



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

## **Plan de Desarrollo de la Secretaría de Asuntos**

### **Estudiantiles – FCE – UNCUYO**

Trabajo de Investigación

Por

Paula Martínez Varela

Nº Registro: 27.226

paula.martinez@fce.uncu.edu.ar

Profesor tutor

Gustavo Maddio

Mendoza – 2019

## RESUMEN

En los últimos años, la modalidad de contratación de trabajo formal se ha visto obligada a cambiar debido a los cambios económicos, sociales y culturales. En el siguiente trabajo de investigación se llevará a cabo la posible modificación de la Ley de Pasantías, Ley N°26.427. El objetivo es la modificación del artículo 21 en donde actualmente se especifica que:

- En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada DIEZ (10) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;
- En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: SIETE POR CIENTO (7%).

Lo que se propone es:

- En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada CINCO (5%) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;
- En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: DIEZ POR CIENTO (10%).

En conjunto con autoridades tanto de las diferentes unidades académicas de la UNCuyo como de las distintas Universidades Nacionales; y posibles interesados, senadores, diputados, provinciales y nacionales, se desarrollará un plan de acción en donde se expondrán los beneficios tanto económicos, como sociales.

Como resultado del análisis de sensibilidad se puede anticipar que, hablando en términos económicos, se obtendrá resultados positivos.

Concluimos que dicho tratamiento de Ley beneficiara tanto a la comunidad estudiantil como a las PyMes locales y nacionales.

Palabras Claves: Ley de Pasantías, Convenio Marco y Tratamiento de Ley

## Tabla de Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Objetivo general.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Objetivos específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Problema .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Hipótesis .....</b>	<b>9</b>
<b>5. Alcance .....</b>	<b>9</b>
<b>6. Límite temporal.....</b>	<b>9</b>
<b>I. CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Universidad Nacional de Cuyo .....</b>	<b>10</b>
1. Historia. ....	10
2. Visión.....	12
3. Misión. ....	13
<b>2. Facultad de Ciencias Económicas.....</b>	<b>13</b>
1. Secretarías. ....	14
2. Carreras y Departamentos.....	15
3. Secretaría de Asuntos Estudiantiles .....	15
a) Misión.....	16
b) Visión. ....	16
c) Objetivos. ....	16
d) Problemática .....	17
e) Procedimiento para realizar un convenio. ....	17
f) Procedimiento para realizar un Llamado a Convocatoria. ....	19

<b>3. Ley de Pasantías N°26.427 .....</b>	<b>20</b>
1. Objetivo de la ley. ....	20
2. Puntos clave. ....	21
a) Beneficios para los pasantes .....	22
b) Beneficios para las empresas .....	22
c) Obligaciones .....	22
<b>4. Ley PyMEs .....</b>	<b>23</b>
<b>5. Proceso Administrativo para Presentación de Proyecto en Cámara de Diputados o Senadores.....</b>	<b>24</b>
<b>6. Formas de realizar un plan de desarrollo .....</b>	<b>28</b>
1. Diagnóstico. ....	29
1) Diagnóstico externo .....	30
b) Diagnóstico interno .....	30
2. Objetivos y metas. ....	31
3. Estrategias. ....	33
4. Especificación de proyectos y acciones específicas. ....	34
5. Metas e indicadores. ....	36
6. Seguimiento y evaluación. ....	36
<b>7. Método para recolección de información .....</b>	<b>37</b>
1. Encuesta. ....	37
a) Tipos de estudio (fuente?? Hacer cita!).....	38
a. Según la finalidad.....	38
b. Según su contenido.....	40
c. Según el procedimiento de encuesta.....	40
b) Tipo de preguntas.....	40

a.	Según la contestación que admitan:.....	40
b.	Según su función en el cuestionario: .....	41
c.	Según su contenido:.....	41
c)	Reglas para la formulación de preguntas en un cuestionario .....	43
d)	Organización y preparación del cuestionario .....	43
e)	Ventajas de las encuestas .....	44
f)	Desventajas de las encuestas .....	44
g)	Redacción de las preguntas de los cuestionarios .....	46
h)	Estructura del cuestionario .....	48
i)	Aplicación.....	49
2.	Entrevista .....	49
1.	Clase de entrevista .....	49
a.	Según su estructura y diseño: .....	49
b.	Según su momento de realización .....	50
2.	La entrevista en profundidad .....	50
3.	Preparación de una entrevista .....	51
4.	Tipos de preguntas en la entrevista .....	51
5.	Realización de la entrevista .....	53
6.	Interpretación del discurso .....	54
7.	Enfoques de la entrevista.....	54
<b>8.</b>	<b>UML (Sistema Único De Lenguaje Modelado) .....</b>	<b>54</b>
1)	Diseño del Sistema.....	54
2)	Ciclo de Vida. ....	55
3)	Metas e indicadores.....	55
4)	Seguimiento y evaluación. ....	56

<b>9. Comunicación.....</b>	<b>56</b>
<b>10. Formas de comunicación.....</b>	<b>57</b>
a) Según el número de participantes .....	57
b) Según el canal sensorial .....	58
c) Según el canal tecnológico .....	59
d) Según el uso o finalidad .....	60
e) Según la edad del receptor del mensaje: .....	61
<b>11. Proceso de Comunicación.....</b>	<b>62</b>
<b>II. CAPITULO II: DESARROLLO DEL PLAN: PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE LA LEY DE PASANTÍAS.....</b>	<b>64</b>
<b>1. Aspectos a modificar .....</b>	<b>64</b>
1) Objetivo del Plan: .....	67
2) Estrategias: .....	68
3) Acciones .....	68
<b>2. Análisis de Sensibilidad .....</b>	<b>68</b>
<b>3. Beneficios.....</b>	<b>69</b>
<b>4. Encuesta .....</b>	<b>70</b>
<b>5. Herramienta de gestión para el SAE.....</b>	<b>70</b>
1) Procedimiento.....	70
2) Fases de la Bolsa de Trabajo .....	72
3) Casos de uso .....	72
4) Diagrama de clase .....	74
<b>6. Herramienta de comunicación para el SAE.....</b>	<b>74</b>

1) Mensaje a comunicar .....	74
2) Campaña de difusión.....	75
<b>III. CONCLUSIONES .....</b>	<b>78</b>
<b>IV. REFERENCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
<b>1. Anexo Convenio Marco.....</b>	<b>81</b>
<b>2. Anexo: Nota Modelo Solicitud Decana.....</b>	<b>85</b>
<b>3. Anexo: Notal Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales y Administración.....</b>	<b>86</b>
<b>4. Anexo: Ley de Pasantías N°26.427 .....</b>	<b>87</b>
<b>5. Anexo: Formulario Solicitud Incorporación Pasante .....</b>	<b>93</b>
<b>6. Anexo: Acuerdo Individual de Pasantías .....</b>	<b>94</b>
<b>7. Anexo: Análisis de Sensibilidad.....</b>	<b>96</b>
<b>8. Anexo: Resultados Entrevistas .....</b>	<b>97</b>

## **Introducción**

A lo largo de siguiente trabajo de investigación se desarrollará la posible modificación de las Ley de Pasantías, Ley N°26.427, buscando beneficiar tanto a la comunidad estudiantil como a las PyMes.

En el primer capítulo se desarrolla la historia, visión y misión tanto de la Universidad Nacional de Cuyo como de la Facultad de Ciencias Económicas. Otro tema que abarcaremos son las leyes involucradas en dicho tratamiento de ley, las cuales son: Ley de Pasantías y Ley PyMes. A su vez se desarrolla el proceso administrativo para la presentación de un proyecto.

En el segundo capítulo desarrollamos la propuesta de modificación de la ley. Se presenta el objetivo del mismo, las estrategias y acciones a seguir. A su vez se realizará un análisis de sensibilidad. Por otra parte, se creara una herramienta de gestión, con el objetivo de minimizar tiempos.

### **1. Objetivo general**

El fin del siguiente trabajo de investigación es poder brindar la oportunidad a pequeñas y medianas empresas locales de participar como empleadoras en el marco de pasantías educativas, permitiendo a su vez acceder a esta posibilidad a mayor cantidad de pasantes.

### **2. Objetivos específicos**

A partir de la formulación de este Plan de Desarrollo se busca generar en primer lugar una pequeña modificación de la Ley de Pasantías N°26.427.

A su vez se creará una herramienta de gestión con el fin de facilitar las tareas relacionadas de la Secretaria de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Económicas ante esta modificación en la ley.

Se buscará incrementar la posibilidad de brindar a los estudiantes el acceso a su primer trabajo relacionado con su área de estudio.

Por último y como consecuencia del objetivo específico anteriormente mencionado se aumentarán los ingresos provenientes de los convenios individuales de pasantías en concepto de gastos administrativos, beneficiando así a cada unidad académica de donde es originario el pasante.

### **3. Problema**

En la actualidad en la provincia de Mendoza predominan las pequeñas y medianas empresas. Las mismas al tener una pequeña cantidad de personal declarado en el Formulario 931 no tienen acceso a la posibilidad de tomar estudiantes con la modalidad de pasantía.

### **4. Hipótesis**

Ante el problema anteriormente planteado, surge la siguiente hipótesis:

La mejorar del sistema de pasantías resulta posible mediante la modificación de ley de pasantías N°26.427

### **5. Alcance**

El público al que está destinado este trabajo es a estudiantes, personal docente y no docente de la Universidad Nacional de Cuyo, a Organizaciones del entorno ya sean públicas o privadas locales o extranjeras. A legisladores pertenecientes a la Honorable Cámara de Diputados y Senadores a nivel provincial y nacional.

### **6. Límite temporal**

Este trabajo tiene por objetivo poder brindar un plan de desarrollo a ser aplicado durante lo que resta del año 2019 y hasta julio del año 2022, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

## **I. Capítulo I: Marco Teórico**

A lo largo de este capítulo se desarrollara la historia, visión y misión tanto de la Universidad Nacional de Cuyo como de la Facultad de Ciencias Económicas. Otro tema que abarcaremos son las leyes involucradas en dicho tratamiento de ley, las cuales son: Ley de Pasantías y Ley PyMes. A su vez se desarrollará el proceso administrativo para la presentación de un proyecto. Como resultado de lo anteriormente expuesto se obtendrá los conceptos e información necesaria para el desarrollo y entendimiento del plan de modificación de ley.

## **1. Universidad Nacional de Cuyo**

### **1. Historia.**

La Universidad Nacional de Cuyo, ubicada en Mendoza, República Argentina tiene formulados sus fines en el Estatuto donde se establece que es esencial el desarrollo y la difusión de la cultura en todas sus formas a través de la enseñanza, la investigación científica, la preparación técnica, la formación profesional y la elevación del nivel ético y estético.

Su fundación se concretó el 21 de marzo en el año 1939 a través del decreto N° 26.971 del Poder Ejecutivo Nacional; en tanto que el 16 de agosto del mismo año se iniciaron oficialmente los cursos con la conferencia inaugural de Ricardo Rojas.

Desde su creación orientó su actividad hacia el esclarecimiento de los grandes problemas humanos, con especial referencia a la vida nacional y regional.

Fue creada para ofrecer servicios educativos en la región de Cuyo, que comprende las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis.

En su inicio reunió bajo su administración algunos centros educativos ya existentes y se crearon otros nuevos, los que al cabo de pocos años tuvieron jerarquía universitaria y reconocido prestigio académico.

En 1973, al crearse las Universidades Nacionales de San Luis y de San Juan sobre la base de las Facultades y Escuelas que tenían sede en las mencionadas provincias, la UNCUYO,

concentró su trabajo, en los centros educacionales con sede en Mendoza, además del Instituto Balseiro, que funciona en la ciudad de Bariloche, provincia de Río Negro.



Figura N°1: Título: Logo Aniversario 80 años UNCUIYO Fuente: Página Oficial UNCUIYO

En la actualidad cuenta con 13 unidades académicas con asiento en la ciudad de Mendoza (en el Centro Universitario - Parque Gral. San Martín y otras dependencias) y Delegación San Rafael (provincia de Mendoza), además del Instituto Balseiro:

- Facultad de Artes y Diseño
- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
- Facultad de Ciencias Médicas
- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
- Facultad de Derecho
- Facultad de Filosofía y Letra
- Facultad de Ingeniería
- Facultad de Odontología
- Facultad de Ciencias Agrarias
- Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria
- Facultad de Educación Elemental y Especial
- Instituto Balseiro

También cuenta con el Instituto Tecnológico Universitario que ofrece educación técnica a siete ciudades de la provincia de Mendoza.

