una planificación precisa, bibliografía selecta y una justificación y metodologías acordes que permitan, a quienes lean el documento, entender la importancia y factibilidad del Plan de Trabajo presentado. El plan debe poder llevarse a cabo en el tiempo estipulado para la beca (5 años), ya que la misma debe concluir con la presentación de una tesis doctoral sobre el tema frente a un jurado determinado por el programa de Posgrado en el cual se inscribe el postulante para llevar a cabo la tesis. Esta producción académica es la culminación del estipendio y por ello el tema y el plan de investigación resultan de tal relevancia al momento de la evaluación de los candidatos.

El tema puede ser indicado por el director y/o codirector, teniendo en cuenta la especialización profesional del director y/o codirector o puede ser libremente elegido por el candidato, pudiendo tratarse de un tema en el que el posible becario ya estaba trabajando previamente como parte de una tesis de grado, por ejemplo, o uno totalmente nuevo, en base a un problema planteado exclusivamente para la presentación a la beca.

El director y codirector deberán tener experiencia en el tema, ya que su afinidad profesional con el proyecto formará parte de la evaluación para la selección de los candidatos. Además, a fines prácticos, el futuro posible becario necesitará del conocimiento de su guía para la concreción de la tesis. El director y/o codirector serán quienes provean no solamente asesoramiento metodológico y/o bibliográfico sino, además, contactos profesionales, entre otros.

En este sentido, puede ser que el candidato:

- Elija libremente el tema y, en consecuencia, opte por determinada persona para dirigir y/o codirigir su tesis, por ser experto/s en el tema (en este caso puede ser que conozca en profundidad a esa persona/s, o que hayan compartido apenas algún espacio o incluso que se pongan en contacto únicamente para la presentación de la beca, como un compromiso de trabajo a futuro).

- Opte porque la/s persona/s que dirijan y/o codirijan la tesis sean las mismas que venían acompañando un trabajo previo de investigación conjunta, sobre un tema que ya se encontraba planteado, desde el director y/o codirector o por el posible futuro becario
- No elija el tema libremente, sino que lo haga entre algunos temas planteados por el director y/o codirector en relación con lo que aún no se ha investigado (aquí puede darse la situación de que el futuro becario sea “reclutado” por el director y/o codirector o que el posible futuro becario se acerque al director y/o codirector para presentarse a la beca porque le interesa la investigación como camino de desarrollo profesional)

En este sentido, el postulante deberá inscribir su beca en un determinado instituto o centro de investigación. Éste puede ser la institución donde ya estaba trabajando él/ella y/o su director y/o codirector o uno a ser indicado por quien dirigirá la tesis.

El instituto o centro de investigación será el lugar de trabajo del posible futuro becario y las actividades que se llevan a cabo en el mismo deberán también estar relacionadas con el tema de investigación. La idea no es solo contar con un espacio físico de trabajo, sino que el becario cuente con una red de profesionales que acompañen el proceso de investigación.

Estos puntos resultan de relevancia para entender que el proceso de selección de los futuros becarios comienza antes de la evaluación de las postulaciones. Es interés del CONICET que la persona tenga las herramientas y conexiones necesarias que le permitan llevar adelante el proyecto de investigación que planteó para su postulación. Es por esto que se evalúa la cercanía con el tema del director y del centro/instituto de investigación donde se inscribe la beca. La organización asume que un acompañamiento del becario es necesario para poder concretar el plan, que la persona no podría en solitario y sin una guía, llegar a presentar una tesis doctoral.

Se entiende, de esta manera, que es importante que el vínculo que el CONICET busca que concorra entre becario, director y/o codirector y centro/instituto de investigación sea serio y no únicamente un lazo que se presenta como existente en los papeles de postulación. La evaluación de las postulaciones, por hacerse únicamente a través de la documentación presentada por los candidatos, necesita y presupone la creación de lazos verdaderos en este sentido para su correcto funcionamiento. De otra manera, el becario podría no contar con el

sistema de apoyo que se entiende necesita para llevar adelante las tareas de su plan de investigación.

Centros de Investigación Científica alrededor del mundo

Se busca en este apartado brindar algunos ejemplos concretos de otros Centros de Investigación y de cómo éstos, en caso de hacerlo, incorporan becarios doctorales a sus dotaciones. Entender la existencia de otros procesos de selección de becarios permitirá comprender si el caso aquí analizado puede pensarse mejor a la luz de la comparación de los procesos de selección de becarios de distintas organizaciones.

Como primera referencia puede tenerse en cuenta el Centro Nacional Francés para Investigación Científica (CNRS por sus siglas en francés: Centre National de la Recherche Scientifique). Dicha organización no otorga becas doctorales de manera directa, sino que incorpora directamente investigadores según la necesidad de aquellas investigaciones en curso/proyectadas a futuro. Sí se brindan becas de estudio/investigación de 5 años, pero que no deben tener como objetivo principal la conclusión de un doctorado. Además, dichas becas no son otorgadas con presupuesto del CNRS, sino a través de éste, con fondos provenientes del European Research Council.

De la misma manera, el Consejo Nacional de Investigación Italiano (CNR por sus siglas en italiano: Consiglio Nazionale delle Ricerche) otorga becas de investigación, pero que tampoco tienen todas como objetivo principal la realización de una tesis doctoral como es en CONICET. Cada candidato, según su nivel de estudios y tema de investigación, planteará los objetivos a alcanzar a lo largo de la duración del estipendio, que es diferente según el tipo de beca otorgada. Algunas de las subvenciones provienen directamente del CNR, mientras otras tienen financiamiento (y, por tanto, procesos de selección) compartido con otras instituciones de la Unión Europea e incluso con empresas.

Después de analizar la forma de funcionamiento de organizaciones similares de otros países de la Unión Europea⁵ se concluye que el otorgamiento de becas en esta región no tiene como único objetivo la realización de tesis doctorales y que el financiamiento que se otorga

⁵ España (Consejo Superior de Investigaciones Científicas), Alemania (Deutsche Forschungsgemeinschaft, en español: Sociedad Alemana de Investigación) y Austria (Österreichische Akademie der Wissenschaften, en español: Academia de Ciencias de Austria)

proviene de fondos de distintas instituciones de la Unión Europea en sí misma, razones por las que no resultan ejemplos óptimos para la comparación con CONICET.

Ya pensando en la región sudamericana, Brasil cuenta con el Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (en español Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, conocido como CNPq por las siglas de su anterior denominación: Conselho Nacional de Pesquisa, en español: Consejo Nacional de Investigación). Éste, análogamente a lo que ocurre con el CONICET, depende del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovaciones y Comunicaciones del Gobierno de Brasil. Por otro lado, una situación similar se da en Chile donde la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), depende del Ministerio de Educación chileno.

Tanto en Brasil como en Chile, estas organizaciones tienen programas para la realización de becas doctorales financiadas por los respectivos países.

En el caso de Brasil, se otorgan becas doctorales para ser cursadas enteramente en Brasil y existe otro programa de becas que contempla, desde su inicio, una estadía del becario en el extranjero (Becas Sándwich).

La cantidad de becas para realizar estudios doctorales otorgadas por CNPq es similar a la del CONICET:

Modalidade		Bolsas-ano															
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Bolsas de Formação e Qualificação	Pós- Graduação	Doutorado	5,845	5,743	5,938	6,334	6,863	7,427	7,706	7,990	8,482	8,890	9,744	9,362	8,714	8,444	8,162
		Doutorado Sanduíche				4	14	3	4	5	5	8	10	11	20	33	34
		Mestrado	5,796	5,604	5,947	6,644	7,256	7,978	8,339	9,005	10,129	10,315	10,786	9,865	9,015	9,224	9,160
	Total	11,641	11,347	11,885	12,983	14,133	15,408	16,049	17,000	18,615	19,212	20,540	19,238	17,749	17,700	17,356	
	Total	30,419	30,210	30,500	34,115	35,317	36,899	40,212	42,883	45,122	50,038	56,357	55,629	53,751	54,765	55,745	

A pesar de que ha sido posible acceder a algunos indicadores respecto de los resultados de las inversiones en investigación realizadas por el CNPq, lamentablemente los mismos no especifican la cantidad de becarios doctorales que entregaron o no sus tesis. El análisis de resultados resulta de cualquier manera interesante, desmenuzando la productividad de investigadores, doctores, estudiantes (sin diferenciar estudiantes de maestría/doctorado) y técnicos en términos de artículos de investigación publicados (diferenciando divulgación nacional e internacional), trabajos presentados en eventos de divulgación científica, libros/capítulos de libros publicados, tesis dirigidas. De esta manera, puede medirse la productividad no solo en términos del resultado final, que es la tesis doctoral, sino también tenerse en cuenta otras tareas que necesariamente realiza un becario doctoral, como es la publicación de artículos en revistas de interés científico y la participación en eventos científicos tales como congresos, simposios, workshops, reuniones y jornadas.

De todas maneras, esta información no es suficiente para poder introducir una comparación entre CONICET y CNPq al análisis realizado en este trabajo respecto de la cantidad de tesis entregadas para cada área del conocimiento.

En el caso de Chile, la resolución del 2015 que aprueba el programa de becas indica que:

“La Beca de Doctorado Nacional tiene por objeto apoyar financieramente a estudiantes de excelencia, de cualquier nacionalidad, para iniciar o continuar estudios destinados a la obtención del grado académico de doctor, en programas acreditados en conformidad con la Ley No 20.029 e impartidos por universidades chilenas, por un plazo máximo de cuatro años, contados desde la fecha de inicio del programa de estudios, y contribuir al fortalecimiento de la investigación en ciencia y tecnología en todas las áreas del conocimiento.”

Desde la aprobación de esta resolución se otorgan un total de 740 becas por año en el marco de dicho programa. Ésta es una cantidad significativamente menor a la de las becas otorgadas por CONICET.

Similar a lo ocurre en CONICET, las postulaciones de los candidatos son analizadas por Comités de Evaluación integrados por especialistas de cada área, adjudicándose un puntaje a cada candidato según criterios predeterminados, esto es:

Extracto 1: Criterios para la evaluación de las postulaciones a la Beca de Doctorado Nacional de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile – resolución exenta 2380-2015

CRITERIOS Y PONDERACIONES			
Antecedentes académicos	50%	Antecedentes académicos	50%
Trayectoria académica y/o laboral del/de la postulante	25%	Actividades de docencia o investigación	15%
		Cartas de recomendación	10%
Objetivos de estudio en que el/la candidato/a funda su postulación	20%	Objetivo de estudio	8%
		Declaración de intereses	7%
		Retribución del postulante al país	5%
Calidad del programa de postgrado, contribución del programa de postgrado al desarrollo académico/profesional del postulante; así como la contribución al desarrollo del país	5%	Calidad del programa de postgrado, contribución del programa de postgrado al desarrollo académico/profesional del postulante; así como la contribución al desarrollo del país	5%

Fuente: Resolución Exenta 2380-2015 / BASES CONCURSO BECA DE DOCTORADO NACIONAL COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, p.14:
<https://www.conicyt.cl/becasconicyt/files/2014/08/REX-2380-2015.pdf>

Según el puntaje adjudicado por los Comités en concordancia con los criterios del Extracto 1, el Consejo Asesor de Selección será el encargado de establecer el listado final de los seleccionados a CONICYT, adjudicándose las becas a través del correspondiente acto administrativo. Según esta resolución, se comprueba que el proceso de selección formal de becarios por parte del CONICYT de Chile es similar al del CONICET en Argentina, dado que el mismo surge del análisis de las postulaciones analizadas y evaluadas por las comisiones de expertos de cada área.

Lamentablemente, ninguna de estas instituciones (CONICYT y CNPq) publica los resultados del otorgamiento de las becas en términos de cantidad de personas que entregaron y defendieron sus tesis doctorales, por lo que no se cuenta con datos que permitan realizar una comparación con los resultados analizados en este trabajo.

De cualquier manera, el análisis desarrollado en este apartado sí permite comprender la relevancia del programa de becas doctorales del CONICET: la cantidad de becas otorgadas

en el año 2018 por el CONICYT representa apenas un 6.8% de la cantidad de becas otorgadas en el mismo año por CONICET.

Puede concluirse además, que los países europeos cuentan con instituciones para el desarrollo de la investigación, pero la modalidad para el otorgamiento de becas resulta de una colaboración con instituciones financiadoras de la Unión Europea y además, las becas no se encuentran necesariamente ligadas a la realización de un doctorado, sino que se financian investigaciones o estadias de investigación específicas.

Por otro lado, en lo que se refiere a la región sudamericana y teniendo en cuenta economías en crecimiento como son las de Brasil y Chile, puede observarse que los modelos de instituciones públicas para el desarrollo de la investigación cuentan con programas de otorgamiento de becas doctorales bastante similares a las del CONICET. La problemática en relación con dichos modelos es que no permiten realizar un análisis comparativo para el tema tratado en este trabajo, ya que estos son particulares en cada país: Brasil mide el resultado de la inversión realizada en becas de una manera que, aunque novedosa y sumamente interesante, no muestra la cantidad de becas doctorales que culminan o no con la defensa de las becas doctorales. Por otro lado, en el caso de Chile la duración de las becas es menor y la cantidad otorgada es muchísimo menor a la cantidad de becas otorgadas por CONICET: la comparación resultaría de esta manera poco representativa, al tratarse de poblaciones tan disímiles.

Sin embargo, es importante reiterar las similitudes en los procesos de selección de becarios. La tabla de valoración de antecedentes para la asignación de puntajes a los candidatos en CONICET y en CONICYT es muy parecida (ver Extracto 1 – p. 24 de este escrito y Cuadro 1 – p. 17 de este escrito). Estos criterios compartidos nos permiten vislumbrar ciertas semejanzas en torno a la selección realizada por instituciones científicas a nivel internacional. Teniendo esto en cuenta, puede concluirse que podría resultar una investigación fructífera aquella que buscara analizar en profundidad los criterios de selección de organizaciones públicas para la promoción de la investigación científica de, por ejemplo, América Latina. Esto posibilitaría comparar los resultados obtenidos para cada organización⁶ y de esa manera entender el nivel de influencia de los procesos de selección,

⁶ Resultados entendidos en términos de tesis entregadas y/o de la producción académica lograda por las personas que recibieron estipendios. Esto debería definirse de antemano según la información disponible para cada país.

al mismo tiempo que identificar aquel proceso que permite la individualización de los candidatos mejor cualificados. Sin embargo, para los objetivos planteados en este escrito, ese desarrollo excede los objetivos planteados.

Los números hablan: los porcentajes de entrega de tesis por área del conocimiento

A partir del contacto establecido con el área de Recursos Humanos de CONICET se pudieron obtener los porcentajes de entrega de tesis para las diferentes áreas del conocimiento, siempre en relación con las becas doctorales otorgadas para ello por dicha institución. Las tablas que se presentan a continuación fueron enviadas por Recursos Humanos el 18 de octubre de 2017, por lo que la información en las mismas se encuentra actualizada hasta dicha fecha.

En base a los datos enviados por la gerencia de Recursos Humanos del CONICET, se descubre una marcada diferencia entre el porcentaje de tesis doctorales entregadas para el área de Ciencias Sociales y Humanidades y el resto de las áreas del conocimiento.

TABLA 3: Análisis de las becas otorgadas y tesis doctorales defendidas según la cohorte de Becarios doctorales del CONICET, cuyas becas finalizaron entre los años 2003 y 2012 en la gran área de Ciencias Exactas y Naturales – datos obtenidos en Octubre de 2017.

GRAN AREA DE CONOCIMIENTO	COHORTE de BECARIOS	Cant. de Becas Otorgadas	Tesis Defendidas	% tesis defendidas DURANTE los años de Beca	% tesis defendidas DURANTE los años de Beca	% Tesis defendidas en Mas de 4 años después del fin de beca	% DEFENSA A HOY	% que NO defendió a HOY
Ciencias Exactas y Naturales	1998-2003	72	66	72,22%	16,67%	2,78%	91,67%	8,33%
	1999-2004	46	41	71,74%	17,39%	0,00%	89,13%	10,87%
	2000-2005	91	80	71,43%	12,09%	4,40%	87,91%	12,09%
	2001-2006	53	52	75,47%	20,75%	1,89%	98,11%	1,89%
	2002-2007	78	71	78,21%	11,54%	1,28%	91,03%	8,97%
	2003-2008	134	126	76,12%	14,93%	2,99%	94,03%	5,97%
	2004-2009	214	193	78,04%	9,81%	2,34%	90,19%	9,81%
	2005-2010	289	255	77,16%	9,34%	1,73%	88,24%	11,76%

	2009-2011	201	188	76,12%	16,92%	0,50%	93,53%	6,47%
	2010-2012	288	265	77,78%	13,54%	0,69%	92,01%	7,99%

(*) En las primeras 10 cohortes (desde 1998-2003 hasta la 2010-2012) se incluyen las Becas doctorales de 5 años y las de finalización de doctorado (becas tipo II) finalizadas en el último año del período señalado.

TABLA 4: Análisis de las becas otorgadas y tesis doctorales defendidas según la cohorte de Becarios doctorales del CONICET, cuyas becas finalizaron entre los años 2003 y 2015 en la gran área de Ciencias Sociales y Humanidades – datos obtenidos en octubre de 2017.

GRAN AREA DE CONOCIMIENTO	COHORTE de BECARIOS	Cant. de Becas Otorgadas	Tesis Defendidas	% tesis defendidas DURANTE los años de Beca	% tesis defendidas DURANTE los años de Beca	% Tesis defendidas en Mas de 4 años después del fin de beca	% DEFENSA A HOY	% que NO defendió a HOY
Ciencias Sociales y Humanidades	1998-2003	80	63	20,00%	36,25%	22,50%	78,75%	21,25%
	1999-2004	60	46	43,33%	23,33%	10,00%	76,67%	23,33%
	2000-2005	77	54	38,96%	20,78%	10,39%	70,13%	29,87%
	2001-2006	72	54	38,89%	29,17%	6,94%	75,00%	25,00%
	2002-2007	82	67	35,37%	35,37%	10,98%	81,71%	18,29%
	2003-2008	175	132	39,43%	27,43%	8,57%	75,43%	24,57%
	2004-2009	203	155	51,72%	19,70%	5,42%	76,35%	23,65%
	2005-2010	373	280	49,60%	20,64%	4,83%	75,07%	24,93%
	2009-2011	303	234	53,80%	20,46%	2,97%	77,23%	22,77%
	2010-2012	508	362	45,28%	23,82%	1,97%	71,26%	28,74%

(*) En las primeras 10 cohortes (desde 1998-2003 hasta la 2010-2012) se incluyen las Becas doctorales de 5 años y las de finalización de doctorado (becas tipo II) finalizadas en el último año del período señalado.

Como puede observarse a continuación, resulta llamativa la diferencia entre los porcentajes de entrega, que, al compararlos, nos hablan de hasta incluso 23 puntos de diferencia entre ambas áreas del conocimiento. Justamente debido a los bajos porcentajes de tesis defendidas en Ciencias Sociales y Humanidades en comparación con todo el resto de las otras áreas, en

todos los períodos, es que se tomará éste área como una de las áreas a considerar para el análisis.

TABLA 5: Comparación de porcentajes de tesis doctorales defendidas (en relación a la cantidad de becas doctorales otorgadas) según la cohorte de Becarios doctorales del CONICET, cuyas becas finalizaron entre los años 2003 y 2015 entre la gran área de Ciencias Sociales y Humanidades y la de Ciencias Exactas y Naturales – datos obtenidos en Octubre 2017.

Período	Ciencias Sociales y Humanidades (% tesis entregadas a Octubre 2017)	Ciencias Exactas y Naturales (% tesis entregadas a Octubre 2017)	Puntos de diferencia
1998-2003	78.75	91.67	12.92
1999-2004	76.67	89.13	12.46
2000-2005	70.13	87.91	17.78
2001-2006	75.00	98.11	23.11
2002-2007	81.71	91.03	9.32
2003-2008	75.43	94.03	18.60
2004-2009	76.35	90.19	13.84
2005-2010	75.07	88.24	13.17
2009-2011	77.23	93.53	16.30
2010-2012	71.26	92.01	20.75

Con los puntos de diferencia resaltados en la tabla 5 en rojo, puede observarse que, de los diez períodos para los cuales se cuenta con información, en dos de ellos, 2001 – 2006 y 2010 – 2012, la diferencia de puntos está por encima de los 20. En naranja, se encuentran marcados otros tres períodos, a saber 2000 – 2005, 2003 – 2008 y 2009 – 2011, para los cuales la diferencia se encuentra por encima de los 15 puntos. Por último, se remarcaron en negrita los cuatro períodos comprendidos entre 1998 – 2003, 1999 – 2004, 2004 – 2009 y 2005 – 2010, para los cuales la diferencia está por encima de los 12 puntos. Solo para el período 2002 – 2007 puede observarse una diferencia por debajo de 10 puntos (aunque muy cerca de ellos, en 9.32).

Las preguntas con relación a los procesos de selección en Ciencias Sociales y Humanidades surgen justamente porque el porcentaje de tesis entregadas y defendidas no es solo menor cuando se lo compara con las Ciencias Exactas y Naturales, sino con cualquiera de las grandes áreas del conocimiento. De hecho, el porcentaje de tesis entregadas y defendidas es mayor en Ciencias Sociales y Humanidades para un único período (2002 – 2007), cuando

es comparado con el área de Tecnología. A continuación, se muestra el cuadro comparativo que permite evidenciar la situación (TABLA 6):

TABLA 6: Comparación de porcentajes de tesis doctorales defendidas (en relación a la cantidad de becas doctorales otorgadas) según la cohorte de Becarios doctorales del CONICET, cuyas becas finalizaron entre los años 2003 y 2015 entre la gran área de Ciencias Sociales y Humanidades y las Ciencias Agrarias, de la Ingeniería y Materiales – datos obtenidos en Octubre de 2017.

Período	Ciencias Sociales y Humanidades (% tesis entregadas a Octubre 2017)	Ciencias Agrarias, de la ingeniería y de materiales (% tesis entregadas a Octubre 2017)	Puntos de diferencia - Cs. Sociales y Humanidades vs. Cs. Agrarias
1998-2003	78.75	87.04	8.29
1999-2004	76.67	80.39	3.72
2000-2005	70.13	81.82	11.69
2001-2006	75.00	91.30	16.30
2002-2007	81.71	87.95	6.24
2003-2008	75.43	81.30	5.87
2004-2009	76.35	84.54	8.19
2005-2010	75.07	78.45	3.38
2009-2011	77.23	84.53	7.30
2010-2012	71.26	83.33	12.07

TABLA 7: Comparación de porcentajes de tesis doctorales defendidas (en relación a la cantidad de becas doctorales otorgadas) según la cohorte de Becarios doctorales del CONICET, cuyas becas finalizaron entre los años 2003 y 2015 entre la gran área de Ciencias Sociales y Humanidades y las Ciencias Biológicas y de la Salud – datos obtenidos en Octubre 2017.

Período	Ciencias Sociales y Humanidades (% tesis entregadas a Octubre 2017)	Ciencias Biológicas y de la Salud (% tesis entregadas a Octubre 2017)	Puntos de diferencia - Cs. Sociales y Humanidades vs. Ciencias B.
1998-2003	78.75	93.37	14.62
1999-2004	76.67	89.89	13.22
2000-2005	70.13	93.48	23.35
2001-2006	75.00	97.48	22.48
2002-2007	81.71	91.97	10.26
2003-2008	75.43	93.51	18.08

2004-2009	76.35	89.74	13.39
2005-2010	75.07	87.87	12.80
2009-2011	77.23	91.33	14.10
2010-2012	71.26	91.44	20.18

TABLA 8: Comparación de porcentajes de tesis doctorales defendidas (en relación a la cantidad de becas doctorales otorgadas) según la cohorte de Becarios doctorales del CONICET, cuyas becas finalizaron entre los años 2003 y 2015 entre la gran área de Ciencias Sociales y Humanidades y las Tecnología – datos obtenidos en Octubre 2017.

Período	Ciencias Sociales y Humanidades (% tesis entregadas a Octubre 2017)	Tecnología	Puntos de diferencia - Cs. Sociales y Humanidades vs. Tecn
1998-2003	78.75	100.00	21.25
1999-2004	76.67	90.91	14.24
2000-2005	70.13	84.62	14.49
2001-2006	75.00	87.50	12.50
2002-2007	81.71	80.00	-1.71
2003-2008	75.43	87.50	12.07
2004-2009	76.35	89.19	12.84
2005-2010	75.07	86.11	11.04
2009-2011	77.23	90.00	12.77
2010-2012	71.26	85.71	14.45

Teniendo en cuenta la información detallada previamente en las tablas es que se buscará aquí avanzar con un análisis que resulte no solo profundo, sino de interés para comprender las causas detrás de estas enormes diferencias de resultados entre las distintas grandes áreas. La combinación entre estos números, que son hechos, y las entrevistas y encuestas permitirán realizar una evaluación que se espera resulte fructífera no solo para lograr una explicación, sino para ofrecer un primer camino para la disminución de estas diferencias en la cantidad de tesis entregadas y defendidas por área de conocimiento.

CAPÍTULO 2: LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN RRHH

El modelo -paso a paso

Como cualquier proceso del área de Recursos Humanos, el proceso de selección de los candidatos que podrían pasar o pasarán de hecho a formar parte de la organización, cuenta con un paso a paso que pretende conseguir los mejores resultados. Desde ya es importante entender que no siempre se aplica de manera completa, ni tampoco en el mismo orden. De cualquier manera, es importante aquí considerarlo de forma integral, para comprender de esa manera la importancia de la instancia específica que aquí interesa: la entrevista personal. Concebirlo dentro de un todo permitirá sopesar su relevancia concreta y en consecuencia, alcanzar conclusiones de relevancia respecto de las consecuencias de su ausencia en los procesos de selección de los becarios doctorales de CONICET.

En primer lugar, será de relevancia entender qué es un proceso de selección. Según Salgado, Jesús F., Moscoso, Silvia (2008) “La selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones (por ejemplo, empresas, instituciones, AAPP, etc.) deciden cuál de los aspirantes a un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo. En otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados”. De esta forma, se presupone que los candidatos serán evaluados según criterios específicos y no simplemente incorporados a la organización. Esta evaluación constará de varios pasos y es importante que quien la realice tenga formación y/o experiencia relacionada con la selección de personal. Básicamente, se trata de que el evaluador pueda identificar si el perfil del candidato presentado (sea que se presente él mismo, sea identificado por la organización o cualquier otro medio/persona) se ajusta a los requerimientos del rol a ocupar, de manera que pueda cumplir con las tareas y expectativas de la organización en cuestión.

Alineado con esta idea, según Leal Rangel, Elias Ramón (1998) el proceso de reclutamiento se refiere a aquel proceso de atraer personas con el fin de lograr que algunos de ellos se lleguen a integrar a la empresa para cubrir los puestos vacantes, siendo el proceso de selección de personal definido como un procedimiento para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Gómez Reina (2016) plantea que el proceso de selección se compone de 10 etapas: planeamiento de la dotación, análisis interno de la dotación, análisis del perfil, reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, decisión de incorporación, oferta, incorporación e

inducción. Leal Rangel, Elias Ramón (1998) se encuentran alineados, con algunas diferencias, con esta forma de considerar el proceso, entendiendo que implica una etapa de planificación (presupuesto, definición del puesto, si se debe cubrir interna o externamente, etc.), un momento de identificación del canal de captación de candidatos, entrevistas, evaluación de datos, decisión respecto de la incorporación al equipo, realización de una oferta monetaria al candidato, contratación e inducción.

Basado en el modelo de Gómez Reina (2016) las primeras dos etapas (planeamiento de la dotación y análisis interno de la dotación) están relacionadas con el análisis de mercado interno y externo. En este sentido “El planeamiento está directamente vinculado a la estrategia empresarial (...) ayuda a desarrollar estructuras organizativas adecuadas y definir la cantidad y especialización de los empleados que se requerirán para lograr los objetivos estratégicos.” (Gómez Reina, 2013, p. 330) Las organizaciones deberían poder prever si les será posible cubrir los roles necesarios para la concreción de sus objetivos con lo que el mercado de candidatos tiene y tendrá para ofrecer. En segundo lugar, y directamente relacionado, deben quedar establecidas las necesidades internas en relación con la composición y dinámica de la dotación actual.

En tercer lugar, se encuentra la instancia de análisis del perfil: “El perfil es una herramienta clave en la tarea del selector, ya que le permite identificar la información relevante para una posición. La elaboración del perfil requiere de una lectura compleja y profunda, que integre los elementos críticos de la organización.” (Gómez Reina, 2013, p. 333). En este punto no sólo la recolección de información respecto al puesto (tareas y motivación), sino también respecto a la persona a contratar, a la organización que la tomará y a las características de la búsqueda (criticidad, confidencialidad, etc.) resultan claves para el éxito (que estaría definido aquí como la contratación de una persona idónea para una posición específica).

Si la organización se basara en un modelo por competencias, las mismas formarían parte de la definición del perfil necesario. Mapelli Marchena, Clara (2018) se refiere a este modelo aplicado justamente a procesos de selección en el sector público, como sería el del CONICET.

“Las competencias pueden definirse como el conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o

excelente en un trabajo y en una organización concreta (Pereda et al., 2009)⁷.

Integran los componentes de saber (conocimientos); saber hacer (habilidades); saber estar (actitudes); y querer hacer (motivación).” (p. 36)

Como bien explica Gumucio, J. R. L. (2010), cuando una organización prepara su descripción de puestos basada en competencias se pregunta no solo las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes al puesto, sino además cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto, teniendo de esta manera también en consideración las potencialidades del candidato.

El siguiente paso conduce al momento de reclutamiento en sí mismo, que puede realizarse de manera interna o externa, dependiendo del perfil, y de la situación del mercado interno y externo. La minuciosidad con la que se hayan llevado adelante las etapas anteriores se verá reflejada justamente en este momento. Esto es porque, para comenzar a buscar, debe saberse qué se está buscando y dónde se tiene la mayor probabilidad de encontrarlo: ello no solo permite ser eficaces, sino también eficientes, lo que no es menor teniendo en cuenta los desafíos actuales del mercado laboral.

Estos desafíos han complejizado y modificado el proceso de selección que se presentará a continuación que, sin embargo, se ha mantenido en su esencia. Como bien indica Mónica Gómez Reina (2017) se entiende que los mismos se relacionan con:

- Nuevas tecnologías: el reclutamiento 2.0, “(...) en el que la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0 como son las redes profesionales y sociales, foros, etc.” (Gómez Reina, 2017, p. 496). Hoy en día las entrevistas pueden tomar forma virtual y la búsqueda de CVs hacerse a través de portales virtuales de empleo, que se han transformado en plataformas de interacción profesional. Además, un CV ya no son unas hojas de papel, sino que adquieren otras características: son videos, son imágenes, son perfiles en una red social.
- Una generalizada escasez de talento, a pesar de la recesión. Aunque podría pensarse que se debería encontrar una mayor cantidad de candidatos buscando trabajo, los cambios demográficos, la baja calidad educativa, las características de las nuevas

⁷ Pereda, S., Alonso, M., Berrocal, F., Hernández, E. (2013). Catálogo de competencias genéricas de los puestos de los niveles 26 a 30 en la AGE. Madrid: INAP.

generaciones son algunos de los factores que llevan a que las organizaciones no encuentren lo que buscan.

- La capacidad de las organizaciones de crear una buena imagen de marca, que permita a quien recluta a los nuevos talentos, vender de manera exitosa el puesto de trabajo.

Siguiendo entonces con el proceso de selección, se entiende así que la búsqueda en sí misma es también una de las etapas del proceso: dependiendo de las definiciones alcanzadas en los pasos anteriores, deberá elegirse el medio más adecuado para encontrar a la persona buscada: anuncios en páginas/plataformas web, recomendaciones, head hunters, bolsas de trabajo (de instituciones educativas, de asociaciones profesionales). Incluso se pueden tener en cuenta candidatos que se hayan entrevistado o tenido en cuenta en procesos anteriores pero que no hayan sido seleccionados previamente para ser contratados (tal vez porque no eran idóneos para el puesto en aquel momento, pero ahora sí).

Una vez que se cuenta con cierta cantidad de currículums a ser tenidos en cuenta, deberá realizarse una pre-selección de los candidatos que serán tenidos en cuenta para las etapas subsiguientes del proceso. Nuevamente, y por ello es tan importante definir previamente de manera precisa qué tipo de perfil se necesita, se deberán analizar los currículums según el perfil buscado. Gómez Reina (2013) indica algunos puntos clave para leer las presentaciones de los candidatos con ojo crítico: la presentación y el diseño del material, la redacción y el estilo, la extensión (teniendo en cuenta la capacidad de síntesis de la persona para transmitirnos su *expertise*), su proceso educativo, su experiencia laboral y la rotación o continuidad laboral.

La quinta etapa del proceso tiene que ver con la entrevista, que puede tomar varias formas. Según Gómez Reina (2013), ésta es una herramienta esencial, punto de vista con el que se coincidirá a lo largo de este trabajo. Conocer a la persona, sea de manera personal o virtual (por ejemplo, a través de una conferencia virtual), aporta información clave para el proceso.

Dependiendo de su estructura, desde la más pautada a la menos pautada, se tendrá como resultado diferentes tipos de entrevista: estructurada, semiestructurada y libre. La elección dependerá no solo del objetivo del entrevistador, sino también de la cantidad de información con la que cuenta del puesto y/o de la persona, de cuánto y cómo se haya preparado para ese momento y de sus propias habilidades de comunicación.

Según Mónica Gómez Reina (2013) es aconsejable tener en cuenta ciertas etapas a cumplir a lo largo de la entrevista; éstas son:

1. Charla introductoria: para que el entrevistador se presente y explique el propósito del encuentro
2. Presentación de la estructura de la entrevista en sí
3. Relevamiento de experiencia: en este punto, específicamente de la trayectoria laboral, yendo de lo más actual a lo más viejo y clarificando dudas respecto de fechas y posibles largos períodos de inactividad
4. Indagación respecto de la educación tanto formal como informal del candidato
5. Preguntas relacionadas con las expectativas de crecimiento y desarrollo
6. Consultas respecto de la motivación del candidato en relación con la posición y la organización a la que sumaría
7. Buscar entender las actividades e intereses de la persona, en términos generales, por fuera de lo laboral
8. Evaluar los datos relevantes respecto del entorno familiar del candidato.
9. Exploración de las expectativas económicas, para poder contrastarlas con lo ofrecido por la organización
10. Agregar cualquier información adicional que sea de relevancia, abriendo el espacio a preguntas, no solo para que el candidato comprenda de qué se trata la posición y sino para el entrevistador pueda entender la correspondencia de ese perfil.
11. Por último, debe ofrecerse un cierre, cuyo contenido dependerá de cuánto se ajuste el perfil del entrevistado al buscado por la organización.
12. Por fuera del momento de la entrevista en sí misma, pero como parte del proceso, será importante realizar el registro de la misma detallando, lo mejor posible, lo recabado respecto del perfil del entrevistado.

En este punto, Mónica Gómez Reina (2013) indica tres recomendaciones que resultan de vital importancia para asegurar una entrevista exitosa (y por exitosa, es referida una entrevista a través de la cual se pueda llegar a conocer lo mejor posible al entrevistado, comprendiendo cuánto se adapta o no al perfil buscado):

- Que el entrevistador no hable demasiado, excepto en la presentación y en el cierre, sino que solamente plantee las preguntas

- Que no se brinde al entrevistado demasiada información sobre los requerimientos esperables para la posición al inicio de la entrevista, de manera de no influir en las subsiguientes respuestas.
- Que el entrevistador no se manifieste de acuerdo o en desacuerdo con relación a las respuestas del entrevistado.

Volviendo al proceso general de selección, la etapa siguiente será la de las evaluaciones: psicológica, de antecedentes laborales, el chequeo de referencias educativas, las correspondientes evaluaciones técnicas si fuera necesario, el examen médico pre-ocupacional y la evaluación socioambiental (que se encuentra actualmente en desuso). No todas las organizaciones realizan el listado completo, así como tampoco se llevan a cabo todos los pasos del proceso de selección. Cada empleador evaluará cuáles de estas verificaciones le resultan efectivas en términos de costo-beneficio, ya que algunas de ellas requieren de un desembolso importante de dinero y/o recursos.

Ya como parte de la etapa final, tenemos los cuatro últimos pasos: la decisión de incorporación, la realización de la oferta (cuando se debe comunicar al candidato el paquete total de compensaciones ofrecido por la organización), la incorporación (que puede implicar la negociación de los términos entre el candidato y la organización) y, por último, el proceso de inducción. Éste puede ser distinto en cada organización, pero siempre es necesario dar la bienvenida al nuevo integrante, facilitándole información básica sobre el funcionamiento y dinámicas del equipo de trabajo al que se incorpora.

La importancia de la entrevista personal

¿Por qué?

Como se mencionó antes, la entrevista personal es de gran relevancia en el proceso de reclutamiento, siendo uno de los pasos claves para la identificación de candidatos idóneos para determinados puestos de trabajo. Interesa aquí entender en qué factor radica su relevancia, ya que es uno de los pasos que no se encuentra presente en el proceso de selección formal de becarios de CONICET, pero que sí podría ser parte del proceso informal en Ciencias Exactas y Naturales y no en Ciencias Sociales y Humanidades.

Bien conocida es por todas las personas que trabajan en el área de Recursos Humanos la teoría del psicólogo Albert Mehrabian que indica que, respecto de un mensaje, solo un 7% de la información es recibida a través de las palabras de este. El resto de la información

proviene de la voz en un 38% (tono, volumen, entonación, dicción, etc.) y del lenguaje corporal el restante 55% (miradas, postura, gestos, etc.).

Ana María Cestero Mancera (2014) aporta claridad en este sentido al ahondar en la importancia del concepto de la comunicación no verbal. Ella distingue dos formas de acercarse a la comunicación no verbal:

- La que se centra en los signos no verbales que informan sobre el carácter, la personalidad o las emociones del ser humano y las acciones producto de ello. Es el estudio de la comunicación no verbal desde la psicología, especialmente la psicología social.
- La que se interesa por los signos no verbales como unidades comunicativas que intervienen en cualquier acto de comunicación humana y conllevan una porción variable del aporte comunicativo. Es el estudio de la comunicación no verbal desde la semiótica y la lingüística.

Será la primera perspectiva la que permitirá comprender la importancia de la entrevista para el proceso de selección.

El lenguaje no verbal puede definirse de varias maneras. Una descripción que resulta interesante, teniendo en cuenta que se busca explicar la importancia de la entrevista personal, es la siguiente:

“es una forma de interacción silenciosa, espontánea, sincera y sin rodeos. Ilustra la verdad de las palabras pronunciadas al ser todos nuestros gestos un reflejo instintivo de nuestras reacciones que componen nuestra actitud mediante el envío de mensajes corporales continuos. De esta manera, nuestra envoltura carnal desvela con transparencia nuestras verdaderas pulsiones, emociones y sentimientos. Resulta que varios de nuestros gestos constituyen una forma de declaración silenciosa que tiene por objeto dar a conocer nuestras verdaderas intenciones a través de nuestras actitudes” (Cabana, 2008, citado por Rodríguez y Hernández, 2010, p.6):

Tal como afirma Ángel Olaz (s.f.) se pueden encontrar “cuatro formas complementarias, que no son substitutivas, de comunicación:

- Verbal Oral: presencia de palabras y sonidos.
- Verbal Escrita: presencia de palabras y ausencia de sonidos
- Gestual: ausencia de palabras y sonidos
- Paralingüística: ausencia de palabras y presencia de sonidos.”