Además presta servicios educativos del Nivel Secundario a través de seis colegios y cuenta además con un departamento de enseñanza de niveles primario y pre-primario:

- Colegio Universitario Central "General José de San Martín"
- Escuela de Comercio "Martín Zapata"
- Escuela del Magisterio
- Liceo Agrícola y Enológico "Domingo Faustino Sarmiento"
- Escuela de Agricultura (en Gral. Alvear)
- Departamento de Aplicación Docente
- Escuela Carmen Vera Arenas



Figura N°2: Título: Entrada Principal UNCUYO Fuente: Pagina Oficial UNCUYO

## **2. Visión.**

Universidad Nacional que ejerce su autonomía con responsabilidad social, comprometida con la educación como bien público y gratuito, como derecho humano y como obligación del Estado y que desarrolla sus funciones sustantivas con inclusión, pertinencia y excelencia.

Una institución que, en el ejercicio integrado de la docencia, la investigación, la vinculación y la extensión, articulando saberes y disciplinas; se involucra con la sociedad en el logro del

bien común, en la construcción de ciudadanía y en el desarrollo socialmente justo, ambientalmente sostenible y territorialmente equilibrado del pueblo argentino, en un contexto de integración regional latinoamericana y caribeña, en el marco de los procesos de internacionalización de la educación superior.

### **3. Misión.**

La Universidad Nacional de Cuyo es una institución de Educación Superior que, en el marco de la integración local, nacional, latinoamericana y caribeña, e internacional, tiene como misión la construcción de ciudadanía y la formación integral de artistas, docentes, científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos para una sociedad justa. Produce, desarrolla, transfiere e intercambia conocimientos, prácticas y tecnologías acordes con las demandas y necesidades sociales, con las políticas públicas nacionales y regionales y con el propio avance científico.

Asume la educación como bien público y gratuito, como derecho humano y como obligación del Estado y desarrolla políticas con principios de calidad y pertinencia, que fortalecen la inclusión social, la igualdad de oportunidades, la integración en la diversidad y el respeto por las identidades culturales, en el ejercicio pleno de principios y valores democráticos. (Universidad Nacional de Cuyo)

### **2. Facultad de Ciencias Económicas**

La Facultad de Ciencias Económicas es uno de los institutos fundadores de la Universidad Nacional de Cuyo.

Comenzó a funcionar el 16 de agosto de 1939 como Escuela de Ciencias Económicas, dependiente de la ex Facultad de Ciencias. Su primer Director fue el Ingeniero Edmundo G. Romero.

El 29 de noviembre de 1945 la Asamblea Universitaria la elevó a jerarquía de Facultad, estableciendo que otorgaría los títulos de: Contador Público Nacional y Perito Partidor y el de

Doctor en Ciencias Económicas, decisión que ratificó el Gobierno Nacional mediante Decreto 25621/46.

Académicamente creció muy rápido, y pocos años después de su iniciación ganó un alto prestigio nacional entre sus pares. Tiene además el orgullo de haber contado a lo largo de su historia con verdaderos maestros, excelentes investigadores, y con egresados de primer nivel, reconocidos y demandados nacional e internacionalmente desde organismos gubernamentales e instituciones bancarias, comerciales e industriales de alta jerarquía.

Por la acción de todos ellos se puede afirmar que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo ha brindado a la Región y al País valiosos recursos humanos, y ha contribuido eficazmente con la Provincia de Mendoza mediante importantes investigaciones y múltiples tareas de extensión.

La Facultad tiene dos sedes: la Central en el Centro Universitario, y una Delegación en la ciudad de San Rafael, al sur de la provincia de Mendoza. En la sede central, la Facultad cuenta con un complejo edilicio de tres cuerpos: el edificio de Enseñanza, el de Gobierno y el de los Anfiteatros.

En marzo de 1996 la Delegación San Rafael inauguró sus nuevas instalaciones.



Figura N°3: Título Fuente: Facultad de Ciencias Económicas Fuente: Página Oficial UNCUYO

## **1. Secretarías.**

La Facultad de Ciencias Económicas cuenta con las siguientes Secretarías:

#### Secretaría Académica

Las tareas a cargo de esta Área son la planificación del calendario académico (detalle de días laborables, no laborables y festejos particulares en la Facultad), periodos de clases y exámenes (información sobre las fechas programadas para clases, evaluaciones parciales y finales), normas académicas (instrumentos de evaluación, condición del Estudiante y rendimiento académico, Mesas Especiales, Pases de Sede: Mendoza - San Rafael y Tutorías).

A su vez, brinda información académica para Estudiantes y Docentes, información para Adscripción a una Cátedra, Colaboración Ad Honorem, Pases de otra Universidad o Carrera y Concursos.

#### *Secretaría de Administración y Finanzas*

Se encarga de los asuntos presupuestarios, de personal y servicios integrales.

#### *Secretaría de Despacho, Sistema de Información y Comunicación*

Se ocupa de coordinar recursos para lograr una adecuada comunicación que permita cumplir con los objetivos de las distintas áreas de la Facultad.

#### *Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales*

Gestionar el intercambio de conocimientos y saberes entre la Facultad y el medio a través de consultoría especializada para resolver problemas de gestión, facilitando instrumentos para mejorar el acceso al financiamiento.

#### *Secretaría de Posgrado e Investigación*

### **2. Carreras y Departamentos**

Existe un Director o Directora para cada carrera.

### **3. Secretaría de Asuntos Estudiantiles**

La misma tiene a cargo las siguientes tareas:

- Inserción Laboral (Pasantías)
- Justificaciones (RAN, inasistencias a exámenes, etc.)
- Igualdad de Oportunidades (Becas)
- Acompañamiento desde el Ingreso
- Compromiso Social (Programas Sociales)

El Área de Becas se encarga de recibir los formularios, verificar que estén completos y los cargan al sistema para que luego ser tabulados. Los resultados de las becas son informados a través de la página de una facultad y también por las redes sociales.

Por otra parte la Secretaria se encarga de justificaciones a inasistencia de mesas finales y de Rendimientos Académicos Negativos.

El Área de Discapacidad se encarga de asesorar, programar y coordinar acciones orientadas a la inclusión educativa de personas con discapacidad en las carreras de grado y posgrado de la FCE- UNCuyo. Además, canaliza demandas, consultas y/o sugerencias de estudiantes, docentes, personal no docente y otros actores intra y extra institucionales.

El Área de Pasantías se encarga tanto de Convenios Individuales como de Convenios Marcos (Convenio entre la UNCuyo y Organización privadas y públicas).

***a) Misión.***

Afianzar el vínculo entre la Facultad de Ciencias Económicas y sus estudiantes, atendiendo a las necesidades que puedan presentárseles, colaborando con su formación académica y extracurricular orientándolos durante su paso por la Universidad.

***b) Visión.***

Ser una Secretaría inclusiva y abierta a la comunidad, integrando lo social y lo académico, mediante la interacción permanente de los diversos actores

***c) Objetivos.***

Reconocer las condiciones socioeconómicas y culturales de la población estudiantil para desarrollar acciones que tiendan a la inclusión y a garantizar la igualdad de oportunidades.

Favorecer el ejercicio responsable de derechos y obligaciones propios de la condición de estudiante universitario a través de una amplia difusión de los mismos.

Promover la participación activa en la vida académica e institucional de la Universidad.

Fomentar el desarrollo de actividades de formación extracurriculares.

Promocionar la fluidez comunicacional entre los estudiantes, sus órganos representativos y las autoridades universitarias. (Facultad de Ciencias Económicas)

#### ***d) Problemática***

El Área de Pasantías perteneciente a la Secretaría de Asuntos Estudiantiles enfoca sus esfuerzos en actividades que no le añaden valor agregado a la misma.

Actualmente el 70% del tiempo, aproximadamente, se emplea en recibir y seleccionar CV para las distintas convocatorias a pasantías rentadas y prácticas de carrera. Además en enviar mails a las distintas organizaciones comunicando los requisitos para iniciar el trámite de Convenio Marco.

#### ***e) Procedimiento para realizar un convenio.***

La tarea comienza con el contacto directo con la organización, ya sea pública o privada, a la cual se le envía por correo electrónico el Modelo de Convenio Marco (Ver Anexo 1).

A su vez la documentación a presentar para iniciar el trámite del Convenio Marco es la siguiente:

- Copia del estatuto social debidamente inscripto en la Inspección General de Justicia, cuyo plazo de duración se encuentre vigente y cuyo objeto no sea extraño al del contrato a celebrarse. Si quien firma representando a la persona jurídica es autoridad societaria se deberá presentar copia que justifique su cargo, con mando vigente. Si quien firma representando a la persona jurídica es apoderado de la misma se deberá presentar copia

de la escritura pública que justifique que el poder se encuentra vigente y que su firma es suficiente para representar a la persona jurídica privada con facultades suficientes para celebrar el convenio

- Copia del número de Personería Jurídica otorgada por la Dirección de Personería Jurídica competente.
- Nota Modelo de Solicitud a la Decana (Ver Anexo 2)
- Nota al Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación (Ver Anexo 3)

Dicho convenio se basa en la Ley de Pasantías, LeyN°26.427 (Ver Anexo 4), la cual establece que en modalidad de Pasantías el plazo mínimo es de 2 meses y el máximo es 18 meses. También establece que como máximo un pasante debe trabajar 20 hs. semanales.

Una vez que el Convenio Marco tiene dictamen favorable, determinado por la Secretaría de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales y Administración, la empresa puede llamar a convocatoria para el puesto que necesita ocupar.

En el siguiente gráfico podemos observar el circuito administrativo que recorre un Convenio Marco en el Rectorado, solicitado por una Facultad:

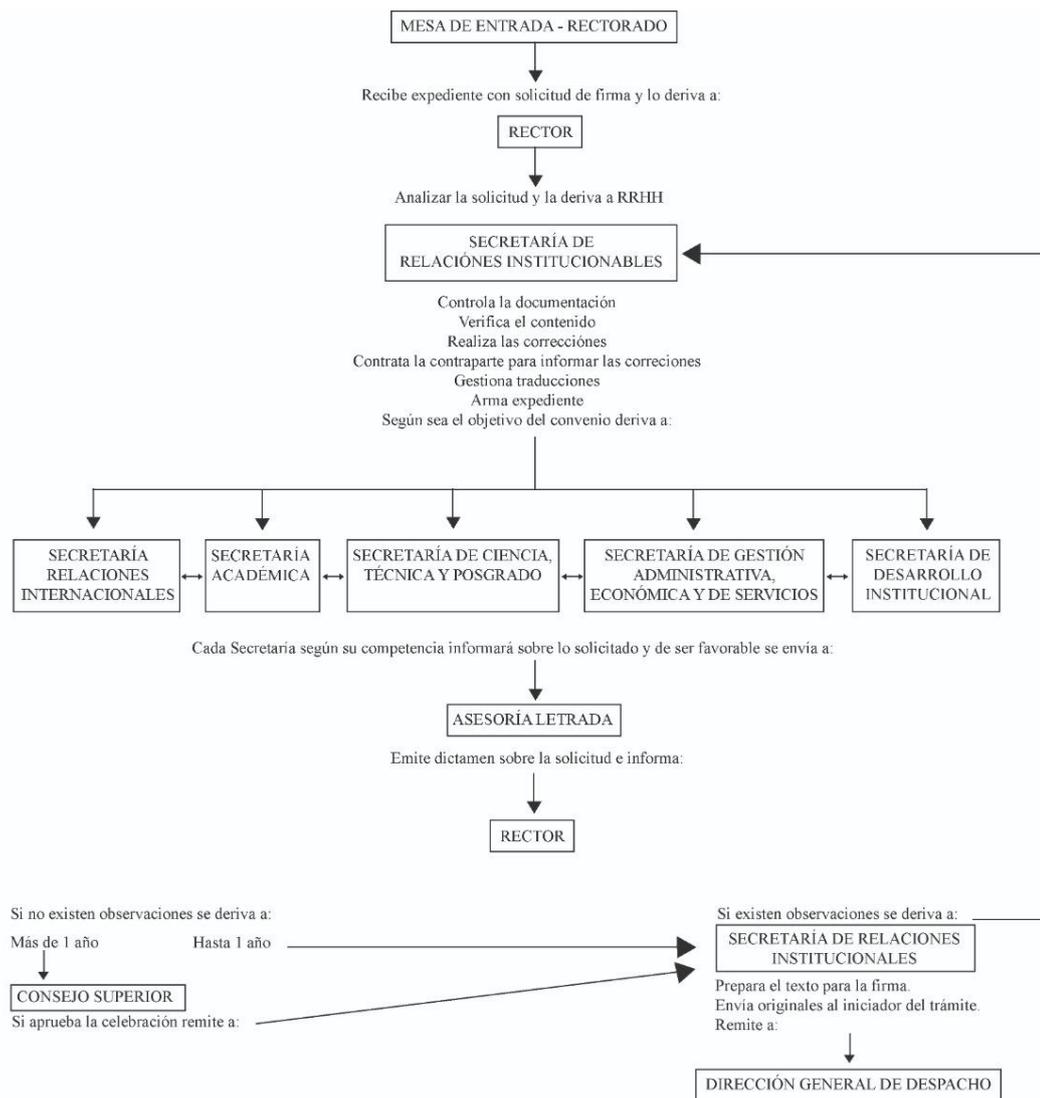


Ilustración 1. Circuito administrativo que recorre un Convenio Marco en el Rectorado Fuente:??