Dentro de lo paralingüístico, Ángel Olaz (s.f.) señala incluso 5 subcategorías de elementos a observar que dan una idea acabada de todo lo que es posible de observar de una persona al momento de entrevistarla:

- “Los Emocionales: expresan emociones del entrevistado en aspectos tales como el llanto, la risa, la sonrisa y el suspiro.
- Los relativos a la Pronunciación / Entonación: recoge una serie de aspectos vinculados a cómo se pronuncia y entona por parte del entrevistado. Entre ellos se pueden mencionar: el acento, el énfasis, la inflexión, el silabeo, el tartamudeo, el tono, la velocidad y el volumen. Como las anteriores, son una expresión de refuerzo de los aspectos emocionales.
- Los recursos Auxiliares: agrupan genéricamente a otros tipos de elementos, no por ello menos importantes como son: el carraspeo, el chistado, el gruñido, la producción de onomatopeyas y el silbido.
- Los vinculados con la Respiración del entrevistado: guardan relación con manifestaciones vinculadas al flujo y caudal de las vías respiratorias. Son también una expresión de refuerzo de los aspectos emocionales.
- Los correlacionados con la Interrupción del discurso comunicativo: hacen referencia a aquellos momentos del parlamento en los que se produce ausencia total de ruidos y sonidos (ausencia de audición)”

Es claro que los elementos aquí descriptos solo pueden ser visualizados por un evaluador en el marco de una entrevista personal, sea esta virtual o presencial. Aunque es cierto que la entrevista presencial permitirá observar más en detalle algunos gestos y expresiones faciales que muchas veces la lentitud de las conexiones inalámbricas o la definición de las cámaras nos harán perder en una entrevista virtual, se considera aquí que lo importante es comprender que el intercambio entre personas en tiempo real, con un ir y venir de preguntas y respuestas, puede decir mucho más respecto del candidato que lo que puedan expresar unas líneas en su currículum vitae.

Es por ello por lo que la entrevista personal resulta un punto clave del proceso de selección, un paso que no debería ser descartado por ninguna organización al momento de evaluar a sus futuros posibles colaboradores.

¿Para qué?

Como se viene revisando en los puntos anteriores, la entrevista personal es un momento clave del proceso de selección. Sirve para conocer al candidato en profundidad, para entender sus expectativas, para tener un momento de intercambio en tiempo real con la persona, para evaluar sus respuestas dentro de un contacto paralingüístico que ofrece información enriquecida respecto de la persona que se tiene enfrente. La realidad es que conocer en persona al posible candidato permite evaluar su idoneidad en términos mucho más amplios que simplemente su trayectoria laboral (o académica) y sus conocimientos, le brinda al evaluador información rica respecto de la personalidad, de su respuesta a determinados estímulos, de su manera de lidiar con posibles problemas, de su forma de relacionarse con otros. En suma, la entrevista personal otorga contexto a lo que de otra forma no sería más que un listado de experiencias en una hoja de papel: el texto de una canción.

La entrevista personal puede derivar también en que la persona interactúe con el grupo de pares que podrían ser su equipo de trabajo en el futuro. Desde ya que, si el equipo que va a trabajar directamente con esa persona tiene la oportunidad de conocerle previamente, podrán evaluar aspectos de la personalidad y la forma de reaccionar del candidato que serían mucho más difíciles de clasificar para alguien externo a la búsqueda. Muchas veces el candidato idóneo en términos de antecedentes, formación y conocimiento puede generar rispideces en un equipo de trabajo establecido, lo que generará problemas y trabas en el día a día laboral.

CAPÍTULO 3: LAS ENCUESTAS HABLAN – COMPARAR PARA ENTENDER

La encuesta

Con la información recolectada a partir de las entrevistas realizadas, fue construido un formulario semicerrado, para ser aplicado a becarios y ex becarios de CONICET de las áreas de Ciencias Sociales y Humanidades y de Ciencias Exactas y Naturales.

Las preguntas se orientan a entender la forma en que cada becario llegó a establecer contacto con su director y/o codirector, con el lugar de trabajo, qué tipo de charla mantuvo previamente con el director y/o codirector y si pudo entregar/defender la tesis a tiempo o no (o si la entrega quedó pendiente), cómo fue elegido el tema de tesis, las dificultades para la realización/defensa de la tesis y factores que podrían haber facilitado dicha tarea.

Uno de los objetivos principales de esta encuesta está orientado a comprender si hay diferencias sustanciales entre las áreas del conocimiento respecto de la forma en que se generaran los vínculos que CONICET requiere para la presentación de los becarios, es decir, con un director y/o codirector y con un instituto de investigación. Además, brindará información acerca de las dificultades que encontraron los becarios de cada área de conocimiento para llevar a cabo la realización/defensa de sus tesis, así como de factores que podrían habérselo facilitado. El análisis de los puntos anteriores dará pie a pensar en las posibles áreas de mejora para ambas áreas del conocimiento, sea en relación al ajuste de perfiles, para entender si se adecuan a la forma de trabajo de cada disciplina, las expectativas académicas, a la orientación por parte de los directores y/o codirectores de las condiciones de trabajo y/o a una evaluación de mayor profundidad respecto de los planes de investigación planteados por los futuros posibles becarios.

Por último, comparar los resultados respecto de la cantidad de tesis defendidas para cada una de las áreas de conocimiento habilitará el repaso de las fortalezas y debilidades de cada uno de los procesos informales de selección en relación con los resultados de la encuesta, de manera de construir una herramienta que permita mejorar los procesos para estas dos áreas en particular, pero para todas las áreas del conocimiento en general. Los tutores podrían disponer de esta manera de una guía rápida y estandarizada para poder evaluar a sus posibles futuros becarios, no solo en términos de sus logros académicos, sino también de determinadas características de su perfil, analizando previamente cuáles son sus expectativas respecto de las aptitudes y actitudes necesarias para formar parte de su equipo.

Los obstáculos y áreas de mejora en Ciencias Sociales y Humanidades

En base a la información recabada en el trabajo de campo de esta investigación, lo que definitivamente distingue a las Ciencias Sociales y Humanidades del área de Ciencias Exactas y Naturales, es que los postulantes eligen su tema de investigación de manera individual, basándose en su interés personal. Esta afirmación surge del trabajo de campo, donde más del 80% de los entrevistados respondieron que eligieron el tema de tesis sin necesitar colaboración de sus directores.



Los testimonios de los becarios en las entrevistas muestran que esta situación de desconexión con los directores incluso al momento de elaborar el plan de tesis, también se suele encontrar luego en el momento de inserción en el equipo de investigación. Esto es entendible ya que resulta muy difícil que el enfoque de una persona coincida, por casualidad, con el de otra, aunque trabajen en campos de investigación similares y esa “distancia” de enfoques podría ser acortada con la guía del director desde el principio o con un acercamiento del candidato al equipo donde pretende participar. El mundo social, económico y cultural es lo suficientemente complejo y vasto para permitir el planteo de una importante cantidad de interrogantes. Justamente en el trabajo de campo surge que es la distancia entre los temas que investigan y la especialidad de sus directores lo que dificulta la tarea de los becarios a los que les resultaría beneficioso nutrirse de otros colegas y/o de la experiencia y conocimiento de su director y/o codirector incluso durante el proceso de elaboración del plan de trabajo. Las problemáticas resultan casi tan diversas como la cantidad de becarios que se encuentran investigando.

Como antes se explicitaba, es una parte considerable del puntaje de evaluación del becario en las comisiones evaluadoras el hecho de que su director y/o codirector se encuentre trabajando en un tema fuertemente relacionado con el de la tesis del postulante. Que el tema en Ciencias Sociales y Humanidades sea elegido en la mayor cantidad de los casos de manera individual, dificulta esta posibilidad. Esto se traduce necesariamente en que el becario deba luego realizar gran cantidad de su trabajo de forma solitaria o con menos soporte del que se esperaría.

De hecho, en la entrevista realizada al director de becarios de Ciencias Sociales y Humanidades este tema sale claramente a la luz. Los postulantes se acercan al profesional buscando una persona que trabaje un tema vinculado al que ellos mismos quieren abordar en su investigación, pero como el entrevistado también indica, el tema no siempre resulta estar vinculado de una manera sólida.

Otro punto importante que llama la atención de esta área del conocimiento es que las personas no concurren a sus lugares de trabajo donde, desde CONICET, se espera que los becarios encuentren la ayuda de sus pares para la realización de su tesis doctoral. Un 11% de las personas declara no haber concurrido nunca o haber concurrido solo de manera esporádica al instituto de investigación que informó como lugar de trabajo, a lo que se suma el 52% de los becarios que, aunque concurrieron, dicen haber realizado su trabajo de tesis de manera individual, es decir, sin colaboración del director u otros investigadores.

Teniendo en cuenta la ausencia de vinculación sólida entre los temas elegidos por los becarios y el trabajo de sus directores, y la falta de asistencia de los becarios al lugar de trabajo, pareciera una consecuencia esperable el hecho de que el 66% de los becarios plantee que una de las grandes dificultades con las que se enfrentó para la realización de su tesis doctoral, fue lo solitaria que resultaba la tarea o bien lo necesario de contar con un equipo de trabajo y/o pares que los acompañasen..

Al preguntar acerca de cómo llegaron a conocer el instituto o el grupo de investigación al que ingresaron como lugar de trabajo en los papeles a presentar para la beca, un 34% de los becarios declara que fue su director y/o codirector quien le indicó cuál debía precisar, pero no coincidía ni con el lugar o grupo donde venía trabajando el candidato ni con un lugar o grupo que le fuera presentado previamente al postulante.

Nuevamente esto llama la atención sobre la falta de vínculos reales establecidos entre el becario y su unidad de trabajo (sea equipo o establecimiento), que se manifiesta, de esta

manera, como un grupo de becarios que dicen necesitar un mayor acompañamiento o que, al menos, declaran que su trabajo fue dificultoso por su carácter solitario. Sin embargo, y a pesar del carácter solitario de su trabajo, estos becarios no asisten a sus lugares de trabajo para encontrarse con sus pares y/o directores y/o codirectores, muy posiblemente porque esos grupos/institutos no le eran conocidos previamente y/o porque no encontraron allí sujetos en los que poder apoyarse que estuvieran trabajando temas similares.

Estas problemáticas podrían ser subsanadas durante los procesos informales de selección de CONICET con diferentes estrategias según el caso. Podría aclararse previamente que es necesario un alto grado de asistencia a los institutos/grupos de investigación por parte de los becarios, explicando los beneficios de esta dinámica de trabajo. Para promover esto, podrían presentarse a los futuros posibles becarios en los institutos/grupos de investigación donde participarían. También podría ser de utilidad que cada director y/o codirector presentara una lista de posibles temas a los becarios o los ayudara a acercar el tema del postulante a los propios temas de investigación y/o a la de otros pares del grupo/instituto. En caso de que nada de esto pudiera ser previamente realizado, otra opción podría ser la de tener en cuenta el interés personal del postulante para el planteamiento del tema, dejando hecha la salvedad respecto de cómo sería el trabajo para Él a lo largo de los años de beca: ello implicaría explicitar que podría ser una tarea relativamente solitaria y de elevados niveles de autogestión. Sería importante en este caso realizar una evaluación exhaustiva respecto del perfil de la persona para entender si se ajustaría o no a esta manera de trabajar.

Los obstáculos y áreas de mejora en Ciencias Exactas y Naturales

Al analizar los resultados del trabajo de campo puede comprobarse que la mayor parte de los becarios en esta gran área del conocimiento no eligen el tema de investigación guiados por su interés individual sino, por el contrario, que el mismo se encuentra mayormente relacionado con lo que el director y/o codirector indicó como posible. Un 65% de los becarios encuestados declara en ese sentido.

Otro gran punto que llama la atención en Ciencias Exactas y Naturales es que la mayor parte de los becarios encuestados indica que no conocía previamente a su director y/o codirector de tesis o, si lo conocía, solo era como parte de un trato ocasional debido a la vida universitaria compartida.

CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES

- Lo contacté únicamente para la presentación a la beca / Trato ocasional
- Veníamos trabajando juntos en actividades de investigación
- Compartíamos espacios de participación dentro de la vida universitaria - NO relacionadas con investigación



Sin embargo, en Ciencias Exactas y Naturales, a pesar de encontrarse una cantidad relativamente mayor de becarios que declaran no haber charlado con su director y/o codirector respecto de cómo se organizaría el trabajo para la tesis⁸, los becarios de esta área son, comparativamente, quienes mayor asistencia tienen a los lugares que identificaron como espacio de trabajo. El no haber planificado la forma en que el trabajo se organizaría (sea en términos de objetivos académicos y/o de pautas de asistencia al lugar del trabajo) no interfirió posteriormente en los resultados respecto de la asistencia al lugar de trabajo.

En esta área del conocimiento nos encontramos con una dificultad que no se presenta en Ciencias Sociales y Humanidades, pero que es notoria para Ciencias Exactas y Naturales, probablemente por la naturaleza diferente de las investigaciones que se llevan a cabo. Ésta es la falta de recursos/presupuestos necesarios para la tarea de investigación, que muchas veces implica el estudio de muestras con instrumentos que no se encuentran en el país, insumos de laboratorio, almacenaje de materiales en condiciones específicas de temperatura y/o humedad, por solo mencionar algunas. Un 8% de los becarios encuestados explicita alguna dificultad relacionada con la falta de recursos o presupuesto. Ello resulta en un área de mejora importante para tener en cuenta para esta área del conocimiento, sobre todo si se relaciona con el hecho de que son los directores quienes, en su mayoría, proponen los temas a investigar.

En este sentido, se puede hablar de un punto muy importante que podría ser mejorado para el área de Ciencias Exactas y Naturales, ya que otro 8% de los encuestados identifica que un factor que les podría haber facilitado el trabajo de tesis, es un tema de investigación que

⁸ 32% para Ciencias Exactas y Naturales vs. 29% para Ciencias Sociales y Humanidades

les resultara más interesante (en Ciencias Sociales y Humanidades ninguno de los encuestados indica lo mismo).

Tener una entrevista para conocer al director y/o codirector en la que se pueda profundizar en la relación en sí misma, pero sobre todo en las implicancias de la investigación en relación al tema, ayudaría a los becarios a identificar si el mismo les resulta de interés o no, e incluso a buscar temas que se proyecten como más interesantes. Dicha mejora en los procesos informales de selección para esta área podría resultar en un mayor grado de comodidad de los becarios con su trabajo que, aunque alcanza altos porcentajes de entrega y defensa de tesis doctorales, refleja algunos problemas que son factibles de ser solucionados.

Como se explicaba previamente, la entrevista resulta en un momento clave del proceso de selección, ya que permite a ambas partes conocerse y obtener información de los postulantes a través del lenguaje corporal, entonación y formas de hablar, no solo de lo que cada uno de los interlocutores dice, sino de lo que revela sin decirlo. En el caso del área de Ciencias Exactas y Naturales, podría ser un paso importante para la determinación de expectativas respecto del tema, la posibilidad y formas de llevar a cabo el plan, dejando en claro que la factibilidad puede depender de un presupuesto, que tal vez ya esté disponible o tal vez no. En este último caso, probablemente sea adecuado aclarar cómo se trabajará para conseguirlo.

De cualquier manera, poner sobre la mesa determinados aspectos del plan de trabajo y cómo éste se concretará, permitirá a los becarios de esta área, entender a qué se enfrentarán durante los siguientes 5 años y, a los directores, a comprender las expectativas de sus becarios respecto de financiamiento y recursos disponibles.

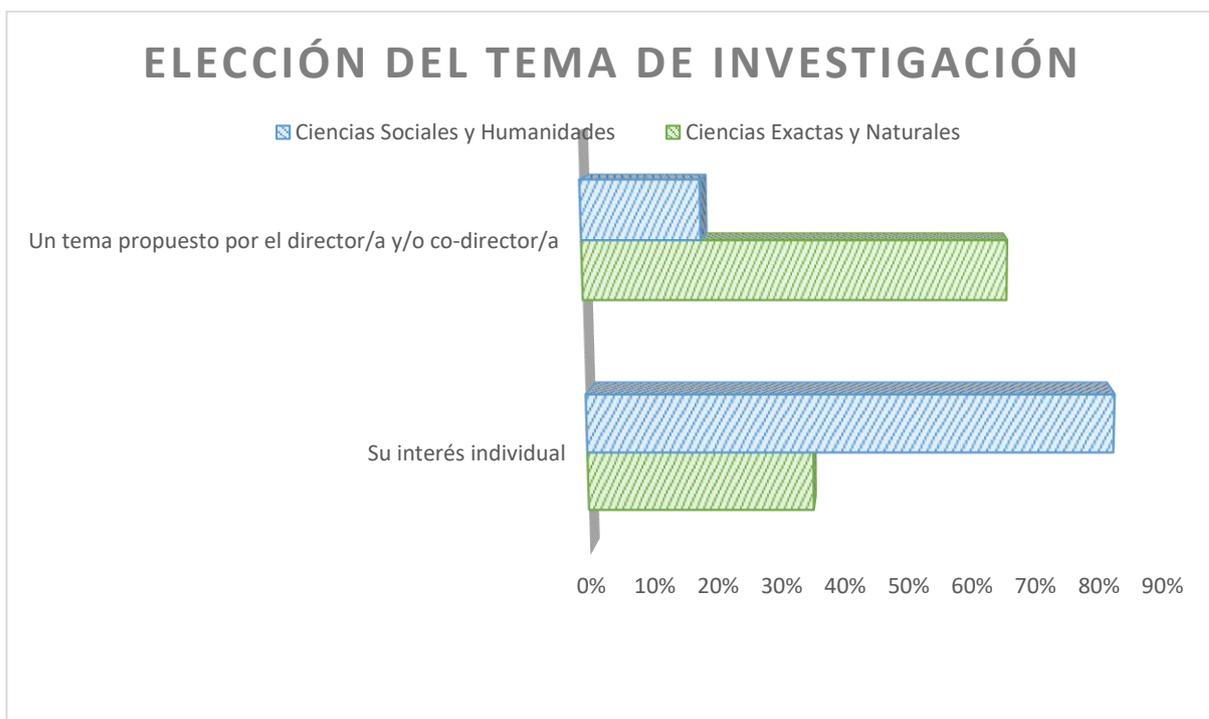
En las entrevistas realizadas a los directores de becas doctorales, éstos declaran que tienen encuentros con los postulantes y que en los mismos incluyen aquello que aquí se plantea como posibilidad de mejora. Es posible que, aunque se crea estar incluyendo toda la información, éste no sea el caso, o que dichas entrevistas no tengan, como recomiendan los expertos en selección de talentos, un plan estandarizado que permita compartir la misma información en cada una.

De cualquier manera, el establecimiento de pautas para las entrevistas podría ser de utilidad para ambas partes, abriendo la puerta a que todos los aspirantes reciban toda la información necesaria.

La comparación

Comparar los resultados de las encuestas, producto del trabajo de campo, para estas dos áreas del conocimiento, es encontrarse, en primer lugar, con aquello que las identifica: temas de investigación basados en intereses individuales para las Ciencias Sociales y Humanidades, altos porcentajes de concurrencia al lugar de trabajo en Ciencias Exactas y Naturales.