### f) Procedimiento para realizar un Llamado a Convocatoria.

La empresa debe completar un formulario en el cual especifica el perfil que busca (Ver Anexo 6).

La convocatoria especifica los requisitos que la empresa solicita para el puesto a ocupar. La misma dura una semana y una vez finalizado el plazo se realiza un pequeño filtro de los CV recibidos para luego enviar los que cumplen con los requerimientos de la empresa. Cumplido el plazo, 7 días, se recibe por parte de la organización una nota detallando quienes fueron los estudiantes entrevistados y a cuál de ellos escogieron.

Una vez seleccionado el estudiante se firma por cuadruplicado el Convenio Individual de Pasantías Rentadas (Ver Anexo 7), el cual detalla duración de la pasantía, monto estímulo que recibirá el pasante, lugar y hora donde se realizará, entre otras cosas.

Con el fin de optimizar la organización interna una vez que se recibe la copia del Convenio Marco, que le corresponde a la Secretaría de Asuntos Estudiantiles archivar, se los ordena por orden alfabético, facilitando así la búsqueda de los mismos.

### **3. Ley de Pasantías N°26.427**

Se entiende como pasantía educativa al conjunto de actividades que realicen los estudiantes en empresas y organismos públicos, relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas, logrando con las mismas experiencias de alto valor pedagógico.

Está dirigido a cualquier estudiante universitario, de instituto de educación superior, de educación permanente de jóvenes y adultos o de educación técnico profesional mayor de 18 años.

Dicha Ley mencionada fue sancionada en noviembre del año 2008 con el fin de reglamentar los derechos y obligaciones tanto de los pasantes como de las empresas contratantes.

Cabe destacar que la Ley de Pasantías N°26.427 y la Resolución Conjunta surgen del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Presidencia de la Nación en conjunto con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

#### **1. Objetivo de la ley.**

La misma busca valorar el trabajo siendo este, complementario con la formación académica. A su vez se incorporarán habilidades vinculadas a situaciones reales del mundo laboral.

## **2. Puntos clave.**

Uno de los principales artículos es el trece ya que especifica el mínimo, 2 meses, y el máximo, 18 meses, por el cual un estudiante puede prestar servicios con la modalidad de pasantía. A su vez detalla también la carga horaria semanal que es de 20 horas.

Otro artículo importante es el dieciséis ya que en el mismo se detalla el gasto administrativo en el que incurre una empresa al contratar estudiantes con la modalidad de pasantía.

A su vez se encuentra la Resolución Conjunta N°825/2009 y N°338//2009 sancionada en septiembre del año 2009 en donde se especifica en el artículo catorce el cupo máximo de pasantes previsto en el artículo 21 de la Ley N° 26.427, en función del plantel total de trabajadores con contrato de trabajo por tiempo indeterminado, conforme a la siguiente escala:

- a) En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada DIEZ (10) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;
- b) En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: SIETE POR CIENTO (7%).

Beneficios del acceso a pasantías para empresas y estudiantes.

Se considera empleo joven a aquel que se lleva a cabo entre los 18 y 24 años. Es una gran posibilidad de conocer gente profesional, complementar la formación y poner en práctica todos los conocimientos aprendidos hasta el momento.

Actualmente para el 85% de los pasantes que tienen convenio individual vigente es su primer trabajo. La Secretaria de Asuntos Estudiantiles además de ser nexo entre las empresas y los estudiantes, vela por la seguridad de estos últimos, además de controlar que el ambiente de trabajo sea el óptimo para llevar a cabo las tareas a realizar. Por otra parte varias veces se han brindados capacitaciones tanto para el armado de CV como de oratoria.

Al tener acceso a esta posibilidad, son muchos los beneficios, tanto para la empresa como para el pasante, los cuales se detallan a continuación:

**a) Beneficios para los pasantes**

1. Acelerar la formación profesional posibilitando la aplicación práctica de sus competencias.
2. Acceder a tecnologías y metodologías actuales.
3. Facilitar la transición entre la etapa escolar y la laboral.
4. Favorecer la inserción en el mercado laboral.
5. Integrarse en grupos laborales contribuyendo al afianzamiento de la persona.
6. Concientizarse sobre los derechos laborales

**b) Beneficios para las empresas**

1. Incorporar recursos humanos que serán capacitados según las necesidades empresariales, pudiendo contratarlos posteriormente como empleados dependientes.
2. Evaluar candidatos para cubrir vacantes futuras con mayor seguridad y abaratando los costos de búsqueda.
3. Mejor imagen institucional ante la comunidad

**c) Obligaciones**

Así como existen los derechos también existen las obligaciones, algunas de ellas para las empresas son:

Comunicar a la AFIP las altas y bajas de pasantías

Incorporar al pasante en la cobertura de riesgos del trabajo (ART) Proveer la cobertura de Obra Social en los términos de la Ley 23.660

Reconocer a los pasantes todos los beneficios y licencias (por estudio, por enfermedad)

Llevar un registro interno de las pasantías

Designar un tutor encargado de evaluar al pasante. El tutor deberá elaborar un plan de trabajo y remitir un informe a la institución educativa dentro de los 30 días de finalizada la pasantía.

Cuando el pasante lo solicite, emitir un certificado donde conste su duración y las actividades desarrolladas

Conservar la documentación relativa a la pasantía durante 5 años posteriores a su finalización

#### **4. Ley PyMEs**

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) puso en vigencia la nueva Ley PyME, con el objetivo de impulsar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas del país.

Desde entonces las PyMEs gozan de un tratamiento normativo diferenciado de menor presión tributaria, más créditos, trámites más simples e incentivos fiscales a la inversión productiva.

Entre los beneficios, las Pymes accederán a la compensación del impuesto al cheque, el de créditos y débitos bancarios, como pago a cuenta de Ganancias, siendo 100% para las micro y pequeñas y 50% para las medianas.

La mencionada ley busca estimular y sostener a los creadores de empleo del país,

Las medidas propuestas dan respuesta a las necesidades del sector ya que las PyMEs son las generadoras de más del 70% del empleo del país.

##### Beneficios de la Ley Pyme

-Alivio fiscal

-Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

-Compensación del Impuesto a Créditos y Débitos bancarios como pago a cuenta de Ganancias.

100% para micro y pequeñas empresas, y 50% para medianas tramo 1 industriales.

-Diferimiento del pago del IVA a 90 días.

-Fomento a inversiones

-Desgravación del Impuesto a las Ganancias, hasta el 10% de las inversiones realizadas.

-Devolución de IVA de las inversiones a través de un Bono de crédito fiscal para el pago de impuestos.

-Menos retenciones

-Se elevaron los umbrales de retención de IVA, en 135%, y de percepción de Ganancias, en 400%.

-Para las micro empresas se otorgan certificados de no retención de IVA automáticos.

-Más crédito

-Mejoras para exportadores

-Extensión de 365 días a 5 años del plazo para el ingreso de divisas.

## **5. Proceso Administrativo para Presentación de Proyecto en Cámara de Diputados o Senadores**

La “iniciativa legislativa”, es decir la facultad de presentar proyectos de ley, corresponde a los diputados, senadores y al presidente de la Nación. La última reforma constitucional de 1994 incorporó también el derecho de “iniciativa popular”, que permite a los ciudadanos presentar proyectos de ley ante la Cámara de Diputados, siempre que cumplan con los requisitos que determina la ley. Si un proyecto ingresa al Congreso por la Cámara de Diputados, esta se convierte en la cámara de origen del proyecto y el Senado pasa a ser la cámara revisora. Cuando un proyecto se presenta en el Senado, este se convierte en cámara de origen y la Cámara de Diputados, en cámara revisora.

Las etapas para elaborar una Ley en democracia son las siguientes:

**\*Presentación de un proyecto** en mesa de entradas de la Cámara de Diputados o del Senado.

**\*Tratamiento en comisiones.** El proyecto pasa a una o más comisiones de asesoramiento, que emiten un dictamen. En ocasiones, frente a temas de gran urgencia o relevancia, un proyecto puede ser tratado “sobre tablas” en el recinto sin que haya pasado previamente por las comisiones.

**\*Debate parlamentario en ambas cámaras.**

Un proyecto de ley aprobado en la cámara de origen pasa luego a ser discutido en la cámara revisora, que lo puede aprobar, rechazar o devolver con sus correcciones, según se detalla a continuación:

Cámara de origen	Cámara revisora	Resultado
Aprueba el proyecto	Aprueba el proyecto	Se sanciona el proyecto aprobado por la cámara de origen.
Aprueba el proyecto	Rechaza (desecha) el proyecto	El proyecto no puede volver a tratarse en las sesiones de ese año.
Rechaza (desecha) el proyecto		El proyecto no puede volver a tratarse en las sesiones de ese año.
Aprueba el proyecto	Adiciona o corrige (por mayoría absoluta o por 2/3 de los votos)	Vuelve a la cámara de origen. - Si la cámara de origen acepta las modificaciones, se sanciona el texto aprobado en la cámara revisora. - Si la cámara de origen insiste en la redacción originaria, necesita alcanzar la misma mayoría o una superior que la de la Cámara Revisora para que se sancione como ley el texto originalmente aprobado, en el caso de no lograrlo queda sancionado el texto aprobado en la Cámara Revisora.  (En ningún caso podrá la cámara de origen desechar totalmente los proyectos modificados por la cámara revisora ni introducir nuevas adiciones o correcciones)

Ilustración 2 – Tratamiento de Ley Fuente: <https://www.congreso.gob.ar/leyes.php>

Una vez que la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados sancionan un proyecto de ley, esta pasa al Poder Ejecutivo.

El presidente de la Nación puede:

**Aprobar y promulgar la ley.** Se completa así el proceso legislativo. Esto lo puede hacer por medio de un decreto o bien “promulgación de hecho”, ya que si el presidente no se pronuncia pasados diez días hábiles desde que se le comunicó la norma se promulga automáticamente.

En ambos casos, la ley se publica luego en el Boletín Oficial y entra en vigencia de acuerdo con los plazos legales.

**Vetar la ley,** de forma total o parcial. En caso de veto parcial, puede promulgar parcialmente la parte no vetada cuando no desvirtúe el espíritu del proyecto sancionado por el Congreso.

En caso de que el presidente vete la ley, el proyecto vuelve al Poder Legislativo, que puede aceptar el veto o insistir en su sanción. Si ambas cámaras cuentan con dos tercios de los votos para imponer su criterio inicial, la ley se promulga, aunque el presidente no esté de acuerdo. Si no lo consiguen, se mantiene el veto del presidente y el proyecto no puede volver a tratarse en las sesiones de ese año.