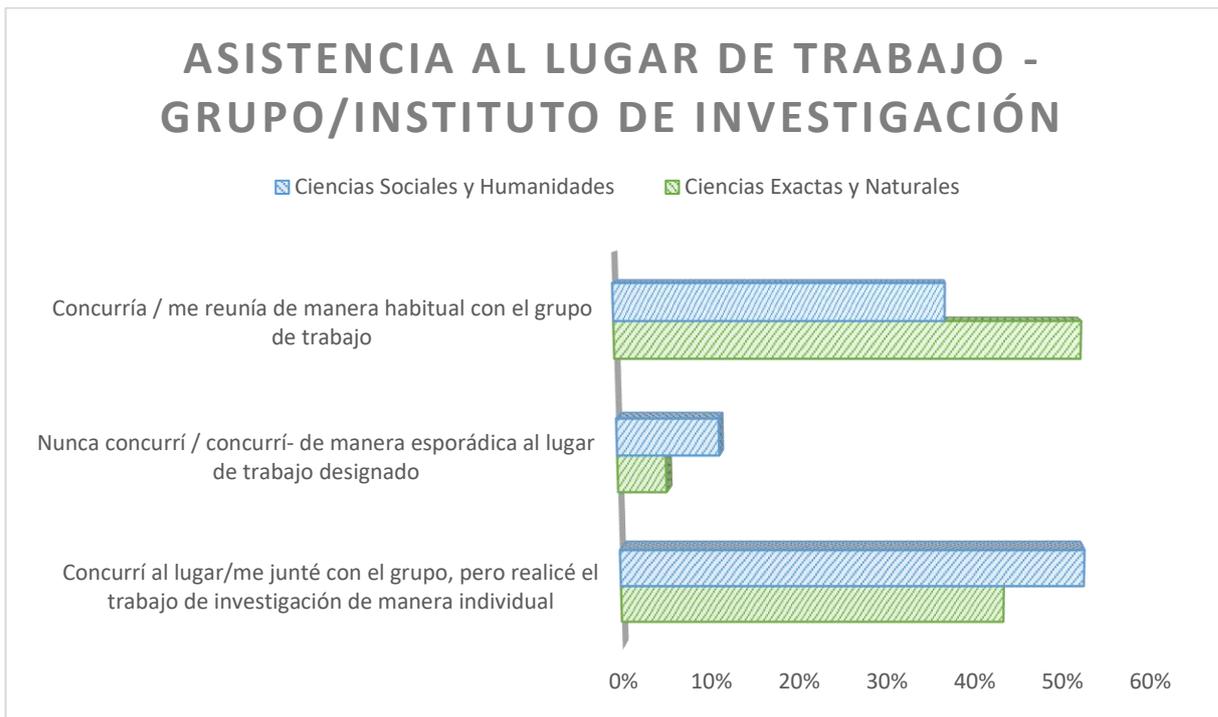
Se puede observar que en Ciencias Exactas y Naturales un 65% de los becarios declara que su tema de investigación fue propuesto por su director y/o codirector y solo un 35% tiene que ver con un tema de interés individual. Por el contrario, en Ciencias Sociales y Humanidades, un 82% declara que la elección del tema de investigación estuvo vinculado a un interés individual por sobre lo que pudiera proponer el director y/o codirector.



De esta manera se comprende que, aunque los directores y/o codirectores tengan la mayor predisposición de ayudar y acompañar los procesos de investigación de sus becarios en Ciencias Sociales y Humanidades, los mismos tienen de todas maneras una sensación de soledad a lo largo de los mismos. La vinculación que desde CONICET se espera que exista entre el tema elegido y el trabajo del director y/o codirector es necesaria para la guía del becario a través de bibliografía y contacto con expertos. En Ciencias Sociales y Humanidades, según lo relatado a lo largo de las entrevistas en profundidad, este trabajo se

realiza de manera individual, justamente por la distancia existente entre los diferentes abordajes de las problemáticas estudiadas.

A ello se suma una baja a moderada asistencia a los lugares de trabajo, por lo menos en comparación con la asistencia a los mismos por parte de los becarios de Ciencias Exactas y Naturales. De los becarios de esta última área, solo un 5% declara no haber asistido nunca o de manera esporádica al instituto de investigación, mientras que en Ciencias Sociales y Humanidades este número asciende a más del doble: 11%.

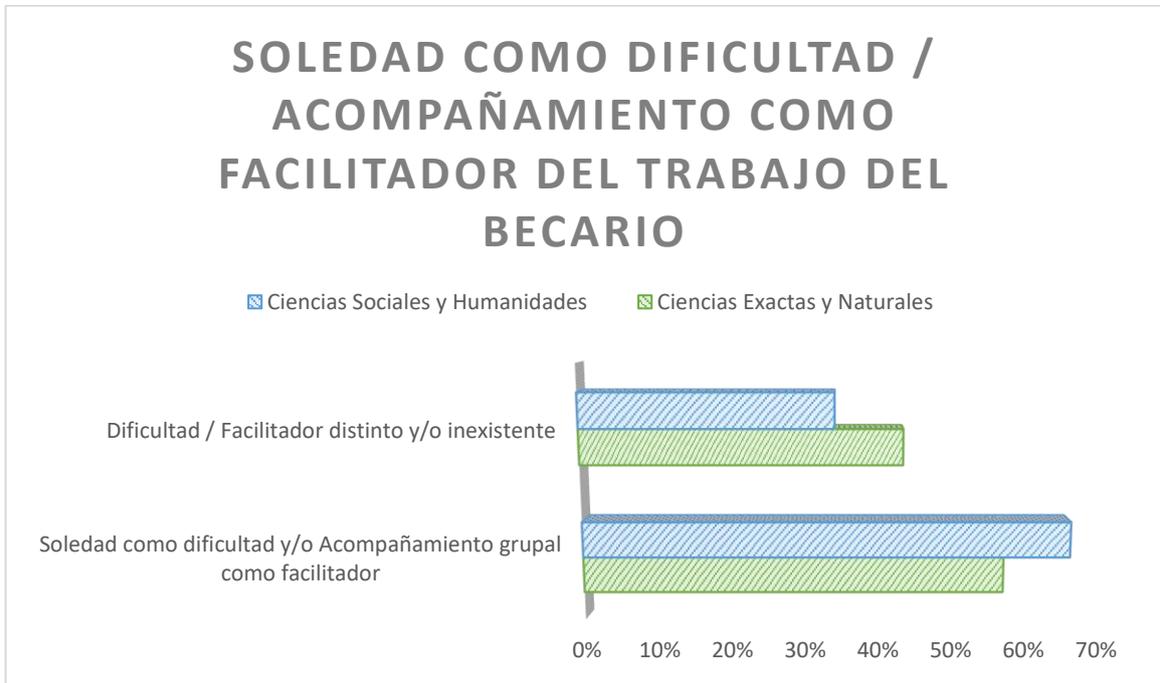


La falta de contacto con pares podría sumarse como factor explicativo de la sensación de soledad que manifiestan los becarios en relación con el trabajo de elaboración y defensa de su tesis doctoral.

De hecho, al sumar a los becarios que identificaron:

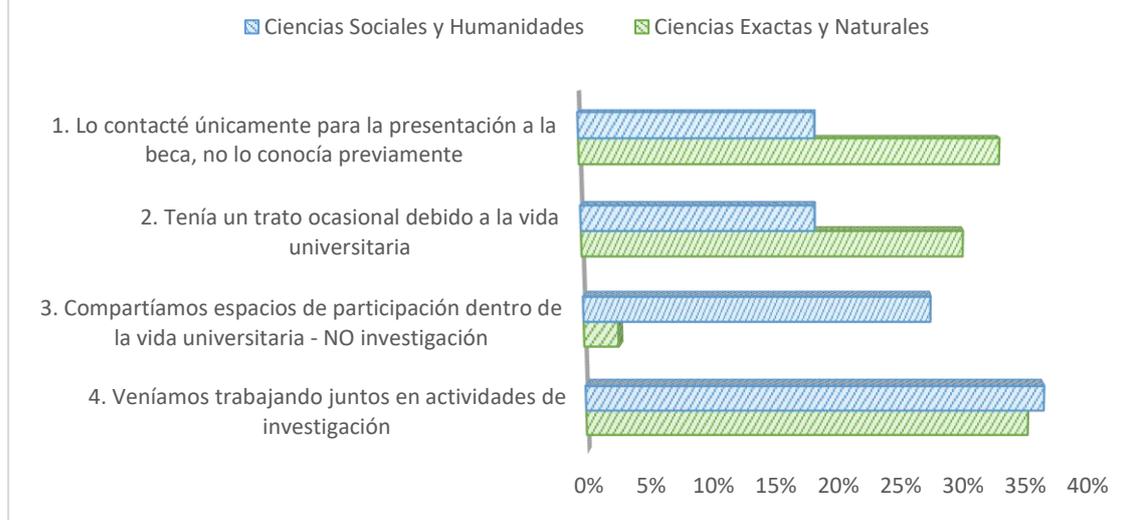
- La soledad del trabajo de becario como mayor dificultad para la concreción de la tesis
- El acompañamiento como posible facilitador para la concreción de la tesis
- La soledad del trabajo de becario como mayor dificultad y el acompañamiento como posible facilitador para la concreción de la tesis

Nos encontramos con que son muchos más los casos en Ciencias Sociales y Humanidades (66%) que en Ciencias Exactas y Naturales (57%). Esto se refleja claramente en el gráfico que se muestra a continuación.



Sin embargo, debe remarcarse que es posible descartar que la explicación para la menor cantidad de tesis defendidas en Ciencias Sociales y Humanidades se encuentre en cuánto conocían previamente a sus directores y/o codirectores, ya que, en ese sentido, los porcentajes hablan de una relación inversa. En Ciencias Exactas y Naturales es mucho más alto el porcentaje de postulantes que contactó a su director y/o codirector únicamente para presentarse a la beca o solo habiendo tenido previamente un trato ocasional, que el porcentaje de aquellos que ya tenía una relación basada en la vida universitaria o en el trabajo de investigación.

RELACIÓN PREVIA CON DIRECTOR Y/O CODIRECTOR

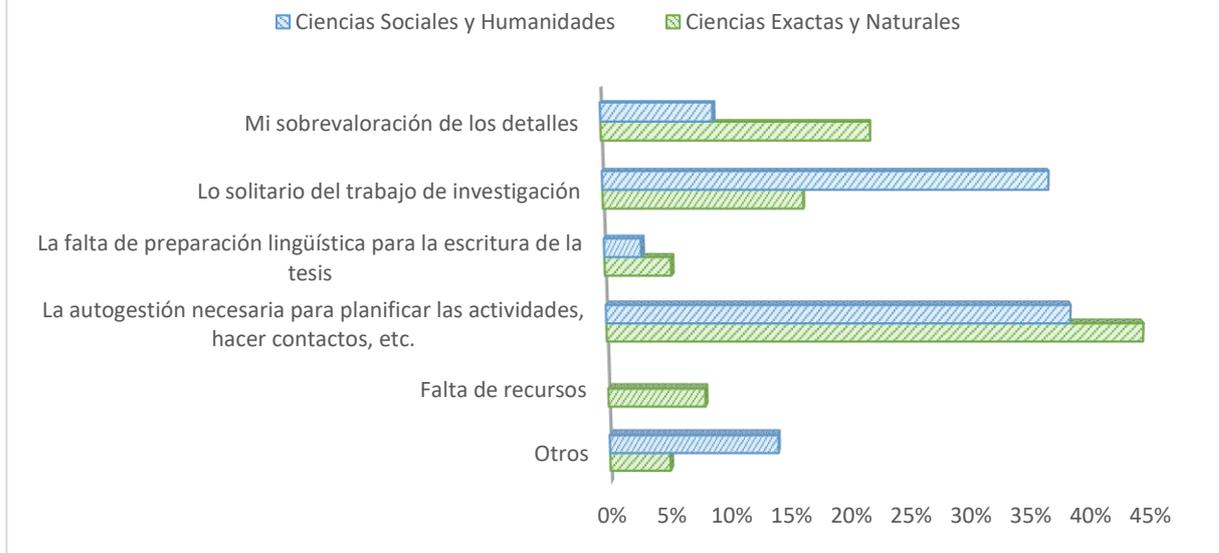


Es posible, de hecho, que pueda trabajarse en la comprensión de por qué hay una menor cantidad de tesis defendidas en Ciencias Sociales y Humanidades y en las posibles mejoras para que esto no suceda buscando aquello que ambas áreas tienen en común respecto de las dificultades de los becarios para llegar a la instancia de entrega de la tesis doctoral y respecto de los factores que ellos mismos entienden podrían haberles facilitado alcanzar dicha meta.

Como puede observarse en el gráfico que se muestra a continuación, en términos de dificultades, la autogestión necesaria, la sobrevaloración de los detalles y la falta de preparación lingüística para la escritura de la tesis son fuertes puntos en común. Estas dificultades podrían estar generando un obstáculo mayor en Ciencias Sociales y Humanidades por diferentes razones.

La preparación lingüística es clave para la escritura de una tesis en Ciencias Sociales y Humanidades, ya que la construcción de argumentos a partir de herramientas muchas veces mucho menos ligadas a lo cuantitativo y mucho más a lo cualitativo implica, incluso, la utilización de recursos literarios. En Ciencias Exactas y Naturales, por la naturaleza misma de las investigaciones, que se basan en datos duros y concretos, extraídos del análisis de muestras de la naturaleza o de fórmulas de la física o la matemática, implican menor capacidad de redacción.

DIFICULTADES SEGÚN ÁREA DEL CONOCIMIENTO



Este punto es importante a tener en cuenta al momento de seleccionar a posibles becarios, o debería al menos, ser un tema de conversación entre el becario y su director y/o codirector, de manera de evitar frustraciones que puedan llevar a la dilatación del proceso de escritura de la tesis doctoral.

Por otro lado, la autogestión necesaria para planificar las actividades, hacer contactos, etc. podría tener una mayor incidencia en los becarios de Ciencias Sociales y Humanidades justamente por su falta de asistencia a los institutos/grupos de investigación y a lo solitario que les resulta el trabajo de realización de la tesis doctoral. El aislamiento y la realización del trabajo de investigación por fuera de los lugares de trabajo indicados generan un círculo vicioso para los becarios de Ciencias Sociales y Humanidades, que se encuentran con que deben planificar actividades, generar contactos, elegir eventos académicos relevantes, realizar publicaciones, sin el apoyo de pares y/o de su director y/o codirector que les puedan brindar información sobre sus propias experiencias.

En relación a esto, resulta relevante el papel del director y/o codirector para hacer seguimiento e insistir en la necesidad de concurrir a los institutos o grupos de investigación. Cada becario debería saber qué herramientas podrá encontrar allí, de manera de dejar de visualizarlo como solamente un lugar adónde ir a trabajar. Más bien, se trata de un espacio

de intercambio y enriquecimiento que podría, bien utilizado, potenciar las habilidades del becario en cuestión.

Por último, no puede explicarse que la sobrevaloración de los detalles tenga una mayor incidencia en Ciencias Sociales y Humanidades que en Ciencias Exactas y Naturales para la entrega de las tesis, pero sí indica un área de mejora que puede ser tenida en cuenta para la propuesta de herramientas para los futuros tutores.

De todas formas, y como se explicaba en el apartado de cada una de las áreas, estas dificultades identificadas por los becarios y ex becarios encuestados pueden ser corregidas o al menos, puede ser disminuido su impacto, en los procesos informales de selección de CONICET, mucho antes de que las postulaciones de estos aspirantes lleguen a manos de las comisiones de expertos que seleccionarán a aquellos beneficiarios de las becas doctorales.

En relación con el punto de vista de los directores respecto de las problemáticas identificadas por los becarios entrevistados, pareciera ser que desde ambas áreas del conocimiento se realizan entrevistas, al menos cortas, donde se plantean determinadas cuestiones respecto del trabajo. Sin embargo, al analizar las respuestas de los becarios encuestados, queda claro que las mismas no dejaron en claro ciertos puntos que resultan clave para el correcto funcionamiento de las dinámicas necesarias para la realización y defensa de la tesis doctoral por parte del becario. Las entrevistas no cumplieron, evidentemente, completamente con sus objetivos. Tener en cuenta un plan para las mismas podría ayudar a mejorar su efectividad. Además, sumar herramientas para la lectura de determinadas características del becario durante las entrevistas, ayudaría a una mejor evaluación de los candidatos.

CONCLUSIONES

Los investigadores de CONICET que se disponen a ser directores no son especialistas en procesos de selección; sin embargo, es sumamente necesario que elijan bien a quienes serán sus becarios: y es que se les demanda, como requisito para su crecimiento dentro de la organización, la formación de recursos humanos. Esta es, necesariamente, una tarea mucho más amplia que simplemente transmitir el conocimiento de su disciplina. Implica elegir a los mejores candidatos para los puestos de investigación del futuro o, al menos, para que desarrollen temas de investigación complejos en tesis doctorales originales.

La responsabilidad es grande en términos de lo que se invierte y de lo que resulta de la tarea. No solo se trata de la destinación de fondos públicos para que determinadas personas desarrollen temas de relevancia para la ciencia del país, sino que además son los posibles científicos argentinos del futuro.

Los números hablan de una diferencia en las distintas áreas del conocimiento: el porcentaje de tesis entregadas y defendidas para el Área de Ciencias Sociales y Humanidades es visiblemente más bajo que para el resto de las áreas del conocimiento llegando, como se decía anteriormente, a una diferencia porcentual de 20 puntos o más para algunas de las cohortes de becarios.

En el presente trabajo, el foco se ha puesto en los procesos informales de selección, que se refieren a aquellos que tienen lugar antes de que las comisiones de CONICET revisen las aplicaciones de los candidatos, buscando entender si discrepancias en los mismos entre las áreas podrían explicar la diferencia entre la cantidad de tesis entregadas y defendidas en Ciencias Sociales y Humanidades y la cantidad de tesis entregadas y defendidas en Ciencias Naturales y Exactas. Para ello se realizó una comparación considerando no sólo las técnicas de selección entre las Ciencias Sociales y Humanidades y las Ciencias Exactas y Naturales, sino también pensando estos procesos desde un lineamiento estándar establecido por los expertos en selección de talentos.

Teniendo en cuenta uno de los objetivos planteados para esta investigación, como lo fuera el de determinar en qué medida el uso de entrevistas lograría la identificación temprana de futuros doctorandos que no podrán cumplir con el objetivo de entregar sus tesis dentro de los plazos establecidos por el programa, debe decirse que cada área del conocimiento tiene sus propios puntos a mejorar en términos de selección. Claro está que, en Ciencias Sociales

y Humanidades, la implementación de algunas mejoras podría generar un impacto mucho mayor que en el resto de las áreas, ya que es en esta área en la que se encuentran los índices más bajos de tesis defendidas.

Es posible que las dificultades de los becarios de CONICET en la elaboración y defensa de sus tesis doctorales en Ciencias Sociales y Humanidades no tenga únicamente que ver con falencias en el proceso informal de selección de estos. De hecho, podrían estar relacionadas con variables como la falta de formación metodológica, un tema desde ya de gran relevancia al momento de elaborar una tesis doctoral. También podría estar ocurriendo que la formación básica de grado en Ciencias Sociales y Humanidades sea menos orientada a Investigación que en Ciencias Exactas y Naturales. Son muchas las variables que podrían estar interfiriendo, desde ya. Pero es la idea en este trabajo centrar la atención en aquellas variables que tengan relación con el proceso de selección y, específicamente, con aquellas que surgieron de las encuestas realizadas a la muestra poblacional bajo estudio.