Insistencia del Poder Legislativo

Poder Ejecutivo	Cámara Legislativa Iniciadora	Cámara Legislativa Revisora	Promulgación
Veta	<b>Confirma la ley</b> Cuenta con 2/3 de los votos para asistir en la sanción de las cámaras.	<b>Confirma la ley</b> Cuenta con 2/3 de los votos para asistir en la sanción de las cámaras.	Si
Veta	<b>No confirma la ley</b> No cuenta con los 2/3 de votos.	No puede tratarse en las sesiones de ese año.	Se mantiene el Veto
Veta	<b>Confirma la ley</b> Cuenta con 2/3 de los votos para asistir en la sanción de las cámaras.	<b>No confirma la ley</b> No cuenta con los 2/3 de votos para asistir en la sanción de las cámaras.	Se mantiene el Veto

Ilustración 3 - Posibles caminos a tomar por el Poder Ejecutivo Fuente: <https://www.congreso.gob.ar/leyes.php>

#### Constitución Nacional: artículos de referencia

Artículo 77.- Las leyes pueden tener principio en cualquiera de las cámaras del Congreso, por proyectos presentados por sus miembros o por el Poder Ejecutivo, salvo las excepciones que establece esta Constitución. Los proyectos de ley que modifiquen el régimen electoral y de partidos políticos deberán ser aprobados por mayoría absoluta del total de los miembros de las cámaras.

Artículo 78.- Aprobado un proyecto de ley por la cámara de su origen, pasa para su discusión a la otra cámara. Aprobado por ambas, pasa al Poder Ejecutivo de la Nación para su examen; y si también obtiene su aprobación, lo promulga como ley.

Artículo 79.- Cada cámara, luego de aprobar un proyecto de ley en general, puede delegar en sus comisiones la aprobación en particular del proyecto, con el voto de la mayoría absoluta del

total de sus miembros. La cámara podrá, con igual número de votos, dejar sin efecto la delegación y retomar el trámite ordinario. La aprobación en comisión requerirá el voto de la mayoría absoluta del total de sus miembros. Una vez aprobado el proyecto en comisión, se seguirá el trámite ordinario.

Artículo 80.- Se reputa aprobado por el Poder Ejecutivo todo proyecto no devuelto en el término de diez días útiles. Los proyectos desechados parcialmente no podrán ser aprobados en la parte restante. Sin embargo, las partes no observadas solamente podrán ser promulgadas si tienen autonomía normativa y su aprobación parcial no altera el espíritu ni la unidad del proyecto sancionado por el Congreso. En este caso será de aplicación el procedimiento previsto para los decretos de necesidad y urgencia.

Artículo 81.- Ningún proyecto de ley desechado totalmente por una de las cámaras podrá repetirse en las sesiones de aquel año. Ninguna de las cámaras puede desechar totalmente un proyecto que hubiera tenido origen en ella y luego hubiese sido adicionado o enmendado por la cámara revisora. Si el proyecto fuere objeto de adiciones o correcciones por la cámara revisora, deberá indicarse el resultado de la votación a fin de establecer si tales adiciones o correcciones fueron realizadas por mayoría absoluta de los presentes o por las dos terceras partes de los presentes. La cámara de origen podrá por mayoría absoluta de los presentes aprobar el proyecto con las adiciones o correcciones introducidas o insistir en la redacción originaria, a menos que las adiciones o correcciones las haya realizado la revisora por dos terceras partes de los presentes. En este último caso, el proyecto pasará al Poder Ejecutivo con las adiciones o correcciones de la cámara revisora, con el voto de las dos terceras partes de los presentes. La cámara de origen no podrá introducir nuevas adiciones o correcciones a las realizadas por la cámara revisora.

Artículo 82.- La voluntad de cada cámara debe manifestarse expresamente; se excluye, en todos los casos, la sanción tácita o ficta.

Artículo 83.- Desechado en el todo o parte un proyecto por el Poder Ejecutivo, vuelve con sus objeciones a la cámara de su origen; ésta lo discute de nuevo, y si lo confirma por mayoría de dos tercios de votos, pasa otra vez a la cámara de revisión. Si ambas cámaras lo sancionan por igual mayoría, el proyecto es ley y pasa al Poder Ejecutivo para su promulgación. Las votaciones de ambas cámaras serán en este caso nominales, por sí o por no; y tanto los nombres y fundamentos de los sufragantes como las objeciones del Poder Ejecutivo, se publicarán inmediatamente por la prensa. Si las cámaras difieren sobre las objeciones, el proyecto no podrá repetirse en las sesiones de aquel año.

Artículo 84.- En la sanción de las leyes se usará de esta fórmula: El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina, reunidos en Congreso, decretan o sancionan con fuerza de ley.

## **6. Formas de realizar un plan de desarrollo**

Para poder realizar la propuesta de modificación de la Ley de Pasantías N°26.427 se procederá llevar a cabo un plan de desarrollo.

El proceso de planeación es un proceso cíclico que comprende las siguientes fases:

- **Diagnóstico**, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.
- **Determinación de objetivos** y prioridades para el corto, mediano y largo plazos.
- **Diseño de estrategias, políticas y programas** que permitan plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas.
- **Especificación de medios**, que consiste en la definición de proyectos y acciones específicas destinados al cumplimiento de los objetivos y en la identificación de los

actores, mecanismos y recursos legales, administrativos, materiales y financieros requeridos para este fin.

- **Definición de metas e indicadores**, que implica la estimación cuantitativa de los objetivos trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal.
- **Seguimiento** que consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, en la posibilidad de valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar el cumplimiento del plan.
- **Evaluación** que consiste en el análisis interno o externo, de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender.

El plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo institucional. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos. El plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. El horizonte temporal del plan es el largo o mediano plazo.

### **1. Diagnóstico.**

Puede concebirse como el análisis de la situación en la que se encuentra la entidad o dependencia en un momento determinado, respecto de sí misma y respecto de su entorno o contexto. Comprende dos dimensiones: externa e interna.

### ***1) Diagnóstico externo***

Con la exploración del entorno o diagnóstico externo, se busca reducir la incertidumbre a partir de una comprensión integral del ambiente que rodea a la institución e identificar los cambios y tendencias importantes que han ocurrido en dicho ambiente y que la afectan directa o indirectamente.

Por entorno se entiende el medio ambiente económico, político, social, educativo, cultural, científico y tecnológico en el que se encuentra inmersa la Universidad y cada una de sus entidades y dependencias. Comprende tres planos principales (no necesariamente aplicables todos a todas las dependencias universitarias):

Entorno internacional: se refiere a las tendencias económicas, políticas, sociales, educativas, culturales, científicas o tecnológicas, que se observan a nivel mundial y que por sus características y trascendencia pueden afectar directa o indirectamente a la Universidad.

Entorno nacional: se refiere a las mismas tendencias pero en el ámbito nacional.

Entorno local: se refiere a la zona geográfica de influencia de la entidad académica o dependencia institucional y comprende aspectos tales como las características de su imagen pública, el número y tipo de instituciones académicas en la zona, la procedencia y las preferencias de los estudiantes, la competencia o colaboración de los investigadores entre diversas instituciones en la zona o del área de investigación.

En general, el análisis del entorno debe considerar dos tipos de información: a) la de la situación y tendencias económicas, sociales, políticas, científicas, tecnológicas y demográficas, a nivel nacional e internacional y, b) la referente a otras instituciones de educación superior del país o del extranjero según el caso.

### ***b) Diagnóstico interno***

Se trata de una evaluación del estado en que se encuentra la entidad académica o dependencia en el momento a partir de cual se realiza el plan de desarrollo. Los propósitos del diagnóstico

o análisis interno consisten esencialmente en identificar los principales recursos, procesos y productos con que cuenta la entidad o dependencia y las carencias, necesidades o problemas que existen para el cumplimiento de sus objetivos.

Los principales recursos, procesos y productos que corresponden a las entidades académicas y dependencias universitarias (según el caso) son los siguientes:

- Recursos humanos: Autoridades, personal académico, directivos, administrativos, legisladores, asesores, empresarios, uniones comerciales y de industria, estudiantes de grado.
- Recursos materiales o infraestructura y equipamiento: edificios e instalaciones por función (docencia, investigación, administración y gobierno), bibliotecas, libros, etc.
- Recursos financieros o presupuestales: asignación presupuestal, ingresos y egresos por servicios.
- Estudiantes: Número de alumnos inscriptos, desglosado por carrera y año de ingreso.

## **2. Objetivos y metas.**

Una institución como la Universidad tiene una razón de ser y unos objetivos que cumplir. Cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas que integran a la Universidad cumple una función específica en cierta forma diferente de las demás y, aunque comparte el espíritu del conjunto de entidades de la institución, tiene objetivos y metas puntuales que corresponden a la función que realiza y es sólo esta última la que la justifica y en torno a la cual hay que planear y evaluar sus actividades.

Un instituto de investigaciones, por ejemplo, debe ante todo realizar investigación de calidad en el área o disciplina que sea su objeto de estudio. Ese debe ser el centro rector de su actividad cotidiana y sobre ello es que debe ser evaluado como entidad. Adicionalmente, puede llevar a cabo otras actividades que pueden ser relevantes pero que de ninguna manera deben sustituir a

la fundamental. Esto no significa que el centro o instituto respectivo pueda realizar su actividad al margen del resto de la institución y aislado de otras entidades académicas. Tampoco que sus objetivos y metas particulares estén dissociadas del espíritu que anima a los planes y proyectos generales de la institución. Al contrario, esta concepción plural pero armónica de las funciones de la Universidad se expresa en un doble compromiso por parte de las entidades académicas que la integran: hacia el exterior cada entidad representa a la universidad, a su espíritu plural y ético, identificado con los valores nacionales, con el rigor científico e intelectual y con el respeto a las ideas de los demás, todo ello afirmando su función específica de investigación, docencia o creación cultural; hacia el interior, cada entidad define sus metas en función de su actividad específica, aprovechando de la mejor manera el presupuesto que le es asignado, planeando sus actividades de conformidad con éste y llevando a cabo su plan de trabajo con la mayor eficiencia y calidad posibles. Es sólo así como el libre accionar de las entidades universitarias puede llevar a la Universidad a cumplir con eficiencia sus tareas sustantivas en beneficio de la sociedad que es la que aporta los recursos financieros para su sostenimiento y desarrollo.

Los objetivos describen lo que la institución se propone lograr a mediano y largo plazos dentro del periodo de una administración. Los objetivos constituyen los logros que deben alcanzarse como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo; expresan la intencionalidad de un plan, representan las soluciones a los problemas y a las necesidades detectadas a partir de la exploración del entorno y del diagnóstico interno.

Los objetivos pueden formularse considerando los siguientes aspectos: el desempeño pasado; el cálculo de los recursos disponibles; los resultados del análisis de la situación a fin de orientar adecuadamente las capacidades reales y potenciales o bien minimizar el impacto de las limitaciones reales o potenciales.

Características que debe satisfacer el planteamiento de objetivos y metas:

- Claridad en relación con lo que se pretende resolver, modificar, desarrollar o prevenir.
- Valoración de los alcances durante y después de la implantación y ejecución.
- Información detallada sobre los resultados que se pretenden lograr y el tiempo considerado para su logro.
- Congruencia con los objetivos y metas del nivel jerárquico superior.
- Apego a la realidad.
- Flexibilidad para ser susceptibles de correcciones y ajustes durante el desarrollo del plan.
- Precisión en la determinación de su horizonte temporal.
- Inclusión de mecanismos que permitan cuantificar alcances y logros.

### **3. Estrategias.**

Una vez realizados los objetivos y prioridades, se deben seleccionar las estrategias que habrán de seguirse. En el ámbito de la planeación una estrategia describe cómo lograr algo. Es un proceso para determinar el curso de las acciones que la institución u organización necesita instrumentar para avanzar en el logro de sus objetivos. La estrategia es la forma como se dirige el cumplimiento de un plan y la consecución de las acciones programadas.

El diseño de las estrategias debe contemplar dos elementos: uno político y otro técnico. El elemento político tiene como propósito lograr la aceptación y la concurrencia de los diferentes actores y grupos que existen en la institución; busca hacer permeable la voluntad colectiva institucional con respecto a los fines propuestos; convencer de los beneficios a largo plazo que pueden lograrse y, en última instancia, tener el consenso para la ejecución del plan en todas sus etapas. El elemento técnico considera la cantidad y el tipo de insumos necesarios para poner en marcha las acciones programadas, la cantidad y tipo de personal necesario en cada etapa del plan, y el control y seguimiento de las actividades, con el fin de que mantengan el rumbo hacia los objetivos y metas en los plazos estipulados.

Como componente operativo de un plan, las estrategias se concretan en los diferentes programas y proyectos de desarrollo institucional.

En el ámbito de la planeación se entiende por política a la medida o al conjunto de ellas dirigidas a cumplir uno o varios propósitos. Las políticas delimitan y encauzan el número de opciones posibles de acción institucional al expresar prioridades para llevar a cabo las distintas tareas; al determinar la forma más adecuada de emplear los recursos; al establecer los referentes básicos de las relaciones sociales, académicas y administrativas intra y extra-institucionales.