Comprender los factores de mayor relevancia para los doctorandos que no llegan a entregar sus tesis doctorales en los tiempos establecidos fue otro de los objetivos planteados para esta investigación. De hecho, al analizar las dificultades para la elaboración del trabajo final y los posibles factores que podrían haberles facilitado la tarea a los becarios, puede sí anticiparse que muchos se encontraron con una situación laboral que no se adaptó a su personalidad. El proceso de escritura de una tesis doctoral es necesariamente (según la perspectiva de los becarios del área de Ciencias Sociales y Humanidades y en base a los datos resultado de esta investigación) una tarea individual. El hecho de que muchos identifiquen como dificultad lo solitario del trabajo y/o la necesidad de autogestión, habla de que esas personas no tenían, probablemente, aptitudes y/o actitudes que les permitieran enfrentar este problema. Además, identifican como factor facilitador el contar con pares investigadores para apoyarse. Uno de los requisitos exigidos al postulante, es realizar las tareas de investigación en un grupo o centro de investigación vinculado al área del plan de trabajo estipulado para la beca. Sin duda, esto es relevante y de importancia para que el becario pueda contar con pares investigadores para ayudar en la consecución de su trabajo. Los bajos niveles de asistencia a los lugares de trabajo (al menos bajos comparados con el área de Ciencias Exactas y Naturales) refuerzan estas tendencias.

Comprender desde un inicio la función que tiene el hecho de asistir al lugar de trabajo, que los becarios identifiquen aquello que ese espacio podría y debería brindarles, podría ayudar

a una disminución de la sensación de soledad y de esta manera favorecer la mejora de las experiencias de los becarios.

Y, en caso de que no fuera posible la asistencia, o que la misma no colaborara con la integración del becario en un grupo de pares que le resultara de ayuda para el trabajo de investigación, sería aún más necesario poner el foco en el proceso informal de selección de becarios: la construcción de un perfil sería clave para la selección de personas con buenas capacidades analíticas, proactivas, orientadas a objetivos y capaces de trabajar de manera independiente.

Pensando en el proceso de selección según los expertos del área, los dos primeros pasos (Planeamiento de la dotación y Análisis interno de la dotación) serían parte del trabajo que debe realizarse como decisión de política pública desde las altas esferas del CONICET con el acuerdo de la Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, ya que la cantidad de nuevos becarios a incorporar por año deberá ser analizada según los objetivos y estrategias de políticas para la promoción de la Ciencia y la Tecnología en el país.

Sin embargo, los pasos siguientes referidos al análisis del perfil, el reclutamiento y la entrevista, quedarán a cargo de los directores de becas. En CONICET, la Gerencia de Recursos Humanos no es la encargada de llevar adelante el proceso de selección. Como bien se especificaba antes, una de las tareas exigidas a los miembros de la carrera del investigador científico es la formación de recursos humanos, tarea que pueden ejecutar como directores de becas doctorales a partir de la categoría investigador Adjunto, pudiendo codirigir becas desde la categoría de Asistente.

La formación de recursos humanos es un requerimiento central para los investigadores y es uno de los parámetros de evaluación de su perfil y de su carrera profesional, tanto en CONICET como en las instituciones universitarias, motivo por el cual son los mismos directores quienes elegirán a quiénes dirigir para que en los términos establecidos por la beca, o antes si es posible, defiendan su trabajo de tesis doctoral.

Las evaluaciones, el proceso de selección y la decisión de incorporación de becarios, son tareas que tienen a su cargo las Comisiones Evaluadoras de Becas y el Directorio del CONICET. Incluso la realización de la oferta es una tarea que podría adjudicarse a estos mismos actores, ya que el orden de mérito es público y es a partir de allí que los candidatos pueden elegir aceptar o rechazar la beca. Lo que no tiene lugar en esta organización, es el

proceso de incorporación como negociación, ya que la oferta salarial es única e igual para todos los becarios y becarias.

Por último, el proceso de inducción podría adjudicarse nuevamente a los directores y/o codirectores, ya que son ellos quienes deberían ser la guía del nuevo integrante una vez dentro del sistema de becas. De allí en más deberían transformarse en la guía de los becarios que tengan a cargo, en sus mentores.

Como puede apreciarse en las entrevistas a los directores y en la encuesta a los becarios, no hay un proceso formal definido de reclutamiento y selección. Cada director tiene sus propias estrategias para captar interesados en transformarse en becarios. La entrevista, con la importancia que reviste dentro del proceso de selección tal y como se ha señalado en el capítulo dos, no es tampoco una constante de los procesos de selección llevados adelante por los directores de becas, ni un paso cuyos resultados sean analizados en profundidad para la captación de becarios que se ajusten al perfil apropiado. La entrevista, si es realizada por los directores, tampoco es un momento del proceso en el cual los pasos sean definidos previamente para asegurar su exhaustividad. Además, los directores no siempre tienen completamente en claro el perfil que buscan: hablan más bien de una “cuestión de piel” o de entendimiento de personalidades, que, aunque no deja de ser importante, no debería ser la única variable a tener en cuenta.

Mapelli Marchena, Clara (2018) identifica el excesivo peso de las pruebas de conocimientos en el sector público⁹ frente a las que permiten evaluar las competencias de los aspirantes¹⁰, problema que también puede identificarse en los procesos de selección informales del CONICET. Una persona es mucho más que simplemente los conocimientos que posee y que se evidencian a través de un buen promedio de notas durante la carrera de grado. Las competencias de una persona se ponen en juego al momento de elaborar una tesis doctoral, que implica no solo plantearse y poder responder preguntas relevantes en el área científica, sino conseguir recursos necesarios, escribir en prosa y enfrentar la soledad de la tarea, entre otras. Cuando se habla de seleccionar candidatos debe tenerse en cuenta una visión global de su perfil, para que tanto la persona como la organización se vean beneficiadas por la incorporación.

⁹ Refiriéndose al caso vasco

¹⁰ Y en este sentido la autora trae ejemplos de administraciones públicas en otros países, como por ejemplo en Francia, que sí incorporan el punto de vista de las competencias en sus procesos de selección.

Es por ello que en este escrito también se plantean posibles futuras líneas de investigación en relación a los procesos de selección de organismos científicos públicos orientados a la promoción de la ciencia y la tecnología. Dado que se encontraron similitudes en relación a los criterios de ponderación de los candidatos que utilizan CONICET (Argentina) y CONICYT (Chile), a futuro podría plantearse una investigación que abarque distintas organizaciones a nivel de América Latina, para comprender cómo se seleccionan candidatos¹¹ en la región, comparando los resultados¹² de estos procesos y de esta manera, lograr mejoras para los organismos correspondientes de todos los países involucrados.

En relación con los problemas que los becarios de CONICET mencionan en torno a la posibilidad de llegar a entregar y defender sus tesis y siendo que es claro que la mayor dificultad en Ciencias Sociales y Humanidades es “lo solitario del trabajo de investigación”, esta situación puede ser morigerada al identificar perfiles que tengan un alto grado de tolerancia al trabajo individual. Probablemente, también se lograría planteando expectativas mejor fundadas y desde un principio en el proceso respecto de cómo se llevará adelante el trabajo para la elaboración de la tesis. Este resulta un punto clave al comparar las áreas de conocimiento, ya que es una dificultad que, aunque los becarios de Ciencias Exactas y Naturales también lo identifican como obstáculo, lo hacen en mucha menos proporción.

Al comparar el proceso de selección de becarios entre Área de Ciencias Sociales y Humanidades con el del Área de Ciencias Exactas y Naturales, no se observan grandes diferencias. Lo que evidentemente sí resulta aquí relevante es el establecimiento de expectativas respecto del trabajo a realizar, que para los becarios de Ciencias Sociales y Humanidades resulta en extremo solitario. Como se decía antes, entender esto desde un principio podría ayudar enormemente a una mejor selección de candidatos que logren el objetivo principal de la beca, que es la escritura y defensa de una tesis doctoral.

Por otro lado, el armado de perfiles y la selección realizada en base a éstos es una herramienta que hoy resulta indispensable para elegir a las personas que mejor se adapten a los puestos y que puedan de esa manera lograr los objetivos que se les planteen. Cada área del conocimiento debería construir su propio perfil ideal, de manera de poder contrastarlo

¹¹ Si bien se refiere a becas doctorales, también podría considerarse la selección en la contratación de investigadores efectivos de las organizaciones bajo estudio

¹² Como se mencionó previamente, los resultados a medir podrían ser tesis entregadas y defendidas y tomando en consideración su productividad académica. Esto dependerá también de la población a tener en cuenta, ya que los investigadores que son planta permanente de las organizaciones aquí mencionadas en general ya obtuvieron su título de doctorado.

con el de los candidatos que luego se presentan a los directores y/o codirectores. Formalizar estos modelos generaría impactos positivos, sobre todo en el área de Ciencias Sociales y Humanidades.

A pesar de que no se haya podido aquí entender exactamente en qué medida los procesos de selección informal del CONICET pueden explicar la diferencia entre el porcentaje de tesis entregadas para el Área de Ciencias Sociales y Humanidades y el Área de Ciencias Exactas y Naturales, sí se han podido extraer las dificultades de los becarios para la entrega de las tesis, observando diferencias entre las mismas para las áreas. Ello ha llevado a identificar la influencia de diferentes variables según área, lo que ha permitido establecer un posible curso de acción para el establecimiento de mejoras en el proceso de selección de becarios por parte de los directores de las áreas de conocimiento involucradas.

No hay búsqueda más difícil que aquella en la que no se sabe precisamente qué es lo que se busca. Sin embargo, una vez construido el objetivo, es importante también tener herramientas que permitan juzgar con la mayor certeza posible los hallazgos. De eso se trata justamente tener un modelo de entrevista estandarizado, con preguntas que permitan evaluar al entrevistador si la persona posee las aptitudes y actitudes deseables y esperadas para llevar adelante la tarea como parte del equipo de trabajo.

Por esto mismo se entiende aquí que en los procesos de selección es clave poner el foco en la mejora de la tarea de los directores, brindándoles las herramientas necesarias para que, aunque no sean expertos en procesos de Recursos Humanos, sí puedan llevar adelante los pasos necesarios para la selección de las personas que mejor se adapten a las tareas, al perfil esperado del becario.

Desde esta investigación, lo que se propone es una guía rápida para directores para la construcción de un perfil y su evaluación, además de la definición de determinadas informaciones a compartir en la entrevista. La misma tiene por objetivo permitir estandarizar procesos a muy bajo costo, ya que solo requeriría distribuir la información entre los investigadores de CONICET habilitados para dirigir y/o codirigir becarios. Cada uno podría luego trabajar sobre la misma.

Pensando en la habilitación de presupuesto, podrían implementarse medidas de capacitación que incluya la intervención de expertos en selección para la formación de los investigadores en temas específicos de selección. Incluso, contar con un área dentro de la Gerencia de Recursos Humanos que sirviera de asesora a quienes lo necesiten.

ANEXO

Preguntas guía de entrevistas en profundidad

A Becarios

1. Área del conocimiento para la que es becario:
2. Años cursados de beca:
3. Formación profesional de grado:

Dificultades para entrega de tesis ¿Cuáles han sido las instancias de mayor dificultad para la entrega de la tesis?

¿De qué manera le parece que podría haberle resultado/le resultaría más fácil llegar a entregar su tesis doctoral?

¿Se identifica con sus pares respecto de las dificultades para la entrega de la tesis?

Proceso de elección del tema/armado plan ¿Cómo fue el proceso de selección del tema de su tesis doctoral?

¿Había trabajado sobre el mismo antes de aplicar para la beca?

¿En qué instancias?

¿Cómo se llevó adelante el armado del plan de tesis para la presentación de la aplicación a la beca?

Vocación ¿Cómo llegó a decidir continuar con su formación doctoral?

¿Consideró insertarse directamente en el mercado laboral?

¿Le interesaban las posibles opciones alternativas a presentarse como becario/a de CONICET?

A Directores

1. Área del conocimiento para la que es director de beca:
2. Formación profesional de grado:

Trayectoria Años que hace que trabaja como director de tesis doctorales

¿Cuántos becarios ha tenido a su cargo?

Proceso de selección informal	¿Cómo conoció a sus becarios para llegar a ser su director de tesis?
	¿A cuántos de ellos los conocía personalmente antes de tomarlos como becarios?
	En caso de haberlos tenido de alumnos, antes de transformarse en becarios a su cargo, ¿trabajaron antes de manera conjunta de alguna forma?
	¿Tuvieron encuentros personales e individuales con el becario antes de tomarlo como tal? ¿Cuántos? ¿De qué duración fueron los mismos?
	¿Alguna vez rechazó a algún interesado en trabajar como su becario? ¿Por qué?
Conocimiento de perfiles	¿Tuvo en cuenta antes de tomarlos como becarios algún aspecto de su personalidad?
	¿Tuvo en cuenta la compatibilidad entre ustedes y su becario para aceptarlo como tal?
Elección temas de investigación/armado planes	¿Cómo eligieron sus becarios los temas de investigación?
	Sus becarios, ¿venían ya trabajando el tema? ¿En qué instancias?
	¿Cuántas veces revisaron de manera conjunta el plan de tesis antes de su presentación a CONICET?
Dificultades de los becarios para la entrega de tesis	¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han tenido sus becarios para terminar con sus tesis?
	¿Tiene o ha tenido becarios a cargo que no hayan logrado cumplir con la entrega de la tesis doctoral durante el período de la beca de CONICET?
	¿De qué manera ha tenido la oportunidad de ayudar a sus becarios con sus dificultades en el proceso de elaboración de la tesis?

Modelo de encuesta

La siguiente encuesta fue dada a responder a becarios y ex becarios de CONICET:

1. Aclaraciones previas
 - a. **Cuando se indica “director/a y/o codirector/a”, se pretende que en la respuesta se considere a aquél/aquella con quien el becario tuvo mayor contacto/relación.**
 - b. La encuesta se orienta a becarios y ex becarios de CONICET
 - c. Se mantendrá el anonimato de las respuestas brindadas
 - d. El material se utilizará como parte de un trabajo de investigación en el marco de una tesis de Maestría para la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA

2. Es o fue becario doctoral de CONICET (solo es posible una opción)
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Durante qué años cursó/cursa su beca? Indique año de comienzo y finalización.

4. Entregó su tesis doctoral (solo es posible una opción)
 - a. No
 - b. No, mi beca está en curso
 - c. Sí, dentro de los 5 años de la beca
 - d. Sí, pero después del plazo establecido por la beca

5. Gran área de trabajo (solo es posible una opción)
 - a. Ciencias Sociales y Humanidades
 - b. Ciencias Exactas y Naturales
 - c. Otra – Especifique:

6. ¿Cuál de las siguientes describe mejor la forma en que fue llevada a cabo su investigación doctoral en relación a su director/a y/o codirector/a? (solo es posible una opción)
 - a. Con MUCHO acompañamiento de mi director/a y/o codirector/a
 - b. Con POCO acompañamiento de mi director/a y/o codirector/a

- c. Sin acompañamiento de mi director/a y/o codirector/a
7. ¿Cuál de las siguientes describe mejor la manera en que participó del grupo/instituto que indicó como lugar de trabajo? (solo es posible una opción)
- a. Nunca concurrí / concurrí de manera esporádica al lugar de trabajo designado
 - b. Concurrí al lugar/me junté con el grupo, pero realicé el trabajo de investigación de manera individual
 - c. Concurrí / me reunía de manera habitual con el grupo de trabajo
8. ¿Cuál de las siguientes considera fue la mayor dificultad que encontró al momento de trabajar en su investigación doctoral? (solo una opción)
- a. Lo solitario del trabajo de investigación
 - b. La autogestión necesaria para planificar las actividades, hacer contactos, etc.
 - c. La falta de preparación lingüística para la escritura de la tesis
 - d. Mi sobrevaloración de los detalles
 - e. Falta de conocimiento de idiomas
 - f. Otra - especifique:
9. ¿Qué factor podría haberle facilitado el proceso de entrega de la tesis? (varias opciones)
- a. Un equipo de trabajo cercano al tema de tesis en el que apoyarme
 - b. Un seguimiento/control por parte del director y/o codirector y/o de CONICET respecto de los avances realizados
 - c. Un tema de investigación que me resultara más interesante/motivante
 - d. Otro/s – enumere:
10. El tema para su tesis doctoral estuvo mayormente relacionado con (solo es posible una opción):
- a. Su interés individual
 - b. Un tema propuesto por el director/a y/o codirector/a
11. Al momento de presentarse a la beca, ¿cuál de las siguientes aseveraciones define mejor su relación con el director/a y/o co-director/a? (solo es posible una opción)

- a. Lo contacté únicamente para la presentación a la beca, no lo conocía previamente
 - b. Tenía un trato ocasional debido a la vida universitaria
 - c. Compartíamos espacios de la vida universitaria (ser parte del equipo de cátedra, proyectos de extensión, etc. NO relacionadas con investigación)
 - d. Veníamos trabajando juntos en actividades de investigación
12. Al momento de presentarse a la beca, ¿hablaron con el director/a y/o co-director/a sobre cómo se organizaría el trabajo para la tesis? (solo es posible una opción)
- a. No
 - b. Sí, planificamos objetivos de producción académica
 - c. Sí, planificamos objetivos de producción académica y pautas respecto de asistencia al lugar de trabajo
13. Al momento de presentarse a la beca, ¿cuál de las siguientes afirmaciones define mejor su relación con el equipo de trabajo / instituto de investigación donde radicó su beca? (solo es posible una opción)
- a. Mi director/a y/o co-director/a me indicó cual instituto/grupo de investigación poner como referencia en la documentación a presentar para la postulación a la beca.
 - b. Era el equipo de trabajo/instituto al cual mi director/a y/o co-director/a me presentó previamente (sea invitándome a participar de alguna reunión con sus miembros o yendo a conocerlo personalmente), para que indicara en la documentación para la postulación a la beca.
 - c. Era el equipo de trabajo/instituto donde venía colaborando previamente
14. La posibilidad de contar con una beca de investigación para la realización de su tesis doctoral se presentó al momento de su postulación como (elija lo que mejor lo represente al momento de postularse): (solo es posible una opción)
- a. La mejor opción, la investigación era lo que quería para mi trayectoria como profesional del área.
 - b. En ESE MOMENTO era la mejor opción en lo que se refería a mi disciplina.
 - c. EN GENERAL, es la mejor opción en lo que se refiere a mi disciplina.

- d. Una idea que no había considerado, pero que mi director/a y/o co-director/a me presentó

Entrevistas realizadas

A becarios

Tener en cuenta que las preguntas han sido resaltadas en negrita de manera de diferenciarlas con facilidad de las respuestas.

1. Área del conocimiento para la que es becario: Ciencias Sociales y Humanidades
2. Formación profesional de grado: Sociología
3. Referencia: Entrevistado 1

Dificultades para **¿Cuáles han sido las instancias de mayor dificultad para la entrega de tesis?**

En general surgen dificultades cuando no se van haciendo escritos parciales de los resultados, cuando de un día para el otro hay que sentarse a escribir la tesis desde una hoja en blanco. Cuando no hay lecturas cruzadas, porque no se muestra lo que se va haciendo, porque no hay evaluaciones previas de lo elaborado.

No hay que u empezar n día a escribir la tesis, sino ir escribiendo artículos y trabajos de cursada por ejemplo para partir desde ahí, de manera de evitar inseguridades respecto de un trabajo mucho mayor, como es la tesis, que se presenta con colegas de renombre.

El acompañamiento de los directores es necesario; muy difícil escribir una tesis solo. El acompañamiento colectivo en general, compañeros de trabajo, talleres de tesis que funcionen. La lectura de los compañeros, la exigencia desde la cursadas para ya tener escrita una parte al menos de la tesis ayudan a compartir espacios que permitan ir puliendo ideas.

La demanda de la cursada puede jugar en contra o a favor. Si los seminarios sirven para ir pensando trabajos respecto de la

tesis, entonces es útil. Pero si no se utilizan para eso, puede resultar una exigencia contraproducente.

El acceso al campo de trabajo, a muchos les pasa que no se imaginan la dificultad de construirlo y lograr acceder al campo imaginado. El director a veces no se asegura el acceso, eso recae en el becario. Y es que los becarios se proponen temas que no están asegurados en temas de factibilidad de investigación del campo.

¿De qué manera le parece que podría haberle resultado/le resultaría más fácil llegar a entregar su tesis doctoral?

Como decía antes, el acompañamiento colectivo es clave, entregar resultados parciales que fueron evaluados previamente, ser una persona autogestiva para lograr contactos nuevos y más allá de los directores e ir cumpliendo con los plazos establecidos.

A muchas personas les cuesta pensar el trabajo de tesis de manera propia. Pautas muy específicas, acompañamiento, un tutor, un coescritor, que muchas veces no encuentran en su director. Esto basado en experiencias de compañeros míos del equipo.

La práctica de haber escrito es clave, no es lo mismo escribir para un trabajo final de la facultad que para una ponencia, un artículo o una tesis. Empezar a escribir en el tercer año de tesis

es descubrir un oficio nuevo, que implica encontrarse con la tarea de escribir en sí misma, articulando conocimientos.

¿Se identifica con sus pares respecto de las dificultades para la entrega de la tesis?

Todas las dificultades enumeradas son propias y ajenas, un conjunto de factores que me facilitaron a mí y le dificultaron a otros compañeros con sus entregas de tesis. Entiendo, por mi participación en un amplio equipo de trabajo, que las mismas son comunes.

Proceso de elección del tema/armado plan

¿Cómo fue el proceso de selección del tema de su tesis doctoral?

Venia del taller de tesis, pero se eligió en un inicio de manera libremente. La persona que me guio en el proceso de taller de tesis de grado resultó ser mi directora de beca doctoral.

También hay una urgencia en presentarse a la beca doctoral al terminar la tesis de grado por lo que muchas veces es el mismo tema. Cómo continuar con ese tema es muchas veces la cuestión.

¿Había trabajado sobre el mismo antes de aplicar para la beca? ¿En qué instancias?

¿Cómo se llevó adelante el armado del plan de tesis para la presentación de la aplicación a la beca?

Lo armé de manera independiente, hubo una corrección de la directora, pero solo de coherencia interna, no de sobre si el tema era relevante o no.

El desarrollo del plan está pensado para lograr obtener la beca y no para tener una exitosa realización de la tesis.

Vocación

¿Cómo llegó a decidir continuar con su formación doctoral?

Apenas me gradué de mi licenciatura me presenté a una beca para continuar la investigación que había iniciado con mi tesina de grado, una beca de la Universidad de La Plata para hacer la Maestría en Ciencias Sociales y Humanidades. Ya había comenzado a trabajar en escuelas antes de que me otorgaran dicha beca, así que cuando la obtuve renuncié a la mayoría de las horas, me quedé con muy poquitas.

La misma persona que dirigió mi tesina de grado, fue quien luego fuera mi codirectora de tesis de maestría para la beca de universidad. Esa persona no pudo ser mi directora porque aún no tenía la categoría de investigadora necesaria para dirigir una beca de esa índole.

A los dos años de la beca de Universidad, decidí presentarme a la beca doctoral de CONICET, para continuar con esa formación de investigación. Esa decisión estuvo motivada porque me encontraba muy motivada con mi tema y quería continuarlo. Pero también, fue una estrategia laboral: cuando me fue otorgada la beca de CONICET, renuncié a la beca de la Universidad que estaba cursando porque si completaba el ciclo de maestría luego no podía postularme a CONICET. En ese momento parecía que esta última era una posibilidad de más largo alcance (para presentarme a futuro a carrera de investigador).

Mi intención siempre fue continuar con mi formación para dedicarme a la investigación.

¿Consideró insertarse directamente en el mercado laboral?

La verdad que la inserción laboral no es tan sencilla. Lo que hice fue apenas me gradué fue dejar mi currículum en las escuelas: tuve suerte porque justo se había modificado el plan de estudios de secundario y se había incorporado sociología como materia obligatoria en los polimodales con orientación en Ciencias Sociales. Muchas escuelas fueron adecuándose al plan progresivamente y más o menos cuando yo comencé a postularme estaban abriendo horas. Me ayudaba además contar con el título específico de Profesora en Sociología, que me permitía, en comparación con otros docentes, titularizar. Y no había muchos profesores en sociología en el mercado.

Nunca trabajé en el mundo empresarial, pero las tres escuelas donde trabajé era privadas (o bueno, semi-privadas, subsidiadas por el estado provincial).

También fui encuestadora para INDEC en el marco de un convenio con la Universidad de La Plata. Fue censista también en el 2010. Di clases de tango. Pero bueno, vinculada a la sociología después de graduarme, me fue difícil encontrar alguna salida laboral que no fuese la docencia...o completamente precarizada.

¿Le interesaban las posibles opciones alternativas a presentarse como becaria de CONICET?

La verdad es que me gustaba mucho investigar en el marco del CONICET, no se me ocurrían otras trayectorias laborales que

no estuviesen vinculadas a la investigación. Así que no, no tuve interés ni oferta de otras alternativas.

De todas maneras, sí entiendo que estuvo un poco relacionado con hacer de la necesidad virtud: los condicionamientos eran muchos, no identificaba realmente otras posibilidades en la ciudad en la que vivía.

1. Área del conocimiento para la que es becario: Ciencias Sociales y Humanidades
2. Formación profesional de grado: Sociología
3. Referencia: Entrevistado 2

Dificultades para **¿Cuáles han sido las instancias de mayor dificultad para la entrega de tesis?**

Las de mayor dificultad tienen que ver con dos cosas:

Por un lado, el empezar a escribir la tesis porque la beca doctoral que nosotros tenemos transcurre en un tiempo de 5 años pero la escritura de la tesis suele concentrarse en los últimos años de la beca. Y en el caso de los doctorados en Cs Sociales un aspecto a considerar que no ayuda ni para la escritura de la tesis ni para que el becario esté enfocado en su trabajo de investigación tiene que ver con que el cursado del doctorado termina siendo en última instancia casi que el cursado de una carrera de grado lo que implica una gran cantidad de seminarios, muchas horas de dedicación a estos seminarios y sobre todo la sensación de que siempre se están adeudando cosas. Y hablo solo del cursado de los seminarios que una necesita ANTES de entregar la tesis, antes de ponerse a escribir. Entonces esto retrasa el momento de ponerse a escribir y todas las actividades previas que uno hace a escribir la tesis como son el trabajo de campo, la realización de entrevistas, la observación, el trabajo con documentos, depende de cada tesis. Pero algo que retrasa primero es eso, la extensión del doctorado, que hace que estés adeudando trabajos finales entonces nunca estás enfocada en el tema de tu tesis porque el trabajo en este caso es una formación más amplia en Ciencias Sociales, no solo en el tema de tesis que uno elige, independientemente de los seminarios optativos que

uno va eligiendo en ese trayecto creo que algo que impide entregar la tesis en el tiempo necesario.

Otra instancia de dificultad es que se destina mucha energía y mucho tiempo que de alguna manera tienden a dispersar el trabajo de investigación, que tal vez sería bueno hacerlo en los primeros años de beca, pero luego se vuelven un obstáculo: me refiero a la participación en congresos, la realización de las ponencias y trabajos para los mismos, la demanda que existe por parte del propio sistema científico y académico de presentar trabajos en revistas importantes. Al mismo tiempo hay muchas actividades vinculadas a la investigación, como la organización de estos congresos y hay muchos casos en los que nos dedicamos a la docencia.

Eso suele terminar quitando tiempo a poner el foco en la tesis, a armarla, escribirla, y ser sistemático en el proceso. Terminar la tesis requiere de muchísima planificación, del acompañamiento de un director o directores/directoras y la sistematicidad de un trabajo continuado en el tiempo.

¿De qué manera le parece que podría haberle resultado/le resultaría más fácil llegar a entregar su tesis doctoral?

Considero que algo que podría haber dinamizado más la entrega de la tesis es la pertenencia a un equipo de trabajo. Creo que no es la norma en Ciencias Sociales, sino que tener una beca implica una situación que es individual, obviamente, porque le beca es a título personal, pero sobre todo se convierte en un proceso que es, según mi punto de vista, individualizante ¿Por qué? Porque la postulación es individual, más allá de que hay directores que te avalan, el proceso de construcción, la idea, inclusive el punto de partida es un tema que te gusta, ni

siquiera es algo que está en relación (hablando de generalidades, puede no ser siempre así, pero al menos en temas libres) a un trabajo previo o a un equipo de trabajo o a una gran temática que tiene varias líneas de abordaje que tus directores podrían decir que continúes una línea vacante. Entonces, si se trabajase en equipo, no solo para que tenga coherencia una investigación mayor que puede estar vinculada con el territorio, la región donde está inserta la Universidad, sino que puede además generar dinámicas laborales donde se va poniendo, donde se va dando cuenta cómo viene avanzando. Yo conocí equipos de trabajo en Brasil donde la directora hacía reuniones semestrales con sus becarios, independientemente del momento de cada uno, donde ellos exponían ante sus compañeros lo que estaban haciendo. Para llegar a terminar la tesis, estas dinámicas son muy importantes: reuniones periódicas, presentación de avances. Eso no existe en Ciencias Sociales, no hay nadie corriéndote como si fuera tu empleador, pidiéndote resultados y ayudándote a identificar resultados. Por lo general, esas instancias se generan a demanda del propio becario porque se encuentra en esta situación tan individual que por momentos asusta. Porque esto trae aparejada la sensación (en el plano subjetivo) en uno de que nuuuunca va a poder hacer una tesis, que es algo para pocas personas, que se requiere de una mente brillante, cuando en realidad requiere un método, sistematicidad, responsabilidad y acompañamiento de alguien que tenga el *expertise*, que conozca cómo se dan estos procesos.

A su vez me parece que algo que facilitaría la entrega es este trabajo en equipo no solo distinguiendo entre director y becario, sino que el becario junto con sus pares resulta interesante armar jornadas de reflexión sobre el propio objeto de estudio, de avance (en mi lugar de trabajo éstas se dan, cada dos años) en relación con personas que están en otro momento

de su trayectoria. Generar espacios dentro de los institutos donde se pueda intercambiar el recorrido, las dificultades, ayudaría a fortalecer las trayectorias. Que los becarios sientan que no es solo el director, sino toda una estructura institucional la que acompaña.

¿Se identifica con sus pares respecto de las dificultades para la entrega de la tesis?

No siento tanta identificación, sobre todo con los pares (que son muchos), que tienen una marcada tendencia a tomarse su tiempo o darle mucho tiempo a las dudas, a las inseguridades y esta permanente idea de que uno nunca es lo suficientemente inteligente o que no trabajó lo suficiente. Siempre está la vara más alta respecto de lo que se espera de una tesis, basado en un paradigma viejo, según el cual la misma es la culminación de la carrera. Y en realidad para nosotros es el primer eslabón de nuestras trayectorias académicas y laborales, el primer resultado de 5 (o más) años de trabajo. Cuesta bajar a la tierra y como no hay nadie que te demande avanzar en el trabajo: no cumplís horario, no marcás tarjeta, nadie te pide avances.

Además, no me identifico porque en el taller de tesis (un año antes de entregar la tesis), somos con una compañera, las únicas que entregó la tesis. Observé muchas inseguridades, donde falta apuntalamiento de parte del director, para aplacar las dudas.

Y hay mucha competencia, mucho egoísmo, mucha pose. Por estar en el mundo académico, la mayoría de mis compañeros sienten que tienen que demostrar cierto grado de erudición, que entiendo no es lo que se espera de una tesis hoy en día, pero se les ponen en juego estas problemáticas y yo no me siento

identificada, sino más bien, me visualizo como una excepción, muy pragmática.

Proceso de elección del tema/armado plan **¿Cómo fue el proceso de selección del tema de su tesis doctoral?**

Me presenté dos veces a CONICET: la primera vez no me asignaron la beca y la segunda vez, sí. La primera vez mi punto de partida para la postulación fue un interés individual mio y así es como se da en Ciencias Sociales. A veces ese interés está vinculado con un docente que muestra el mismo interés, pero el punto de interés es individual. No hay un proyecto que se visualiza previamente por parte del becario y al que eventualmente le interesa incorporarse. En mi caso partió de mi tema de tesina y lo continué para el doctorado.

El segundo año cambié un poco el tema y tuve un mayor acompañamiento de mis directores. La escritura del plan de trabajo fue por completo un trabajo mío, recibí asesoramiento y recomendaciones, pero fue un proceso individual, no me incluyeron en algo que ya existía o algo mayor. Fue un tema que elegí, estructuré y presenté para que me otorgaran la beca.

¿Había trabajado sobre el mismo antes de aplicar para la beca? ¿En qué instancias?

Había trabajado de manera más descriptiva sobre el tema de la beca, no en profundidad. Y lo había hecho en la instancia de beca de grado, no tenía trayectoria sobre el tema, más allá de una ponencia en unas jornadas de sociología. Fue un salto al vacío la postulación a la beca, tanto de mi parte como del centro de investigación al que declaré pertenecer, ya que mi tema no era parte de un diseño institucional.

El instituto donde me localicé tiene líneas de investigación mucho más fortalecidas en el tiempo y con recursos humanos

ya formados pero no es que divulgan las líneas, invita para que alguien se postule a ser parte. Eso es un problema estructural que hay en el área de sociales y que tiene que ver con que cualquier persona se puede postular con un tema libre y es casi una cuestión de suerte (si está bien el plan de trabajo y los antecedentes), si la comisión de becas de CONICET decide darte la beca. No hay una vinculación directa con el instituto y eso considero que es un problema muy marcado y lo veo en relación a compañeros que vienen de otras áreas (Naturales, Exactas), donde ellos se involucraron a un proyecto existente con un rol específico de desarrollar alguna línea.

¿Cómo se llevó adelante el armado del plan de tesis para la presentación de la aplicación a la beca?

Fue de elaboración propia, no solo en mi caso, sino en el de los compañeros que llegué a conocer. Lo que me pasó, es que cambié de director cuando ya se me había otorgado la beca, reemplazando a una de las personas que me acompañaba por un especialista en el tema de mi tesis.

La elaboración propia del tema, sumado a que los temas de tesis muchas veces no se inscriben en el marco de una investigación mayor en los centros de estudios (y tampoco hay muchas veces recursos formados en esa problemática específica), habilita que la trayectoria del becario culmine con la NO entrega de la tesis. Porque si no hay alguien que conozca el tema, pero CONICET te habilita la beca, más allá de que los directores acompañen (pero no conozcan en profundidad el tema), es complicado. Y es que esos becarios quedan expuestos a hacer, con sus tesis, un aporte original pero de manera completamente individual, sin acompañamiento previo. Este es un problema que parte desde que las personas se postulan a las becas en Ciencias Sociales, porque CONICET financia

temáticas que quedan de alguna manera aisladas desde un punto de vista de largo plazo que requeriría de mayor planificación por parte del Estado en general, de CONICET y de los institutos en particular.

Vocación

¿Cómo llegó a decidir continuar con su formación doctoral?

Mi decisión de continuar con la formación doctoral entiendo que se vinculó más a un contexto en el cual empezó a ser más conocida esta oportunidad: yo no sabía que era una posibilidad, no era algo de lo que se hablaba, no había mucha información circulando al respecto.

Lo hice más como una cuestión laboral porque sabía que como graduada de Sociología otra inserción en el mundo del trabajo era complicada. En mi caso, yo ya trabajaba como profesora de sociología entonces lo hice más como un intento a ver qué pasaba, sin demasiadas expectativas (de hecho, el primer año no se me otorgó la beca). Cuando vi la devolución y vi que podía modificar algunas cosas para obtener la beca, me volví a postular, pero fue un proceso en soledad. La institución (facultad, instituto) no tendieron puentes para ayudarnos, de hecho, todo lo contrario, se difundía la idea de que las becas era pocas y era muy difícil acceder a las mismas (cuando en realidad era un contexto en el cual se otorgaban muchas becas).

¿Consideró insertarse directamente en el mercado laboral?

No lo consideré, porque ya estaba inserta como docente. Por eso no busqué en otros ámbitos, porque el trabajo que tenía estaba vinculado a mi primer título que era de profesora en sociología.

Entiendo que algunas personas terminan eligiendo la carrera doctoral porque plantea cierta estabilidad económica, laboral y

tal vez en otros ámbitos no hay tanta salida laboral para un sociólogo. Al menos en la facultad el modelo a seguir es la investigación...aunque también hay mucha desinformación respecto de las posibles trayectorias.

¿Le interesaban las posibles opciones a presentarse como becaria de CONICET?

Entiendo que esta pregunta quedó respondida en el punto anterior.

1. Área del conocimiento para la que es becario: Ciencias Exactas y Naturales
2. Formación profesional de grado: Geología
3. Referencia: Entrevistado 1

Dificultades para **¿Cuáles han sido las instancias de mayor dificultad para la entrega de tesis?**

En nuestro caso puntual dependemos siempre de tener recursos para hacer análisis específicos, muestras, etc., sin lo cual no tenemos nada para empezar a pensar algo. Si no hay plata o alguien (en mi caso un contacto en Austria, en la Universidad de Viena) que te facilite "la materia prima" estás al horno. Sin embargo, depende mucho del tema; hay quienes sólo necesitan ir al campo a hacer observaciones y a partir de ahí ya pueden hacer elucubraciones de todo tipo.

Por suerte igual en mi caso mi dire (*refiriéndose al director*) consiguió los recursos necesarios y con una beca en Viena, financiada por la Universidad de allá, alcanzó para hacer todo lo q queríamos, tal vez lo más difícil fue la cosa personal de que siempre encontrás algo para mejorar y ahí también fue clave la capacidad de convencimiento del director para darle

un cierre a la cosa. Si no capaz que me paso un año más dándole vueltas.

¿De qué manera le parece que podría haberle resultado/le resultaría más fácil llegar a entregar su tesis doctoral?

La verdad que no sé...como que lo más difícil fue una cuestión personal, no se me ocurre qué podría ser...tal.vez un terapeuta más eficiente (*se ríe*). Mi director, sus contactos profesionales, contar con un espacio físico compartido con otros pares, fueron todos factores que entiendo ayudaron muchísimo, y sin los cuales no podría haber logrado los resultados alcanzados. Pero siempre hay espacio para la mejora, obviamente, solo que no se me ocurren.

¿Se identifica con sus pares respecto de las dificultades para la entrega de la tesis?

No, sinceramente a la mayoría de los que oí quejarse era por falta de guía, no fue mi caso. Mis dos directores estuvieron muy presentes, a lo sumo al día siguiente de que les planteaba una duda encontraban tiempo para mí.

Proceso de elección del tema/armado plan

¿Cómo fue el proceso de selección del tema de su tesis doctoral?

Un par de propuestas de los temas que había "disponibles" en el grupo de trabajo, uno de los cuales me resultó muy interesante, así que avanzamos por ahí.

¿Había trabajado sobre el mismo antes de aplicar para la beca? ¿En qué instancias?

No era el mismo tema que venía trabajando, pero sí el mismo grupo.

¿Cómo se llevó adelante el armado del plan de tesis para la presentación de la aplicación a la beca?

El director tiró todas las ideas y me dio los planes de otras presentaciones para becas y proyectos varios para que vea cómo se arma la cosa porque yo no tenía experiencia en este tipo de presentaciones. O sea, la experiencia del dire es definitoria porque sabe generalmente "qué le gusta leer" a los de las comisiones (*de selección de becarios*).