Un programa significa, en un sentido amplio, un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en una serie de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Puede decirse que un programa hace operables las estrategias formuladas en el contexto de un plan, mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. Los programas se establecen para el mediano o corto plazo.

Los componentes generales de un programa son: enunciado del programa; justificación; prioridad; objetivos y metas; líneas de acción; proyectos específicos; instancias de apoyo y coordinación; responsables; calendario de actividades; indicadores de evaluación y, presupuesto desglosado.

#### **4. Especificación de proyectos y acciones específicas.**

El proyecto se refiere a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Los elementos que debe contener un proyecto son: denominación del proyecto; naturaleza del proyecto; descripción del proyecto; justificación; marco institucional; finalidad del proyecto; objetivos y metas; beneficiarios; productos o resultados esperados; localización física y cobertura espacial; especificación operacional de las actividades y tareas a realizar; métodos y

técnicas a utilizar; determinación de los plazos o calendario de actividades; determinación de los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros); cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto; administración del proyecto; indicadores de evaluación.

La previsión de los recursos constituye el proceso de programación, el cual debe de mantener la coherencia entre los objetivos por alcanzar, las actividades a realizar y los recursos a emplear.

En términos sistémicos, los recursos son los insumos necesarios para realizar cualquier plan.

Éstos son:

- Recursos humanos: Son las personas necesarias para la realización de las actividades y tareas especificadas en el plan, programa o proyecto. La asignación de los recursos humanos supone especificar la cantidad de personas, las calificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando las responsabilidades individuales
- Recursos técnicos: Son los medios para lograr un resultado o producto. Tendrían dos alcances diferentes: por un lado, hacen referencia a los instrumentos y técnicas profesionales que se requieren para realizar algo tangible, y por otro, a las técnicas de intervención social.
- Recursos financieros: Se trata del capital necesario para la ejecución del plan, programa y/o proyecto, debe asignarse de manera que se disponga del flujo monetario suficiente y oportuno para cada una de sus etapas.
- Recursos materiales: Consisten en la provisión adecuada y oportuna de la infraestructura y el equipamiento necesarios para la realización de los programas y proyectos.

Dado que los objetivos y metas a alcanzar por una institución son múltiples y los recursos con que se cuentan son limitados, se hace necesario prever los recursos con que se contará para llevar a cabo el plan, los programas y los proyectos. Cabe destacar que, por las características mismas del proceso de planeación y realización del plan, es indispensable

que los planes y los recursos utilizados para llevarlos a cabo atiendan a criterios de máxima eficiencia, es decir, debe considerar que la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados sea la óptima.

## **5. Metas e indicadores.**

Las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos, y enuncian la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado, pero sobretodo expresan puntualmente los compromisos de la institución.

Las metas son la parte más visible del plan y son la referencia inmediata para calificar el grado de avance y cumplimiento de los compromisos institucionales.

La meta hace referencia muy concreta al cuánto y al cuándo. Las metas que emanan de los objetivos del plan se programan anualmente, lo que representa la planeación operativa o el programa de trabajo anual.

A su vez los indicadores son el conjunto de parámetros que con la información del proceso de ejecución del plan de trabajo permitirán medir el grado de avance de los proyectos y programas. Se trata de la determinación de las relaciones y variables que se irán modificando conforme se realicen las acciones contempladas en el plan.

Establecido con claridad un indicador, sin importar si se establece en términos absolutos o relativos, se pueden precisar las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no, si se está en tiempo de alcanzarlo o no, o si de plano será imposible obtener dicho logro.

## **6. Seguimiento y evaluación.**

El seguimiento es un instrumento indispensable de gestión de los programas o proyectos de un plan. La labor de seguimiento sirve de base para hacer efectiva la responsabilidad en el uso de los recursos destinados al plan de desarrollo.

Conocidos los propósitos, objetivos, metas, indicadores y responsables de la ejecución de cada parte del plan, es necesario establecer el mecanismo de seguimiento del proceso. Se trata de contar con la opción de supervisar el avance o, en su caso, los problemas que registre el desarrollo del plan en su ejecución.

La supervisión sistemática del proceso, esto es, la revisión y valoración constante de cómo se va desarrollando la ejecución, es un instrumento que favorece la detección oportuna de obstáculos y problemas, lo que permite la introducción también oportuna de acciones o medidas correctivas.

La finalidad de la Evaluación es analizar si el diseño, objetivos y resultados del plan fueron los adecuados, para que a partir de ahí se puedan redefinir, en su caso, lineamientos, objetivos y acciones.

La evaluación contribuye a reforzar el diseño y la ejecución de los programas o proyectos institucionales y estimula la formación de sinergias de esfuerzos con interesados en los mismos. La evaluación es un proceso que puede ser realizado por terceros (externa) o por los mismos responsables de la planeación y ejecución (interna); su finalidad es identificar la congruencia entre lo comprometido y lo alcanzado, así como su impacto real en el ámbito de que se quería actuar. Asimismo permite calificar desde el diseño del plan hasta la ejecución del mismo contribuyendo a la definición de alternativas de corrección o redefinición del plan o sus partes.

## **7. Método para recolección de información**

### **1. Encuesta.**

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados

La encuesta realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación similar; de modo que las diferencias son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

**a) Tipos de estudio (Fuente: Wikipedia. Encuesta)**

*a. Según la finalidad*

- **Exploratoria:** es un “ensayo” que se utiliza cuando la información previa del fenómeno a estudiar es escasa o poco fiable. Existe una primera "toma de contacto " con un fenómeno de estudio que no es muy conocido.

Utilidad: Formular el estudio de manera apropiada, desarrollar las hipótesis de trabajo, realizar una primera aproximación a las variables clave y verificar la factibilidad de la investigación.

Estrategias: consultar a expertos o grupos de discusión, revisar y analizar datos disponibles en otras fuentes, analizar situaciones similares (otros artículos), y realizar una encuesta por muestreo (aunque no se recomienda)

- **Descriptiva:** Definir la realidad, examinar un fenómeno para caracterizarlo y/o para diferenciarlo de otro/s. La encuesta descriptiva es el paso previo en cualquier investigación mediante encuesta (provoca los “por qué” de la investigación explicativa).

Etapas: definición teórica del fenómeno a estudiar y selección definición de las variables del fenómeno a estudiar. Definir la población, con el fin de extraer una muestra de esta población. Selección de una muestra representativa que garantice la generalización de los resultados.

- **Explicativa:** Determinar las relaciones de causa y efecto entre los fenómenos.

Todas las investigaciones explicativas deben comenzar describiendo la realidad analizada. Es imprescindible el control de las posibles explicaciones alternativas, siendo necesario considerar detalladamente todas las variables que intervienen en la investigación. Representatividad y aleatorización de las observaciones. Clase de variables:

- Variables explicativas: son el objeto de la investigación.
- Variables independientes: causa de la explicación
- Variables dependientes: efecto producido por las anteriores
- Variables extrañas: ajenas al objeto de la investigación, pero que pueden afectar a las variables explicativas
  - Variables controladas: a priori o a posteriori por el investigador
  - Variables no controladas: - Aleatorizadas: su efecto se explica por el azar, por lo que no introducen sesgos en la investigación - Perturbadoras: variables no controladas que pueden afectar a las variables explicativas

Validez interna: Proceso de medición y eliminación del efecto de las variables perturbadoras. Un diseño tiene validez interna cuando todas las posibles explicaciones del fenómeno quedan controladas por el diseño.

Validez externa: - Posibilidad de generalización. - ¿A qué poblaciones y situaciones puede generalizarse la explicación? Representatividad y aleatorización del muestreo

- **Predictiva:** Predecir el funcionamiento de un fenómeno. Es necesario conocer la explicación de los fenómenos antes de tratar de establecer una predicción de éstos.

*b. Según su contenido*

- Hechos
- Opiniones
- Actitudes o sentimientos

*c. Según el procedimiento de encuesta*

- Personal
- Telefónica
- Por correo

**b) Tipo de preguntas**

*a. Según la contestación que admitan:*

- **Abiertas:** Preguntas que sólo formulan las preguntas, sin establecer categorías de respuesta. Se deben utilizar muy poco en las encuestas porque después de la encuesta hay que cerrarlas y luego estandarizarlas
- **Cerradas**
  - **Dicotómicas.** Establecen sólo 2 alternativas de respuesta, Si o No y en ocasiones Ns/Nc. Se deben utilizar sólo para temas muy bien definidos que admiten estas 2 alternativas como respuesta
  - **Categorizadas.** Además de la pregunta, establecen las categorías de respuesta. A su vez se subdividen en:
    - **De respuesta espontánea:** El encuestador no debe leerle la respuesta al encuestado

- De respuesta sugerida: El entrevistador lee las preguntas al encuestado
- De valoración: El entrevistador lee una escala de intensidad creciente o decreciente de categorías de respuesta

*b. Según su función en el cuestionario:*

- Filtro. Se utilizan mucho en los cuestionarios para eliminar aquellas personas que no les afecten determinadas preguntas, es decir que marcan la realización o no de preguntas posteriores
- Batería. Todas las preguntas tratan sobre un mismo tema y que siempre deben ir juntas en el cuestionario en forma de batería, empezando por las + sencillas y luego las + complejas. Esto se denomina “embudo de preguntas”
- De control. Se utilizan para comprobar la veracidad de las respuestas de los encuestados y normalmente lo que se hace en estos casos es colocar la misma pregunta pero redactada de forma distinta en lugares separados una de la otra
- Amortiguadoras. Se refieren a que cuando estamos preguntando temas escabrosos o pensamos que serán reticentes a contestar, hay que preguntar suavizando la pregunta y no preguntar de modo brusco y directo

*c. Según su contenido:*

- Identificación. Sitúan las condiciones en la estructura social. Ej. Edad, sexo, profesión
- Acción. Tratan sobre las acciones de los entrevistados. Ej. ¿Va al cine? ¿fuma?
- Intención. Indagan sobre las intenciones de los encuestados. Ej. ¿Va a votar?
- Opinión. Tratan sobre la opinión encuestados sobre determinados temas. Ej. ¿Qué piensa sobre...?

- Información. Analizan el grado de conocimiento de los encuestados sobre determinados temas
- Motivos. Tratan de saber el porqué de determinadas opiniones o actos

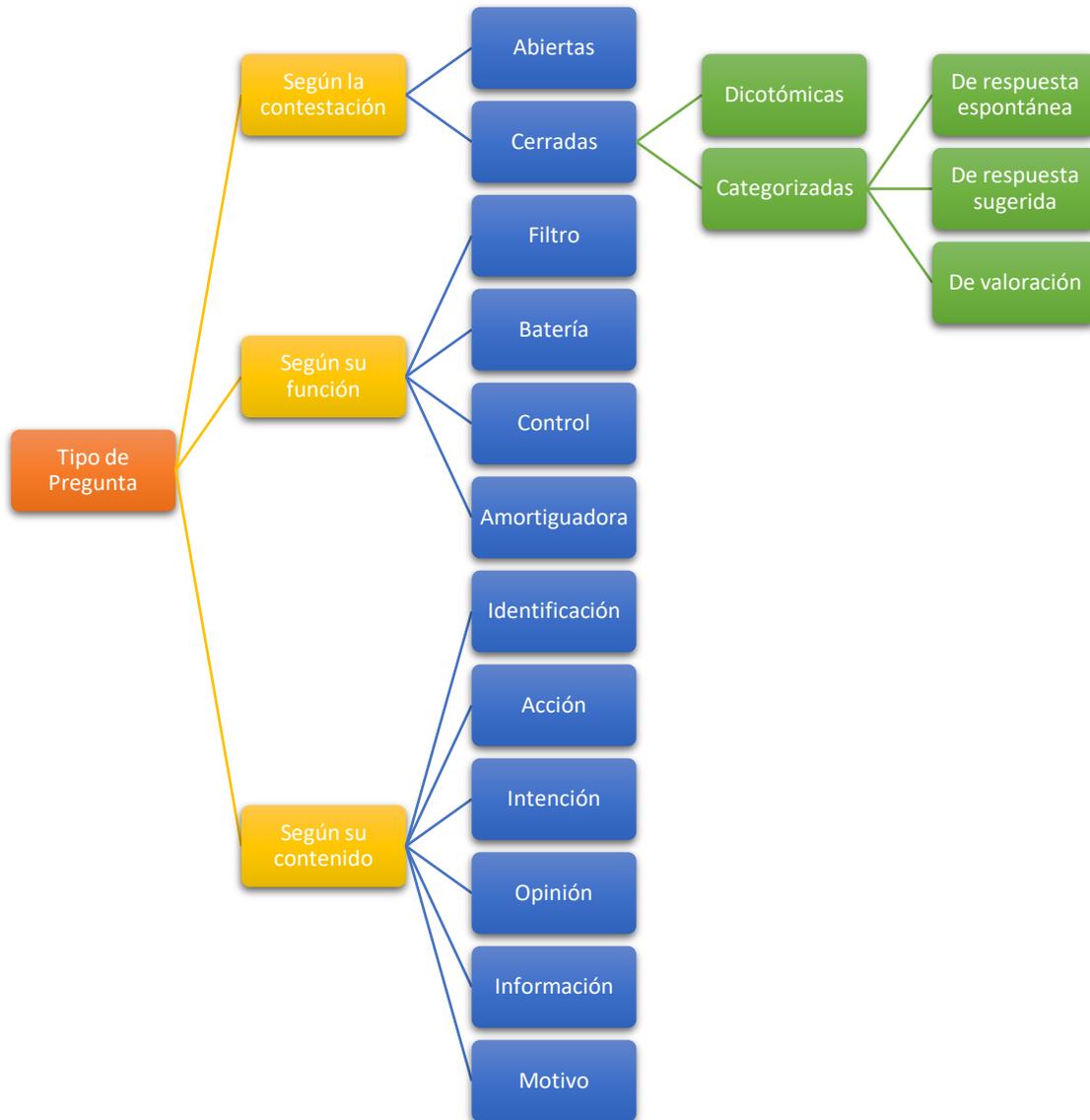


Ilustración 4 - Clases de preguntas Fuente: Elaboración Propia

**c) Reglas para la formulación de preguntas en un cuestionario**

- Los cuestionarios no deben ser excesivamente largos, porque en cuestionarios largos (+100 preguntas) disminuye el porcentaje de respuestas
- Las preguntas tienen que ser sencillas y redactadas de tal forma que puedan comprenderse con facilidad (no utilizar términos técnicos)
- No deben incorporar términos morales (juicios de valor)
- Nunca sugerir la respuesta, incitando a contestar más en un sentido que en otra
- Todas deben referirse a una sola idea
- Todas las que estén dentro de un mismo tema deben ir juntas en el cuestionario en forma de batería
- No juntar preguntas cuya contestación a una de ellas influya sobre la contestación de la otra, denominado efecto “halo”

**d) Organización y preparación del cuestionario**

**Fases**

- Formular hipótesis
- Establecer las variables intermedias (dimensiones que queramos analizar)
- Operacionalizar las variables intermedias, dando lugar a las preguntas que serían los indicadores

**Construcción**

- Introducción (quien nos encargó el estudio, el carácter anónimo de las respuestas, etc.)
- Preguntas:
  - Preguntas de identificación (sexo, edad,)

- Preguntas sencillas para introducir las + complejas y terminar con sencillas
- Facilitar la transición de un tema a otro en el cuestionario y se debe escribir en éste
- Evitar muchas preguntas abiertas
- Elaborar o decidir sobre los aspectos formales
- Preparar determinados elementos decisorios (carta de presentación de los encuestadores)
- Formar a los encuestadores y elaborar una guía de instrucciones para realizar el cuestionario
- Hacer una prueba piloto (prueba del cuestionario antes de su lanzamiento definitivo) tiene por objeto ver si se entienden las preguntas, si hay problemas en la redacción, etc. No interesan los resultados de esta prueba piloto, interesa verificar su comprensión por los encuestados y que se cumplan los objetivos de la misma
- Codificar el cuestionario

*e) Ventajas de las encuestas*

- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población
- Permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico
- Relativamente barata para la información que se obtiene con ello

*f) Desventajas de las encuestas*

- La posible renuncia del encuestado a suministrar la información que se desea obtener.

- El encuestado puede ser incapaz de aportar la información requerida por múltiples motivos (que no recuerde hechos, no los conozca, no distinga entre diferentes situaciones, etc.)
- El propio proceso de interrogación puede influir en las respuestas del encuestado por cansancio en el interrogatorio cuando se trata de encuestas excesivamente largas, por dar respuestas socialmente aceptadas, etc.

El cuestionario es el esquema formalizado para recopilar la información de los encuestados que contiene las preguntas a realizar y los espacios destinados a las respuestas; es decir, es la traducción de los objetivos informativos de la investigación en preguntas específicas.

El diseño del cuestionario es un elemento clave en el proceso de realización de una encuesta en gran medida condicionada a lo acertado que sea el diseño de las preguntas. De ahí el conocido tópico que la realización del cuestionario es más un arte que una técnica, pues no existen principios que garanticen la elaboración de un cuestionario efectivo y eficiente. El diseño del cuestionario es más una técnica aprendida por el investigador a través de su experiencia y realmente de esta experiencia acumulada han surgido una serie de reglas o pautas que pueden ser de gran utilidad para diseñar un cuestionario y que hacen referencia al tipo o formato de preguntas a utilizar, a su redacción y al orden o secuencia de las mismas.

El elemento básico del cuestionario, como se deduce claramente de su nombre, son las preguntas. Es por ello que la bondad de un cuestionario depende de la clase de preguntas empleadas en él y de su adecuada formulación. Desde el punto de vista de la investigación de mercados, las preguntas de un cuestionario son la expresión en forma interrogativa de las variables empíricas o indicadores respecto a los cuales interesa obtener información mediante la encuesta. Por tanto, las preguntas del cuestionario se subdividen en respuestas, que son los elementos de variación o categorías de la variable a que se refiere la pregunta. Existe una amplia tipología de preguntas y diversas formas de clasificación; por ello y sin ánimo de ser

exhaustivo nos centraremos en los diferentes tipos de preguntas según el tipo de respuesta y según la función que pueden cumplir en el cuestionario.

*g) Redacción de las preguntas de los cuestionarios*

Con respecto a la redacción de las preguntas, en general una pregunta bien formulada es aquella que:

- No ejerce influencia en el sentido de la respuesta
- No incita a una respuesta inexacta que no corresponda a la información buscada

En este sentido, existen una serie de reglas o recomendaciones fundamentadas en el sentido común y en la simple experiencia que deben tenerse presentes en la formulación de las preguntas y que a continuación detallamos:

- Debe utilizarse un lenguaje accesible, que se entienda, es decir, el vocabulario ha de ser sencillo, directo, y familiar. No hay que olvidar que salvo estudios específicos, las preguntas van dirigidas a personas de las más diversas clases y formación y consecuentemente hay que tenerlo en cuenta excluyendo la utilización de palabras o conceptos difíciles.
- No se deben utilizar palabras o frases ambiguas que puedan tener distintas interpretaciones. Así por ejemplo, el término “frecuentemente” en la utilización de un producto puede significar todos los días, dos o tres veces en semana, etc.
- Las preguntas deben ser neutras o imparciales, evitando que de alguna forma pueda estar implícita una determinada respuesta.
- Se deben evitar la utilización de palabras cargadas de ciertas connotaciones, puesto que en muchas ocasiones una pregunta formulada de una determinada forma puede sugerir la respuesta en una determinada dirección.

- No se deben incluir preguntas que sean difíciles de contestar o requieren cálculos, o esfuerzos memorísticos por parte del encuestado y probablemente no los recuerde todos, es preferible enumerarle los productos o servicios y preguntarle si los utiliza o no.
- Tampoco deben formularse preguntas de doble sentido, es decir preguntas cuya redacción pueda implicar una doble respuesta.

Hay preguntas que se refieren a temas delicados o sensibles que pueden poner al entrevistado en una situación embarazosa o preguntas que tienen un elemento de prestigio o de adhesión a normas socialmente aceptadas, que generalmente dan lugar a respuestas con un alto índice de parcialidad. Para evitar los posibles riesgos que puedan producirse en este tipo de preguntas o renuncias del encuestado a contestarlas se han desarrollado diferentes procedimientos para obtener respuestas más exactas:

- A través de enunciados contrarrestados que consisten en iniciar la pregunta con una afirmación que sugiere que el comportamiento en cuestión es común entre la población, y posteriormente, formularle la pregunta.
- Por medio de enunciados indirectos, por ejemplo formulando la pregunta sensible pero referida a otras personas, ya que supone que el comportamiento o la actitud del encuestado se verá reflejada en la respuesta.
- Realizando la pregunta con tarjeta de forma que el encuestado responda con el número que hace referencia a la respuesta en la tarjeta.
- A través de baterías de preguntas que nos permitan acercarnos al tema de una forma indirecta.
- Las preguntas no deben ser excesivamente largas ya que los cuestionarios deben ser fluidos y con preguntas cortas en donde se pueda imponer un ritmo de preguntas y respuestas que no aburran al encuestado ni al encuestador. Cuando este ritmo se altera

con una pregunta cuyo texto es excesivamente largo o repetitivo, la conversación pierde dinamismo e incide negativamente en el desarrollo de la entrevista.

- La redacción de las preguntas debe invitar a colaborar, debe formularse de forma amable, natural, y con un lenguaje normal. El entrevistado no debe tener la sensación de estar sometido a un examen, por lo que el cuestionario tiene que diseñarse de forma que entre el encuestado y el encuestador se produzca una situación lo más parecida a una conversación normal.

#### *h) Estructura del cuestionario*

Al redactar las preguntas hay que tener también especial cuidado en el orden en que se incluyen en el cuestionario, ya que la secuencia de las preguntas puede influir en la naturaleza de las respuestas del encuestado y, por consiguiente, sesgarlas. Para ello existen una serie de pautas generales que pueden ser muy útiles en la estructuración del cuestionario:

Al inicio del cuestionario se debe incluir una presentación solicitando la cooperación del encuestado y especificando los objetivos de la investigación, quién la realiza y una declaración explícita de que la información que se facilita tendrá un tratamiento global, ya que la garantía de anonimato de un cuestionario es fundamental para crear una buena disposición a contestar.

La primera pregunta debe ser de carácter general, sencillo y potenciadora del interés del encuestado. En ocasiones esta pregunta de carácter introductorio no se relaciona con las necesidades de información de la investigación, ya que su único objetivo es lograr la cooperación del encuestado y establecer una relación de armonía con él.

Las preguntas de tipo general deben preceder a las preguntas más específicas.

Generalmente las preguntas más sencillas deben ir al principio del cuestionario, reservando las más comprometidas para el final y dejar el espacio intermedio para las más substantivas e importantes de la investigación. Es decir, las preguntas menos problemáticas deben formularse inicialmente y de forma gradual se introducirán las preguntas más complejas y personales.

El flujo en el proceso de las preguntas debe ser lógico de acuerdo con la perspectiva del encuestado y, al mismo tiempo, las preguntas deben agruparse en función de su temática para evitar el desconcierto del entrevistado haciendo preguntas relativas a un mismo tema en diferentes fases de la entrevista.

Los datos de identificación del encuestado, utilizados como variables de análisis y a nivel global para comprobar la fiabilidad de la muestra deben formularse al final del cuestionario.

### *i) Aplicación*

Se realizó una encuesta para poder conocer las opiniones, tanto de los empresarios que ya han vivido la experiencia de firmar Convenio Marco como los que todavía no lo hacen. El modelo de la misma se encuentra en Anexo 9.

## **2. Entrevista**

Una entrevista es un proceso comunicacional en donde el entrevistado obtiene información acerca del entrevistado en forma directa buscando cumplir con ciertos objetivos.

### *1. Clase de entrevista*

Las entrevistas se pueden clasificar según

#### *a. Según su estructura y diseño:*

- Estructurada: El investigador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion. Son preguntas cerradas (si, no o una respuesta predeterminada).
- Semiestructurada: Se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas. (Actitud de escucha)

- No estructuradas: Sin guion previo. El investigador tiene como referentes la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza la entrevista con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte de investigador, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan.