Vocación

¿Cómo llegó a decidir continuar con su formación doctoral?

Vocación por la investigación y afinidad con el grupo de trabajo con el que empecé a colaborar desde el 2do año de la carrera. También influyó que me gusta mucho la rama de la geología en la que se trabajaba en ese grupo.

¿Consideró insertarse directamente en el mercado laboral?

¿Le interesaban las posibles opciones alternativas a presentarse como becaria de CONICET?

Nunca lo consideré muy seriamente. Además justo cuando me recibí el mercado laboral para la geología estaba muy complicado

1. Área del conocimiento para la que es becario: Ciencias Exactas y Naturales
2. Formación profesional de grado: Geología
3. Referencia: Entrevistado 2

Dificultades para **¿Cuáles han sido las instancias de mayor dificultad para la entrega de tesis?**

No recuerdo una instancia en particular. El desarrollo de una tesis doctoral más allá de los datos analíticos que se necesitan, depende de nuestro cerebro. Hay días de mayor concentración y días de menor. Hay momentos en que las respuestas a lo que buscás no están en los libros ni en gente que contactás por esas respuestas. Allí es cuando con los conocimientos que adquiriste tenés que encontrar respuestas a tus hipótesis, SOLO.

¿De qué manera le parece que podría haberle resultado/le resultaría más fácil llegar a entregar su tesis doctoral?

Uno siente que, si saliera mejor preparado de la universidad, es decir con una mejor base de conocimientos al recibirte, entonces sería más fácil o tal vez más rápido pero la verdad es que hoy en día no estoy tan segura de que sea así. El conocimiento necesita un tiempo para procesar la información y eso es propio de cada persona.

¿Se identifica con sus pares respecto de las dificultades para la entrega de la tesis?

Si, totalmente. La etapa de darse cuenta que uno se recibió y luego de una carrera de 5 años no sabe realmente nada del tema, la etapa de los nervios ante la entrega de la tesis y la defensa. Las frustraciones al darnos cuenta que estamos tan lejos en equipamiento respecto a otros países desarrollados. En fin...

Proceso de elección del tema/armado plan

¿Cómo fue el proceso de selección del tema de su tesis doctoral?

En mi caso, como en el del 95% de los alumnos, cuando me recibí solo quería trabajar y cuanto más lejos fuera de la universidad, mejor. Hay mucho desconocimiento respecto a qué significa hacer investigación. Cuando me recibí, el mercado laboral, como suele ocurrir en geología, había caído tanto en petróleo como en minería (muchas veces suele caer uno de ellos, pero hay trabajo en el otro; en ese momento no). Un profesor me preguntó si me interesaría pedir una beca y realizar una tesis y fue solo en ese momento cuando pensé en que era una opción. La elección del tema fue simple, sabía qué parte de la geología me gustaba. Para mí el éxito de una tesis doctoral está repartido de la siguiente manera: 50% es el tema (si el tema no te apasiona, es muy difícil que lo desarrolles en 5 años y puedas terminarlo), y el otro 50% el director/a (debe ser una persona con la que puedas trabajar aproximadamente 8-9 horas al día, durante 5 días a la semana y que puedas sentir libertad de hacerle preguntas, así como también debe estar dispuesto a ayudarte y guiarte).

Una vez que hablamos con quien sería mi director y comentándole que me gustaba, él me sugirió el tema del cual obviamente tenía conocimiento como para dirigirme.

¿Había trabajado sobre el mismo antes de aplicar para la beca? ¿En qué instancias?

A ver...a mí me gustaba algo relacionado a la minería, había trabajado en una minera unos meses antes de recibirme, pero no es comparable bajo ningún punto de vista el desarrollo de una tesis doctoral en la temática con el trabajo en una empresa.

En la empresa los tiempos son rápidos, el trabajo a veces es rutinario, se invierte mucho dinero y los resultados deben estar al instante sin ningún tipo de procesamiento. En la investigación uno busca resultados con fundamento y sin tanto dinero para hacer análisis y eso lleva tiempo y mucho trabajo cerebral.

¿Cómo se llevó adelante el armado del plan de tesis para la presentación de la aplicación a la beca?

Yo no tenía ni idea de qué había que hacer ni cómo hacerlo, así que los armamos (el plan de beca y el plan de tesis) en conjunto con mi director. Si bien los planes eran algo diferentes, el director fue el mismo.

Vocación

¿Cómo llegó a decidir continuar con su formación doctoral?

Nunca se me ocurrió NO terminar el doctorado. Yo había asumido un compromiso con CONICET que me pagaba y con mi director así que terminar iba a terminar. Lo que no sabía era el después. En un primer momento y cuando inicié la tesis mi idea era terminarla y salir a trabajar en el ámbito privado. Ya en una etapa avanzada de la tesis y terminada me di cuenta que me apasionaba lo que hacía. Sentí siempre que hago más geología como investigadora que en otro ámbito.

Perfecto, lo que nos interesa saber aquí es, sin embargo, cómo es que llegó a decidir dedicarse a la investigación.

Ahhhhh...bueno, de cualquier manera, entiendo que lo respondí antes. Yo no la tenía mapeada como una posibilidad la de pedir una beca para continuar mis estudios, pero un

profesor se acercó y me lo propuso. Me pareció una gran opción, acepté.

¿Consideró insertarse directamente en el mercado laboral?

¿Le interesaban las posibles opciones alternativas a presentarse como becaria de CONICET?

Creo que lo contesto un poco antes. Agregando algo más, solo hay un caso que conozco de gente que se doctoró (y conozco muchos casos, ya que me dedico a esto y estoy inserta en el ámbito) y dejó la investigación para trabajar en el ámbito privado. La realidad es que muchos factores influyen en esto. En el caso de minería, que es lo que a mí me gusta, consideraría los siguientes puntos como importantes o claves, o al menos son los factores que tanto yo como otros compañeros tuvimos en cuenta al evaluar nuestra carrera:

Investigación	Empresa privada
Se gana menos dinero	Se gana más dinero
Se cumple un horario pero podés ir al acto de la escuela de tu hijo y todos los días volvés a casa con tu familia.	Se cumple un horario y estás a muchos kilómetros de tu casa así que no solo no ves a tu familia por varios días al mes sino que además no vas a los actos de tus hijos.
Las condiciones climáticas no afectan.	Se trabaja a la intemperie sin importar las condiciones climáticas (lluvia, nieve, etc)
Tenes posibilidades de tener estadías de trabajo en otros países.	Solo algunos y en raras ocasiones son enviados al exterior a capacitarse.

Se desarrolla el conocimiento geológico	No hay mucho para pensar.
---	---------------------------

Seguramente hay muchas más pero ahora no se me ocurren. Creo que hay personas para cada tipo de trabajo y todo es en función de lo que uno quiera. Yo quería tener mi familia y no por ello dejar mi carrera, que realmente me gusta. En la investigación encontré una balanza para lograr ambas cosas. Los que hacemos investigación somos un poco bichos raros ya que es en el único trabajo en el que a veces terminamos poniendo dinero de nuestro bolsillo para poder desarrollarlo.

A Directores

Tener en cuenta que las preguntas han sido resaltadas en negrita de manera de diferenciarlas con facilidad de las respuestas.

1. Área del conocimiento para la que es director de beca: Ciencias Exactas y Naturales
2. Formación profesional de grado: Biología
3. Referencia: Entrevistado 1

Trayectoria

Años que hace que trabaja como director de tesis doctorales

Hace 15 años que dirigir tesis doctorales forma parte de mis actividades como Investigadora.

¿Cuántos becarios ha tenido a su cargo?

En el pasado, serían 10 becarios en total, de ellos, 5 que se encuentran trabajando actualmente como becarios.

Proceso de selección informal

¿Cómo conoció a sus becarios para llegar a ser su director de tesis?

Todos fueron alumnos de la carrera, estuvieron específicamente interesados en la materia que dicto en grado y finalmente, antes de recibirse o cuando se recibieron, solicitaron las becas. Como equipo de trabajo, les ofrecimos las alternativas y aceptaron...aunque dos de los becarios se me acercaron y pidieron presentarse.

¿A cuántos de ellos los conocía personalmente antes de tomarlos como becarios?

A todos menos a uno, que me contactó desde otra Universidad. Tuvimos un intercambio por mail, él sabía lo que hacíamos en el instituto, así que por eso me escribió. Le comenté cómo era la dinámica de la beca, pero ya tenía toda la información, me di cuenta enseguida. Un chico muy informado y que sabía qué era lo que quería hacer.

En caso de haberlos tenido de alumnos, antes de transformarse en becarios a su cargo, ¿trabajaron antes de manera conjunta de alguna forma?

Si, en general con el proyecto final. Y de hecho el tema que desarrollaron para ese trabajo, fue con el que pidieron finalmente la beca.

¿Tuvieron encuentros personales e individuales con el becario antes de tomarlo como tal? ¿Cuántos? ¿De qué duración fueron los mismos?

Si, con todos excepto con el chico que te comentaba que me contactó por mail, porque sabía lo que hacíamos en el instituto. Intentamos siempre en las reuniones plantearles todos los puntos importantes respecto de la beca: sueldo, posibilidades de desarrollo, la forma en que trabajamos en el instituto, el resto de los temas que se trabajan. Incluso les presentamos a las personas que forman parte del equipo.

¿Alguna vez rechazó a algún interesado en trabajar como su becario? ¿Por qué?

Si. Lo conocí personalmente y no me gustó su actitud. No lo presenté como becario.

Conocimiento de perfiles

¿Tuvo en cuenta antes de tomarlos como becarios algún aspecto de su personalidad?

Si, totalmente. Me interesa que tengan una actitud positiva respecto de lo que iban a hacer, que tuvieran una personalidad que me pareciera les permitiera integrarse al grupo de trabajo, entre otras cosas..

¿Tuvo en cuenta la compatibilidad entre ustedes y su becario para aceptarlo como tal?

Si, siempre. Es muy importante para mí.

Elección temas de investigación/armado planes

¿Cómo eligieron sus becarios los temas de investigación?

Dentro del área que trabajamos, les ayudamos a definir una problemática específica. Ya saben que les gusta el área, pero tal vez no tienen en mente un tema en específico. Así que los guiamos en ese sentido.

Sus becarios, ¿venían ya trabajando el tema? ¿En qué instancias?

Si, es lo que te decía antes, en el trabajo final.

¿Cuántas veces revisaron de manera conjunta el plan de tesis antes de su presentación a CONICET?

¡Muchas veces! Les damos un bosquejo, ellos lo hacen, lo revisamos, corrigen, volvemos a verlo. Así hasta que queda bien.

Dificultades de los becarios para la entrega de tesis

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que entiende han tenido sus becarios para terminar con sus tesis?

No se la verdad. Algunos el tiempo que le dedican a la docencia. Otros, como no les alcanza el dinero, buscan un trabajo y tardan más en terminar la tesis. Y otros como ven que el panorama para el ingreso a carrera es muy difícil, se buscan un trabajo y terminan la tesis trabajando, pero se exceden de los 5 años para terminar. O sea, pasa lo mismo, pero por razones diferentes: a unos no les alcanza el dinero y los otros no le ven futuro a su carrera como investigadores.

¿Tiene o ha tenido becarios a cargo que no hayan logrado cumplir con la entrega de la tesis doctoral durante el período de la beca de CONICET?

Uno no terminó...y tres fuera de tiempo, pero finalizaron.

¿De qué manera ha tenido la oportunidad de ayudar a sus becarios con sus dificultades en el proceso de elaboración de la tesis?

Guiándolos. Explicando que la docencia no debería ser su foco, que la tarea que ellos tienen por delante es hacer la tesis, que la investigación en la que trabajen va de hecho a enriquecerlos como docentes en el futuro, que ya va a haber tiempo. Y bueno, si no pueden continuar con la beca, los incentivo a que, aunque sea por fuera, entreguen la tesis, que esto se puede, que otros lo han hecho.

1. Área del conocimiento para la que es director de beca: Ciencias Exactas y Naturales
2. Formación profesional de grado: Geología
3. Referencia: Entrevistado 2

Trayectoria

Años que hace que trabaja como director de tesis doctorales

Uhhhhhggggg...debe hacer como...21 años. Por ahí.

¿Cuántos becarios ha tenido a su cargo?

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7...8. Algunos como codirector y otros como director. No, disculpá: 9.

Proceso de selección informal

¿Cómo conoció a sus becarios para llegar a ser su director de tesis?

Algunos eran ex alumnos y otros vinieron de otros lados, o sea, de otras universidades. Estos se pusieron en contacto conmigo a través de otros colegas.

¿A cuántos de ellos los conocía personalmente antes de tomarlos como becarios?

Eh...a 4.

En caso de haberlos tenido de alumnos, antes de transformarse en becarios a su cargo, ¿trabajaron antes de manera conjunta de alguna forma?

Mmmm...dos participaron en proyectos de investigación como alumnos.

¿Tuvieron encuentros personales e individuales con el becario antes de tomarlo como tal? ¿Cuántos? ¿De qué duración fueron los mismos?

No. A los que ya conocía, bueno, porque habían sido alumnos en la carrera o trabajaron conmigo. Los que venían de afuera, no, no los conocí antes de manera personal.

A una de las chicas, no me acordaba, la había tenido de alumna en el primer año de la carrera, pero imagínate que a 30 alumnos por año...y llevo 41 años en CONICET, sin contar el tiempo que fui becario. Así que imagínate.

A los que había tenido como alumnos nos juntamos para conocerlos como profesionales, para entender sus motivaciones e intereses.

¿Alguna vez rechazó a algún interesado en trabajar como su becario? ¿Por qué?

Si, rechacé porque no daba con el perfil que yo exijo en cuanto a su forma de ser. No era una cuestión académica, sino más bien de personalidad y carácter.

Conocimiento de perfiles

¿Tuvo en cuenta antes de tomarlos como becarios algún aspecto de su personalidad?

Si, siempre lo tengo en cuenta. Busco personas proactivas y que muestran voluntad en trabajar de manera colaborativa. A los que no conocía, vinieron recomendados por colegas en los que yo confío, que saben cómo trabajo.

¿Tuvo en cuenta la compatibilidad entre ustedes y su becario para aceptarlo como tal?

Por supuesto, la forma de ser tiene que ser concordante con el resto de los integrantes del grupo. De hecho, los presento en el equipo antes de comenzar.

Elección temas de investigación/armado planes

¿Cómo eligieron sus becarios los temas de investigación?

Sus becarios, ¿venían ya trabajando el tema? ¿En qué instancias?

Algunos venían trabajando en el tema y a otros les propuse varios temas dentro de lo que es mi especialidad para que ellos eligieran el que les resultaba más interesante.

Los que venían trabajando el tema yo también se los había propuesto, pero decidieron seguir, el tema es que una de las chicas imagínate que venía desde el primer año de la carrera de grado trabajando en eso.

Lo importante es la especialidad, no me pueden venir a pedir otra cosa porque no los dirigiría.

¿Cuántas veces revisaron de manera conjunta el plan de tesis antes de su presentación a CONICET?

El plan de tesis lo armo yo, se los doy para que lo lean y lo analicen. Y obviamente hagan las sugerencias que consideren necesarias y hagan las preguntas que vayan surgiendo, de manera que podamos ir clarificando. Se establece un cronograma de etapas con tiempos en el marco de ese plan.

Dificultades de los becarios para la entrega de tesis

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han tenido sus becarios para terminar con sus tesis?

Falta de infraestructura analítica en el país. Y de fondos para financiar los trabajos de tesis.

¿Tiene o ha tenido becarios a cargo que no hayan logrado cumplir con la entrega de la tesis doctoral durante el período de la beca de CONICET?

No. Todos terminaron, uno incluso terminó medio año antes con la tesis y renunció. O sea que terminaron dentro del período o incluso antes.

¿De qué manera ha tenido la oportunidad de ayudar a sus becarios con sus dificultades en el proceso de elaboración de la tesis?

Trabajando junto con ellos, compartiendo contactos en el exterior, yendo juntos a hacer los trabajos de campo, los trabajos de laboratorio, consiguiéndoles becas para que tengan la oportunidad de hacer estadías fuera del país. Todos han salido, básicamente a Europa.

1. Área del conocimiento para la que es director de beca: Ciencias Sociales y Humanidades
2. Formación profesional de grado: Sociología
3. Referencia: Entrevistado 3

Trayectoria

Años que hace que trabaja como director de tesis doctorales

Hace...al menos 12 años que trabajo como director o codirector de becas doctorales.

¿Cuántos becarios ha tenido a su cargo?

A ver...5 becarios y actualmente 2 que están trabajando en sus tesis, cursando el doctorado.

Proceso de selección informal

¿Cómo conoció a sus becarios para llegar a ser su director de tesis?

Han sido experiencias muy diferentes, pero la mayoría se me acercó con la necesidad de un tutor, muchas veces para su tesis de grado, lo que devino en que me transformara en su tutor de la tesis doctoral también. En algún otro caso solo trabajamos de manera conjunta a partir de la tesis doctoral, porque el tema que querían investigar resultaba cercano a los temas en lo que se me considera especialista, eran de la misma rama de la sociología en la que yo trabajo.

¿A cuántos de ellos los conocía personalmente antes de tomarlos como becarios?

A la mitad...si, más o menos. No recuerdo exactamente.

En caso de haberlos tenido de alumnos, antes de transformarse en becarios a su cargo, ¿trabajaron antes de manera conjunta de alguna forma?

Si, es lo que te comentaba antes, algunos ya venían trabajando conmigo para la tesis de grado o trabajo final. Otros no los conocía para nada. Y otros tal vez los tuve como alumnos.

¿Tuvieron encuentros personales e individuales con el becario antes de tomarlo como tal? ¿Cuántos? ¿De qué duración fueron los mismos?

Si, con todos me encontré alguna vez, pero más con aquellos que hicieron también su trabajo final de grado conmigo. A los que no conocía, intenté citarlos en su mayoría en mi oficina para charlar un poco...duración...que se yo, ¿20 minutos? Dependía de cada persona. Al menos un encuentro con cada uno...nunca tuve a nadie a distancia, eso facilitó los encuentros. Mis becarios han sido previos estudiantes de grado de esta misma casa de estudios. Tal vez no de la misma carrera, pero sí de la misma Universidad.

¿Alguna vez rechazó a algún interesado en trabajar como su becario? ¿Por qué?

No, tal vez a alguno no le otorgaron la beca, pero no creo haber rechazado a nadie...tal vez una vez, porque ya no podía tomar más becarios. Hay un máximo de gente a cargo que uno puede tener.

Conocimiento de
perfiles

¿Tuvo en cuenta antes de tomarlos como becarios algún aspecto de su personalidad?

Ehhhh...fue más una cuestión de piel que, así como lo decís de personalidad. Entiendo que tuve suerte, me entendí bien con todos.

¿Tuvo en cuenta la compatibilidad entre ustedes y su becario para aceptarlo como tal?

Entiendo que te respondí antes ya.

Elección temas de
investigación/armado
planes

¿Cómo eligieron sus becarios los temas de investigación?

Como te decía, venían ellos con el tema a pedirme que sea su tutor, porque entendieron que lo que les interesaba investigar era cercano a lo que yo trabajo...a veces más próximo, otras veces menos. Depende de cada caso. Pero cada becario elige su tema, sea para la tesis de grado o la doctoral.

Sus becarios, ¿venían ya trabajando el tema? ¿En qué instancias?

En la tesis de grado, la gran mayoría. Alguno tal vez cambiaba o venía de otra carrera donde el trabajo final no existe, así que traían algún interés de alguna materia en específico, algo que les interesaba desarrollar.

Dificultades de los becarios para la entrega de tesis

¿Cuántas veces revisaron de manera conjunta el plan de tesis antes de su presentación a CONICET?

Varias veces, me mandan una versión inicial y trabajamos sobre eso. Tal vez va y viene dos o tres veces por mail.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han tenido sus becarios para terminar con sus tesis?

¡Tal vez mejor preguntarles a ellos! (se aclara que sí, pero que lo que interesa aquí es la perspectiva del director respecto de las dificultades).

Entiendo que muchos necesitan mucho acompañamiento, que no siempre es posible brindar. Escribir la tesis lo tiene que hacer cada uno. Yo los puedo guiar, pero no decirles cómo hacerlo precisamente. Me parece que les jugó en contra un poco la autoestima, las dificultades que encontraron al momento de tener que pensar muchas cosas solos. Todo les parece gigante.

¿Tiene o ha tenido becarios a cargo que no hayan logrado cumplir con la entrega de la tesis doctoral durante el período de la beca de CONICET?

Si, si. Algunos...si mal no recuerdo en este momento, dos...ni dentro ni fuera del período de la beca.

¿De qué manera ha tenido la oportunidad de ayudar a sus becarios con sus dificultades en el proceso de elaboración de la tesis?

Con mi trabajo como director y/o codirector. Siendo su persona de referencia, facilitándoles algún contacto para que obtengan alguna información que necesitaban. Aconsejándolos, muchos otros antes han escrito tesis doctorales, ¿por qué ellos no podrían? Si su plan fue aprobado, si los consideraron aptos. Así.

1. Área del conocimiento para la que es director de beca: Ciencias Sociales y Humanidades
2. Formación profesional de grado: Abogacía
3. Referencia: Entrevistado 4

Trayectoria

Años que hace que trabaja como director de tesis doctorales

Dejame pensar. Como (Investigadora) asistente ya codirigí a una persona...y la verdad es que el director estaba ahí pero más en los papeles que otra cosa, la que se encargaba de la guía todos los días era yo. Después hice otra codirección, aunque ya podía dirigir, porque estaba como (investigadora) adjunta...de eso hará 15 años. Así que bueno...hace 17 años más o menos. Si.

¿Cuántos becarios ha tenido a su cargo?

He tenido y tengo, ¿verdad? Bueno, tuve 6 en total. Dos actualmente en curso.

Proceso de selección informal

¿Cómo conoció a sus becarios para llegar a ser su director de tesis?

Depende de cada uno. El primero era un alumno en la cursada de una de las materias, un muy buen alumno. Lo recuerdo especialmente. Otros dos pasó lo mismo. Uno de los chicos vino recomendado de otra universidad...o sea, era una persona que se estaba mudando y bueno, necesitaba alguien que lo dirigiera en su beca, porque quería seguir ese camino. Y bueno, como la persona que lo mandaba desde su universidad "original" digamos era conocido, nos conocemos de algún congreso o jornada, bueno, lo tomé. Los chicos de ahora...se acercaron porque cursaron conmigo también, pasa que como yo ahora soy jefa de trabajos prácticos tal vez no los tengo tan en mente uno a uno como antes, que tenía un trato más personal.

¿A cuántos de ellos los conocía personalmente antes de tomarlos como becarios?

Bueno, como te decía...a ver...¿a tres? No, perdón, cualquiera. A cinco, pero conocer personalmente, personalmente, a tres diría yo, los tres primeros.

En caso de haberlos tenido de alumnos, antes de transformarse en becarios a su cargo, ¿trabajaron antes de manera conjunta de alguna forma?

No, no los conocía de trabajar...más que en las materias, ¡ahí trabajamos también!

¿Tuvieron encuentros personales e individuales con el becario antes de tomarlo como tal? ¿Cuántos? ¿De qué duración fueron los mismos?

¿Personales te referís a encontrarnos cara a cara? No, con el que venía de lejos no, el ya venía con el plan un poco armado. Hablamos por mail. Con los tres primeros nos conocíamos y si, nos dedicamos juntos a armar el plan, un poco y un poco, nos juntamos alguna vez, algunas cosas las fuimos viendo por mail. También por una cuestión práctica, es difícil a veces coincidir con los horarios. No sé decirte la cantidad de encuentros, en general cuando nos veíamos hacíamos rendir el tiempo, una hora por lo menos nos veíamos. Y con los últimos también, fuimos hablando, tal vez se acercaron en algún horario de consulta. Aprovechamos esos espacios ya establecidos también, que a veces los alumnos de grado no usan jeje.

¿Alguna vez rechazó a algún interesado en trabajar como su becario? ¿Por qué?

No que recuerde, no, no.

Conocimiento de
perfiles

¿Tuvo en cuenta antes de tomarlos como becarios algún aspecto de su personalidad?

Bueno, los alumnos que se acercaron es porque nos entendíamos bien desde antes, entiendo que eso es tener en cuenta su personalidad. Nos llevábamos bien. Al chico que vino de afuera, que por cierto resultó una muy buena incorporación, lo recomendaba esta persona que me conocía, no me va a decir que sume a mi equipo a alguien que sabe que no va conmigo.

¿Tuvo en cuenta la compatibilidad entre ustedes y su becario para aceptarlo como tal?

Si, si, no hubiese aceptado a alguien con quien no me entendía. Como te comentaba.

Elección temas de investigación/armado planes

¿Cómo eligieron sus becarios los temas de investigación?

Bueno, yo trabajo una línea específica. Así que los que se acercaron es porque les interesaba esa línea justamente. Pero de cualquier manera, los temas los planteaba cada uno. Cada uno de los becarios me refiero.

Sus becarios, ¿venían ya trabajando el tema? ¿En qué instancias?

Para el final de las materias, habían trabajado un tema de mi línea de investigación para rendirla. Pero no mucho más que eso.

¿Cuántas veces revisaron de manera conjunta el plan de tesis antes de su presentación a CONICET?

Bueno, excepto el chico que venía de otra universidad, que lo revisamos por mail como te decía, pero una sola vez, porque ya venía medio cerradito, con el resto varias veces. Dos o tres por lo menos. Cuatro o cinco. Depende de lo que hacía falta.

Dificultades de los becarios para la entrega de tesis

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que han tenido sus becarios para terminar con sus tesis?

Sentarse a escribir. Perderle el miedo a la hoja en blanco, lidiar con sus inseguridades. Pensar qué quiere decir, a fin de cuentas, cuando se tienen que ponerlo a hacer, investigar. Pero bueno, ahí estamos para guiarlos y ayudarlos como podemos.

¿Tiene o ha tenido becarios a cargo que no hayan logrado cumplir con la entrega de la tesis doctoral durante el período de la beca de CONICET?

Dos están en curso, así que todavía no se. Uno de los primeros no la entregó ni la va a entregar, claramente. Los que quedan si, fueron defendiendo sus trabajos por suerte, fueron casos exitosos.

¿De qué manera ha tenido la oportunidad de ayudar a sus becarios con sus dificultades en el proceso de elaboración de la tesis?

Acompañando en las dificultades, cuando he sabido identificarlas. No creo que haya sabido entenderlas todas, pero

he puesto lo mejor de mí para hacerlo y darles una mano a los chicos.

Propuesta en Selección: guía rápida para directores y/o codirectores

Basada en el presente trabajo de investigación, y con el objetivo de mejorar los procesos informales de selección del CONICET para intentar evitar o disminuir los problemas aquí enumerados, se presenta a continuación una guía para los directores y/o codirectores. La misma pretende ayudar a los profesionales que se encuentren en posición de ser tutores de becarios a entender cuáles son los puntos que deberían dejar planteados respecto del perfil que buscan y ofrecerles un listado de los temas más importantes a dejar esbozados con sus aspirantes a beca doctoral, de manera de explicitar las expectativas para ambas partes.

Teniendo en cuenta que tanto el proceso de selección como la forma de trabajar y el perfil requerido es diferente en cada área del conocimiento y que esta guía pretende ser universal, se dejarán planteados los puntos de manera que cada profesional pueda completar según lo que entiende sería lo más apropiado para su disciplina o incluso para su equipo de investigación. De esta manera, la siguiente será una herramienta versátil, pero al mismo tiempo orientada a las problemáticas que hemos podido identificar entre becarios y ex becarios de CONICET.

Respecto del último punto, sería interesante que los profesionales que deben evaluar candidatos puedan contar con la ayuda del área de recursos humanos de la organización para pensar preguntas que los ayuden a identificar las aptitudes y actitudes que ellos consideran necesarias para sus postulantes.

Guía rápida de selección para tutores de beca

Antes de aceptar a una persona como su posible nuevo becario/a, tenga en cuenta los puntos planteados en esta guía, de manera de:

1. Identificar si la persona se ajusta al perfil que Ud. considera es necesario para llevar adelante el proceso de investigación, escritura y defensa de una tesis doctoral.
2. Que las expectativas respecto de la forma y contenido del trabajo queden planteadas y claras para ambas partes.

Responda según su criterio las siguientes preguntas:

- Respecto del trabajo del becario

1. ¿Cuál es el objetivo principal del trabajo del becario doctoral? ¿Cuáles son los objetivos secundarios del trabajo del becario doctoral?
2. ¿Cuál es la carga horaria semanal del trabajo como becario? ¿Cómo se organizará la asistencia al lugar de trabajo?
3. ¿Cuáles son las expectativas en torno a la asistencia al lugar de trabajo? ¿Qué actividades deberían llevarse a cabo allí?
4. ¿Cuáles son las actividades académicas complementarias recomendadas a la de la investigación y escritura de la tesis? (docencia, participación en congresos, etc.) ¿Cuál es el tiempo que debería dedicarse idealmente a las mismas?
5. ¿Qué tipo de ayuda/guía puede el becario esperar de su director/a y/o co-director/a?
6. ¿Cuáles son las posibilidades de desarrollo profesional del candidato dentro de CONICET?
7. ¿A qué salario puede esperar acceder el candidato?
8. ¿Cuál es la factibilidad de llevar adelante el plan de trabajo en los cinco años de beca? Revisarlo en términos de contactos profesionales necesarios, presupuesto para análisis, acceso a información, expertos, etc.

- Respecto del perfil del becario

Liste tres habilidades principales y tres habilidades secundarias (seis en total) con las que debería contar el postulante para alcanzar la meta de entrega y defensa de una tesis doctoral en 5 años (habilidades se refiere a su capacidad de escritura, conocimiento de idiomas, etc.).

- | | | |
|---------|---------|---------|
| 1. | 2. | 3. |
| 4. | 5. | 6. |

Liste tres actitudes principales y tres actitudes secundarias (seis en total) con las que debería contar el postulante para alcanzar la meta de entrega y defensa de una tesis doctoral en 5 años (actitudes se refieren a características como adaptabilidad, creatividad, liderazgo, etc.)

- | | | |
|---------|---------|---------|
| 2. | 2. | 3. |
| 4. | 5. | 6. |

Piense en una o dos posibles situaciones problemáticas con la que el becario se encontraría durante la realización de su beca. Formúlelas en 4 ó 5 oraciones ¿Cuál sería la actitud que esperaría que el candidato tuviera frente a las mismas? (algunos ejemplos: seriedad, lealtad, proactividad. La actitud se refiere a la disposición de la persona frente a un hecho, la forma en que la persona tiene la capacidad de reaccionar)

.....

.....

.....

.....

.....

Valide las respuestas dadas con actuales becarios a su cargo y/o colegas con los que haya compartido trabajo de investigación.

Por último:

1. Asegúrese de compartir la información de las preguntas 1 a 8 en la entrevista personal (sea presencial o virtual), de manera que el postulante comprenda las implicancias de la forma y el tema de investigación a trabajar. Tener en cuenta que la pregunta 8 deberá ser respondida para cada caso particular, mientras que el resto de las preguntas podrían contar con respuestas genéricas. Sin embargo, se sugiere una revisión anual de las respuestas a las preguntas de la 1 a la 7.
2. Evalúe el perfil del postulante según lo que completó previamente respecto de las habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para ser becario de CONICET bajo su tutoría. Tenga en cuenta los siguientes ejemplos:
 - **Adaptabilidad / resistencia al cambio:** Comente alguna situación en la que se haya enfrentado a un gran cambio en su vida, ya sea personal o académica, y cómo reaccionó frente a la misma.
 - **Aceptación de críticas:** ¿Ha recibido malas notas o algún comentario negativo por parte de algún docente? ¿Cómo utilizó esta información?
 - **Curva de aprendizaje:** ¿Cuál fue la materia que le resultó más difícil de la carrera? ¿Modificó de alguna manera sus técnicas de estudio para realizar la misma? ¿En qué sentido?
 - **Liderazgo:** ¿Alguna vez tuvo que intervenir para solucionar algún conflicto en los grupos de persona en los que ha participado? (sean amigos, espacios

de participación política, grupos de investigación) ¿Cómo identificó el problema? ¿Qué hizo al respecto y cómo mejoró la situación su intervención?

- **Capacidad resolutive:** ¿Cuáles fueron las mayores dificultades a las que se enfrentó durante la carrera? (incentive a que la persona responda cómo las sorteó)
- **Tolerancia a la frustración:** ¿Qué te estresa? ¿En qué situaciones sentís que no tenés el control?

BIBLIOGRAFÍA

- **Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación**, web: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia#>
- **Alegria, Daniela, D'Onofrio, María Guillermina** (2012) Las estrategias para la obtención de las becas predoctorales del CONICET desde las perspectivas de sus protagonistas: Una exploración del campo de las ciencias sociales y las humanidades (En línea). Trabajo presentado en VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2012, La Plata, Argentina. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1667/ev.1667.pdf
- **Aliaga, Jorge** (2018) El CONICET increíblemente menguante. Fuente: <https://www.elcohetelaluna.com/conicet-increiblemente-menguante/>
- **Atalaya Pisco, M.** (2011). Nuevos enfoques en selección de personal. Disponible en: http://200.62.146.34/bitstream/handle/123456789/2057/revista_de_investigacion_e_n_psicolog%c3%ada10v4n2_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- **Centre National de la Recherche Scientifique**, web: <http://www.cnrs.fr/>
- **Cestero Mancera, Ana María** (2014) Comunicación no verbal y comunicación eficaz. ELUA. Estudios de Lingüística. 2014, 28: 125-150. doi:10.14198/ELUA2014.28.05. 0212-7636 | 2171-6692 (Internet).
- Comisión de Investigaciones Científicas, web: <https://www.gba.gob.ar/cic>
- **Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica**, Resolución Exenta 2380-2015: BASES CONCURSO BECA DE DOCTORADO NACIONAL COMISIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, en: <https://www.conicyt.cl/becasconicyt/files/2014/08/REX-2380-2015.pdf>
- **Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica**, web: <https://www.conicyt.cl/>
- Comisiones Asesoras Disciplinarias, s.f. en <https://evaluacion.conicet.gov.ar/comisiones-asesoras-disciplinarias/?c=3>
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, web: <https://www.conicet.gov.ar/>.
- **Consejo Superior de Investigaciones Científicas**, web: <https://www.csic.es/>

- **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico** - Estatísticas e Indicadores da Pesquisa no Brasil – 2000 a 2006, web: <http://www.cnpq.br/documents/10157/f653f40d-8a19-468a-aa8f-bb3ac557e32c>
- **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico** – Estadísticas e Indicadores – Becas y Ayudas, web: <http://www.cnpq.br/web/guest/series-historicas/>
- **Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico**, web: <http://www.cnpq.br/#void>
- **Consiglio Nazionale delle Ricerche**, web: <https://www.cnr.it/>
- Convocatoria a Concurso de Becas Doctorales Cofinanciadas 2020, CIC, web: https://www.gba.gob.ar/cic/becas_doctorales
- Convocatorias / Becas / Internas (2018) en CONICET (s.f.) en <https://convocatorias.conicet.gov.ar/becas/>
- **Deutsche Forschungsgemeinschaft**, en español: Sociedad Alemana de Investigación, web: <https://www.dfg.de/es/>
- EXP 3796/99 Modificación Reglamento Becas, República Argentina, Poder Ejecutivo Nacional, 2018, <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/RESOL-2018-977-IF-2018-23434908-APN-GRHCONICET.pdf>
- **Gómez Reina**, Mónica (2013) El proceso de selección de personal. En Ayala, Juan Carlos; Van Morlegan, Luis; La gestión moderna en recursos humanos (pp.329 – 355). Eudeba. Buenos Aires.
- **Gómez Reina**, Mónica (2016) Desafíos actuales en reclutamiento y selección. En Luis Van Morlegan (Ed.), Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa (pp. 485-528). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- **Gumucio**, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Informe de Eficacia del Programa de Becas de Postgrado del CONICET en la obtención de Títulos de Doctorado, 2014 en <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2014/05/Informe-de-Eficacia-de-Becas-CONICET-2014.pdf>
- **Kestler**, A. M. (2015). Selección de Personal y Desempeño Laboral. Disponible en: <http://186.151.197.48/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

- **Leal Rangel**, Elias Ramón (1998) Análisis comparativo de métodos de reclutamiento y selección de personal. Tesis de Maestría de la Universidad Autónoma de Nueva León, Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, División de Estudios de Posgrado, Maestría en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/76582553.pdf>
- López, M. J. N., & Nebot, M. J. (1999). La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. FC Editorial.
- **Mapelli Marchena**, Clara (2018) La visión comparada: Nuevos sistemas de selección de la alta función pública en las democracias avanzadas. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas (pp. 32-50 - ISSN versión online: 2531-2103). Instituto Vasco de Administración Pública. Disponible en: <https://www.euskadi.eus/r61-s20001x/es/t59auUdaWar/t59aMostrarFicheroServlet?R01HNoPortal=true&t59aIdRevista=3&t59aTipoEjemplar=R&t59aSeccion=51&t59aContenido=6&t59aCorrelativo=2&t59aVersion=1&t59aNumEjemplar=14>
- **Olaz**, Ángel (2010): Diseño de un sistema codificado de notación paralingüística para Entrevistas Cualitativas. Comunicación oral presentada en el X Congreso Español de Sociología: Treinta años de sociedad, treinta años de sociología. Grupo: Metodología, Sesión 2ª: Metodologías cualitativas de campo, análisis y archivo. Pamplona.
- **Olaz**, Ángel (Sin fecha) “Diseño de un sistema codificado de notación paralingüística para entrevistas cualitativa”. Recuperado de: <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/12.pdf> el 19 de julio de 2019.
- **Österreichische Akademie der Wissenschaften**, en español: Academia de Ciencias de Austria, web: <https://www.oeaw.ac.at/>
- **Pérez Ornelas**, Lilián (sin fecha) Análisis comparado de procesos de ingreso en algunos modelos de Servicio Profesional de Carrera. Revista Buen Gobierno (e-ISSN: 2683-1643). Disponible en: http://revistabuengobierno.org/home/wp-content/Documentos/RSP3_5.pdf
- **Pozo García**, Irma Pamela (2017) Análisis de la influencia de la comunicación no verbal para la obtención de mayor información dentro del proceso de selección de

personal de la consultora Consultmanager, en el primer semestre de 2016, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología

- **Rodríguez Escanciano, Imelda, Hernández Herrarte, María** (2011) Análisis de la comunicación no verbal de José Luis Rodríguez Zapatero, en *Revista Latina de Comunicación Social*. 65. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 436 a 449 recuperado el 18 de julio de 2019, de http://www.revistalatinacs.org/10/art3/911_Cervantes/33_Imelda.html
DOI: 10.4185/RLCS-65-2010-911-436-459
- **Salgado, Jesús F., Moscoso, Silvia**, Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo* [en línea] 2008, 29 (enero-abril) : [Fecha de consulta: 7 de julio de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>> ISSN 0214-7823