*b. Según su momento de realización*

- Iniciales o exploratorias (diagnostico): Para la identificación de aspectos relevantes para poder formar una impresión inicial. Se usan en los primeros momentos para familiarizarte con el contexto, permite elaborar un plan de actuación futura.
- De desarrollo o de seguimiento: Tiene dos objetivos:
  - Describir la evolución o el proceso de una situación.
  - Profundizar en las relaciones, forma de vida, percepciones, etc.
- Final: Busca contrastar información, concluir aspectos

## **2. *La entrevista en profundidad***

Según Ruiz Olabuenaga (1999)

Objetivos:

- Comprender más que explicar
- Buscar la respuesta subjetivamente sincera
- Obtener respuestas emocionales frente a racionales

El entrevistador:

- Preguntas sin esquema fijo para las respuestas
- Controla el ritmo de la entrevista en relación con las respuestas recibidas
- Explica el objetivo del estudio

- Altera el orden y características de las preguntas, e interrumpe cuando es necesario introducir o matizar algo o reconducir el tema
- Se explica el sentido de la pregunta tanto como sea necesario y permite crear juicios de valor u opiniones
- Equilibrio entre familiaridad y profesionalidad.

El entrevistado:

- Cada entrevistado recibe su conjunto de preguntas pero puede haber diferencias en el orden o formato.

Las respuestas:

- Son abiertas y sin categorías de respuestas.
- De carácter flexible y abierto a cambios.

### ***3. Preparación de una entrevista***

Momento de preparación:

- Objetivos de la entrevista (documentarse sobre los aspectos a tratar)
- Identificar a los entrevistados (perfil dentro del contexto)
- Formular las preguntas y secuenciarlas (uso de lenguaje significativo para el interlocutor y contextualizar las preguntas para evitar ambigüedades)
- Preparar el lugar donde se realizará la entrevista.

### ***4. Tipos de preguntas en la entrevista***

En la preparación de la entrevista, para abordar el tema del guion de las preguntas, es interesante tener en cuenta los tipos de pregunta que pueden resultar de los actos del lenguaje llevados a cabo por el entrevistador. Dado que los actos del lenguaje son variados pueden enfocarse desde varios puntos de vista, las preguntas que resultan de sus posibles combinaciones reciben distintas denominaciones. La forma de realizar las preguntas de una

entrevista es parte del éxito de las respuestas que se obtiene, con los cual conviene pararse a reflexionar sobre esta cuestión. En el cuadro que a continuación se expone se recoge la combinación de los actos del lenguaje situados desde los registros más comunes obteniendo los tipos de respuestas resultantes de esa combinación:

Tomando como referencia L.E Alonso (1998:87)

Actos del habla	Registro Referencial	Registro Modal
Declaración	Complementación	Interpretación
Interrogación	Pregunta sobre contenido	Pregunta sobre actitud
Reiteración	Eco	Reflejo

*Tabla 1- Actos del Lenguaje Fuente: Alonso (1998:87)*

**Declaración** es un acto del habla por el cual el que habla da a conocer su punto de vista y a partir de ahí se genera una pregunta más o menos inquisitorial. Podemos decir que el entrevistador este acto lo puede realizar de dos maneras: desde un registro referencia, en cuyo caso el enuncia simplemente un hecho sin connotaciones ni intención alguna, más que la de obtener una respuesta lo cual la declaración de una Complementación, o esta declaración también se puede hacer desde un registro modal que indica ya una actitud del locutor respecto a lo que se está refiriendo. Habría un juicio de valor implícito o una postura determinada frente a un hecho, con lo cual estaríamos ante una Interpretación.

**Interrogación** es una pregunta directa que obliga a dar respuesta, son ejemplos muchas de las preguntas de las entrevistas en general, y si las enfocamos desde ambos registros, referencia y modal obtenemos una pregunta bien sobre el contenido o bien sobre la actitud.

**Reiteración** es la repetición de un punto de vista o parte del ya expuesto. Si se hace desde un registro referencial dará como resultado una pregunta eco, donde se toma parte del discurso y se subraya su importancia de manera escueta sin connotaciones. En caso de situarnos desde un registro referencial tendríamos una respuesta denominada reflejo.

## 5. *Realización de la entrevista*

El objetivo es que el entrevistado nos dé información. Para ello:

- Crear un clima de confianza y facilitar la comunicación.
- Registrar la información de la entrevista

Es importante que el lugar donde se realice, si es ajeno al sujeto, sea lo más acogedor (ventilación, luz...) y la actitud del investigador ha de ser positiva y receptiva.

Como investigador/entrevistador:

- Presentarse profesionalmente
- Detallar el objetivo y motivo de la entrevista
- Crear condiciones de confianza

Según Ruiz Olabuenaga (1999) a este proceso lo favorece:

- Es una conversación, no un interrogatorio.
- Dado que la conversación no lleva un fijo será necesario que se retomen o encaucen los temas, o con palabras que incentiven y motiven al entrevistado.
- La actitud del entrevistador ha de ser amistosa sin olvidar la profesionalidad, nunca aduladora.
- En cuanto al método de registro en la entrevista suele ser utilizada la grabadora y posteriormente transcrita. O mediante cámara de video. Lo cual habrá que preguntarle al entrevistado, en caso de no querer ser grabado se haría en formato papel.

## **6. Interpretación del discurso**

Una vez se ha realizado la entrevista, el investigador ha de interpretar toda la información recogida en la misma. Deberá de analizarla y valorar la información recogida, esto le será útil para la investigación ya que los datos de la entrevista son los que ayudan a corroborar tu hipótesis de la investigación.

## **7. Enfoques de la entrevista**

En la historia de la utilización de la entrevista como un instrumento de investigación para por tres momentos cada uno de los cuales remite a un enfoque diferente y en consecuencia, corresponde a un tratamiento particular de la información obtenida. Estos son:

## **8. UML (Sistema Único De Lenguaje Modelado)**

Es un lenguaje gráfico que permite modelar los elementos que constituyen un sistema de software.

Se busca describir lo que hace un sistema, pero no como se implementa dicho sistema.

Su objetivo fue crear un lenguaje común y semántica y sintácticamente rico para la arquitectura, el diseño y la implementación de sistemas de software complejos.

### **1) Diseño del Sistema.**

La primera etapa es la de la programación en sí, de esto se encargará el Ingeniero en Sistemas con ayuda del Área de Informática de la Facultad de Ciencias Económicas.

La segunda etapa es donde se pondrán en práctica determinadas acciones para probar al sistema. Por ejemplo se ingresará un número de usuario negativo.

La siguiente etapa es la implementación. Durante el mes de septiembre, es decir el primer mes de funcionamiento del software, se usará en acompañamiento del viejo método.

La cuarta etapa es la de mantenimiento. Los primeros 3 meses se harán mantenimiento correctivo ya que se enfocará en aquellas tareas destinadas a corregir los defectos que se van presentando en los distintos equipos y que son comunicados al departamento de mantenimiento

por los usuarios de los mismos. Pasados los 3 meses se aplicarán mantenimiento preventivo ya que el objetivo será mantener un nivel de servicio determinado en los equipos, programando las intervenciones de sus puntos vulnerables en el momento más oportuno. Suele tener un carácter sistemático, es decir, se interviene aunque el equipo no haya dado ningún síntoma de tener un problema.

## **2) Ciclo de Vida.**

Entre todos los métodos existentes se eligió el Cascada ya que se sabe lo que se quiere y lo que se busca lograr. Tiene como ventaja que no se avanza hasta la próxima etapa hasta estar 100% seguro. La desventaja es que es uno de los métodos más lentos ya que el usuario participa antes y después de cada etapa del proceso.

- Análisis del sistema de Información
- Diseño
- Programación
- Prueba
- Implementación
- Mantenimiento

## **3) Metas e indicadores.**

Para poder medir el grado en que los objetivos propuestos se van cumpliendo, se necesitan indicadores que cuantifiquen el grado de logro de los mismos. Para ellos se procederá a aplicar los siguientes indicadores:

Empresas que cumplen con los requisitos
Empresas interesadas en firmar C.M.
Empresas que llevan a cabo el tramite
Empresas interesadas en firmar C.M.
Empresas que renuevan C.M.
Empresas con C.M. vencidos
C.M. aprobados año 2018
C.M. aprobados año 2017
C.M. aprobados Empresas Privadas
Total C.M. aprobados
Empresas satisfechas con el proceso de seleccion de C.V
Total empresas que llevan a cabo el tramite C.M.
Empresas dispuestas a probar el nuevo método
Total empresas interesadas

*Ilustración 5 - Indicadores*

#### **4) Seguimiento y evaluación.**

La información obtenida por medio de los indicadores, darán una guía hacia los objetivos y metas planteados anteriormente. Así se podrá verificar si existen o no fallas o falencias en el software, si hay algún aspecto que se pueda mejorar para lograr de mejor forma y más rápido los objetivos y si hay que realizar algún ajuste al plan que se había estipulado.

### **9. Comunicación**

La comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más personas con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor.

En un sentido general, la comunicación es la unión, el contacto con otros seres, y se puede definir como el proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro.

Su propósito u objetivo se puede denominar bajo la acción de informar, generar acciones, crear un entendimiento o transmitir cierta idea.

Algunos expertos en el tema la definen como:

Alberto Martínez (2018) afirma que *“la comunicación es el proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta”*.

Mientras que Abraham Nosnik (2016) sostiene que *“La comunicación es la manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”*.

## **10. Formas de comunicación**

### ***a) Según el número de participantes***

El tipo de comunicación puede variar dependiendo de las personas que participen en la interacción comunicativa

- I. Individual: En este tipo de comunicación solamente interactúan un emisor y un receptor, es decir, que la comunicación se produce de individuo a individuo. Es un marco de interacciones caracterizado por la privacidad y por la imposibilidad de pretender impactar en una audiencia o una tercera persona que observa.
- II. Colectiva: Este tipo de comunicación ocurre cuando hay más de dos personas que intercambian mensajes. En estos casos, puede darse la situación de que a pesar de que una persona se dirige a la otra en su discurso, se pretende causar un efecto no en ella, sino en el resto de la gente.

- III. Intrapersonal: Este tipo de comunicación se da cuando una persona se comunica consigo misma. Por ejemplo, cuando alguien tiene que tomar una decisión y razona las soluciones. Está discutido si realmente se puede considerar comunicación.
- IV. Interindividual: La comunicación interindividual ocurre cuando dos personas se comunican, ya sea de forma verbal o no verbal, expresando básicamente sentimientos.
- V. Intragrupal: Este tipo de comunicación se da cuando se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo.
- VI. Intergrupal: La comunicación intergrupal se refiere a la comunicación que existe entre grupos. Por ejemplo, entre los intérpretes y un grupo de espectadores.
- VII. Comunicación masiva: La comunicación masiva o de masas se refiere a la interacción entre un emisor único y un receptor masivo o audiencia. El receptor debe ser: un grupo grande de personas, ser heterogéneo y ser anónimo.

***b) Según el canal sensorial***

Según el canal sensorial, es posible diferenciar distintas clases de comunicación:

- I. Comunicación visual: En este tipo de comunicación, se transmiten mensajes (por ejemplo, ideas) a través del medio visual y son percibidos a través de la vista.
- II. Comunicación Auditiva: Es un tipo de comunicación en el que los mensajes y la información es percibida a través del oído. Por ejemplo, la música. Por supuesto, es uno de los tipos de comunicación más utilizados, ya que puede conectar a dos personas a través de una distancia relativamente amplia y,

además, hace fácil localizar la fuente del mensaje, algo que no pasa por ejemplo con la olfativa.

- III. Comunicación táctil: En la comunicación táctil, la información se percibe a través del tacto, generalmente por la piel o mediante escritos en braille
- IV. Comunicación olfativa: El mensaje que se recibe por la vía olfatoria da forma a la comunicación olfatoria. Por ejemplo, el acto de percibir la información que da una persona por su olor.

Al igual que la comunicación auditiva el mensaje puede atravesar largas distancias, pero en este caso no es fácil localizar la fuente ni establecer una secuencia de información. Sin embargo, el mensaje permanece en el ambiente mucho más tiempo de lo que ocurre con los sonidos.

- V. Comunicación gustativa: Es un tipo de comunicación en el que la información se envía a través del gusto. Por ejemplo, cuando un “chef” elabora una receta para un grupo de comensales. Lamentablemente, en este tipo de comunicación la información suele estar limitada a las propiedades químicas del elemento que se saborea, y no hay datos precisos ni cadenas de información.

### *c) Según el canal tecnológico*

Dependiendo del canal tecnológico, los tipos de comunicación pueden ser:

- I. Comunicación virtual o digital: La comunicación virtual o digital es la comunicación que se produce gracias al mundo conectado a través de Internet. Incluye tanto una conversación por Skype como la escritura del emisor y la lectura del receptor de un artículo publicado en un blog.
- II. Comunicación telefónica: Es la comunicación que se realiza a través del aparato telefónico. Ya sea fijo o móvil. Permite interactuar con personas que están lejos.

- III. Comunicación televisiva: La comunicación que ocurre a través del televisor es la comunicación televisiva.
- IV. Comunicación cinematográfica: Es la comunicación que se produce a través de la gran pantalla y gracias a los largometrajes o producciones cinematográficas.

***d) Según el uso o finalidad***

Dependiendo de la finalidad o el objetivo de la comunicación, ésta puede ser:

- I. Comunicación publicitaria: Este tipo de comunicación ocurre cuando una empresa envía un mensaje, generalmente a un grupo de consumidores, para dar a conocer su marca o vender un producto. En este caso, el principal interesado es el emisor, que es quien quiere vender algo.
- II. Comunicación periodística: Es la comunicación que se hace a través de diferentes medios de comunicación con la finalidad de informar al receptor desde la óptica periodística.
- III. Comunicación educativa: El contenido de esta clase de comunicación es de tipo educativo. Por ejemplo, cuando un alumno asiste a una clase en la que su profesor está impartiendo una materia.
- IV. Comunicación política: La información de este tipo es de comunicación política y el contenido suele tener una fuerte carga ideológica. Por ejemplo, cuando alguien asiste a un debate en el que el emisor es un político que pretende ganar su voto. A diferencia de la publicidad, la propaganda no tiene como objetivo animar a comprar, sino cambiar la mentalidad de los receptores.

*e) Según la edad del receptor del mensaje:*

I. Generación X

La generación X comprende a los nacidos entre 1965 y 1981. Pese a que están adaptados al mundo 4.0, son menos dependientes del smartphone que las siguientes generaciones.

\*Uno de sus canales favoritos para comunicarse sigue siendo el email. Mediante las newsletters podemos conseguir una eficaz estrategia de marketing para comunicarnos con los consumidores de la generación.

\*Son fieles a la primera red social, Facebook. Pero también usan otras redes sociales como Instagram o Twitter. Hoy en día es uno de los medios de comunicación más utilizados.

\*Habitualmente se informan en internet, y lo hacen para estar al tanto de lo que pasa o para saber más sobre contenidos interesantes para ellos.

II. Generación Y

Los millennials o generación Y. Conocidos también como nativos digitales, se considera millennials a las personas nacidas entre 1982 y 1994 y la tecnología forma parte de su día a día: todas sus actividades pasan por la intermediación de una pantalla. On y off están integrados completamente en su vida. Sin embargo, no nacieron con ella, sino que de la época analógica en la que vivieron migraron al mundo digital.

\*Buscan conectar con la marca

\*La opinión de los clientes on line les es importante

\*Las redes sociales son de uso obligatorio

\*Colaborar es la nueva forma de promocionarse

III. Generación Z

Con edades comprendidas entre ocho y 23 años, la generación Z o posmilenial ocupará el protagonismo dentro de unas décadas. También catalogados como centennial, por haber venido al mundo en pleno cambio de siglo —los mayores son del año 1995 y los

más pequeños nacieron en 2010—, llegaron con una tablet y un smartphone debajo del brazo.

\*Tienen su propio lenguaje

\*Es exigente como consumidor

\*No son solo receptores de contenido sino que son creadores.

## **11. Proceso de Comunicación**

En el proceso de comunicación intervienen principalmente 6 elementos para que pueda darse es acto comunicativo.

Estos elementos son:

- Emisor
- Receptor
- Mensaje
- Canal
- Código
- Efecto



Ilustración 6 - Proceso de Comunicación Fuente: Wikipedia. Comunicación

El **emisor** es quien quiere transmitir un mensaje, independientemente de que sea una persona un grupo de personas o una empresa u organización.

El **receptor** será a quién vaya dirigido el mensaje del emisor, ya sea una persona, la sociedad en su conjunto, etc.

El **mensaje** es la información que le quiere transmitir el emisor al receptor.

El **canal** es el medio a través del cual el emisor va a hacerle llegar el mensaje al receptor.

El **mensaje** se codifica en función de las características del público objetivo para que éste sea capaz de decodificarlo y entender el mensaje.

Mientras que el **efecto** hace referencia a la respuesta que se ha obtenido por parte del receptor o si le ha llegado el mensaje y qué efecto ha tenido en él

Como pudimos observar a lo largo de este capítulo, actualmente la ley no es lo suficientemente beneficiosa para los distintos sujetos intervinientes, es por eso que creemos conveniente su modificación.

## **II. Capítulo II: Desarrollo del Plan: Propuesta de Modificación de la Ley de Pasantías**

En este capítulo desarrollaremos la propuesta de modificación de la ley. Se presentará el objetivo del mismo, las estrategias y acciones a seguir. A su vez se realizará un Análisis de Sensibilidad con el fin de conocer los posibles resultados económicos modificando ciertas variables. Por otra parte, se creará una herramienta de gestión, con el objetivo de minimizar tiempos y una herramienta de comunicación con el fin de lograr una mayor difusión del plan.

### **1. Aspectos a modificar**

La propuesta de este plan de desarrollo es la modificación de uno de los principales requisitos. El mismo se encuentra la Resolución Conjunta N°825/2009 y N°338//2009 sancionada en septiembre del año 2009 en donde se explica en el artículo catorce el cupo máximo de pasantes previsto en el artículo 21 de la Ley N° 26.427, en el mismo se especifica que en función del plantel total de trabajadores con contrato de trabajo por tiempo indeterminado, se conforma la siguiente escala:

- En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada DIEZ (10) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;
- En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: SIETE POR CIENTO (7%).

De acuerdo con los datos recolectados del Ministerio de Producción perteneciente a la Presidencia de la Nación, Mendoza representa el 4,06% de la cantidad de PyMEs registradas a nivel nacional.

Actualmente de los 540 Convenio Marcos vigentes solo 155 pertenecen a PyMEs es decir el 28%.

Si se hace el análisis global de las 34.665 PyMEs registradas en la provincia solo 155 tienen actualmente Convenio Marco vigente, es decir 0.44%.

Este dato es llamativo y alarmante y es por este motivo que el eje central de este Plan de Desarrollo es el encontrar la forma en que las PyMEs que actualmente no pueden acceder a tener Convenio Marco si puedan.

Total de PyMEs registradas a Nivel Nacional (información actualizada al 26 de febrero del 2019)

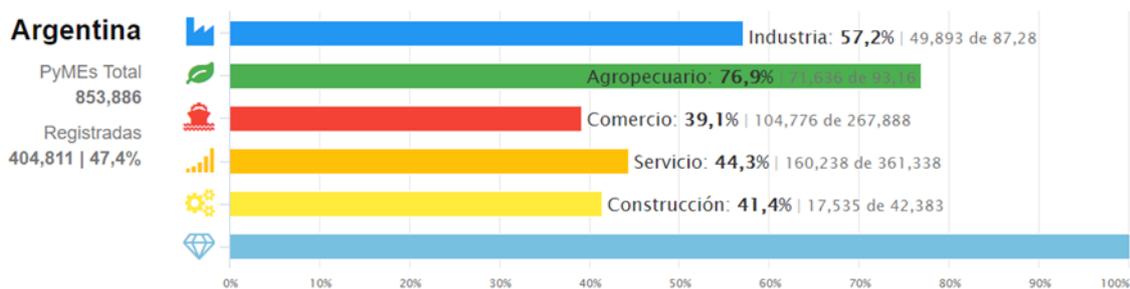


Ilustración 7 - Censo PyMes Argentinas Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/agroindustria>

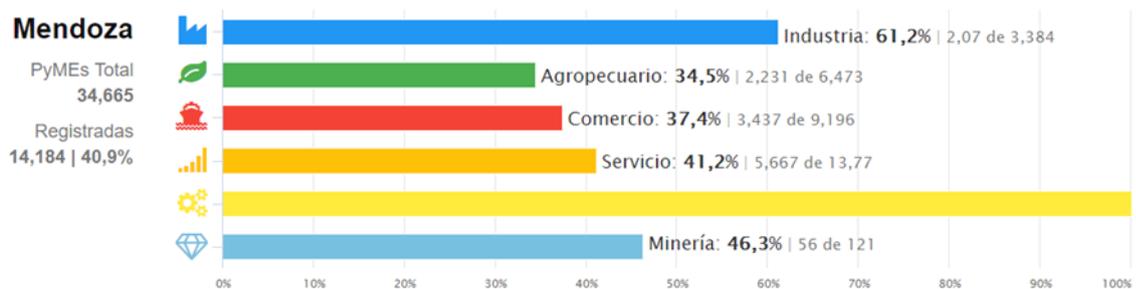


Ilustración 8 - Censo PyMes Mendoza Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/agroindustria>

La propuesta a desarrollar es modificar el artículo catorce de la Resolución Conjunta N°825/2009 y N°338//2009 en donde la escala propuesta sería:

- En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada CINCO (5%) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;

- En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: DIEZ POR CIENTO (10%).

ESCALA ACTUAL	
Nº empleos en el 931	Cant.de Pasantes
0 a 10	0
11 a 20	1
21 a 30	2
31 a 40	3
41 a 50	4
51 a 60	5
61 a 70	6
71 a 80	7
81 a 90	8
91 a 100	9
101 a 110	10
111 a 120	11
121 a 130	12
131 a 140	13
141 a 150	14
151 a 160	15
161 a 170	16
171 a 180	17
181 a 190	18
191 a 200	19
mas de 200	7%

Tabla 2 - Antes de la modificación Fuente: Ley de Pasantías

MODIFICANDO LA ESCALA			
Nº empleados en el 931	Cant.de Pasantes	Nº empleados en el 931	Cant.de Pasantes
0 a 5	0	106 a 110	21
6 a 10	1	111 a 115	22
11 a 15	2	116 a 120	23
16 a 20	3	121 a 125	24
21 a 25	4	126 a 130	25
26 a 30	5	131 a 135	26
31 a 35	6	136 a 140	27
36 a 40	7	141 a 145	28
41 a 45	8	146 a 150	29
46 a 50	9	151 a 155	30
51 a 55	10	156 a 160	31
56 a 60	11	161 a 165	32
61 a 65	12	166 a 170	33
66 a 70	13	171 a 175	34
71 a 75	14	176 a 180	35
76 a 80	15	181 a 185	36
81 a 85	16	186 a 190	37
86 a 90	17	191 a 195	38
91 a 95	18	196 a 200	39
96 a 100	19	mas de 200	20%
101 a 105	20		

Tabla 3 - Luego de la modificación Fuente: Elaboración Propia

### 1) Objetivo del Plan:

Así como del año 2018 al 2019 hubo una disminución del 10% en la firma de Convenio Marco hubo un aumento del 15% en la firma de Convenios Individuales de Pasantías.

Año	2017	2018
Cant. de Pasantes	450	518

Fuente: Secretaria de Relaciones Institucionales.UNCuyo

Dicho fenómeno se debe a la situación actual del país, en donde más empresas prefieren la contratación temporal de estudiantes avanzados de las distintas carreras de grado que ofrece la Universidad.

El objetivo del plan anteriormente desarrollado será aumentar por año un 15% más.

Año	2019	2020
Cant. de Pasantes	596	685

## 2) Estrategias:

\*Aplicaremos un proceso de comunicación de gran alcance, el cual lo explicaremos más adelante.

\*Expandiremos nuestro mercado, se tratará de llegar a aquellas empresas que anteriormente nunca han firmado Convenio Marco.

## 3) Acciones

\*Se aplicará una herramienta de gestión, la cual ayudará a disminuir los tiempos en el proceso de pre-selección de CV. Dicha herramienta también será explicada posteriormente.

\*Se programarán reuniones en distintas empresas y Cámaras Empresariales con el fin de hacer conocer el Programa de Pasantías.

## 2. Análisis de Sensibilidad

A continuación se realizará un análisis de sensibilidad, el mismo es una herramienta útil y efectiva para la toma de decisiones de inversión. Consiste en calcular el Valor Actual Neto del flujo de fondo del plan de desarrollo. En simultáneo se realiza un nuevo flujo de fondo modificando una variable. En este caso se modificó la cantidad de pasantes y se volvió a calcular el Valor Actual Neto.

El primer VAN es de \$141.126,86 mientras que el nuevo VAN es de \$390.174,26. La variable, antes de modificar la ley, era de 34 estudiantes y luego de modificarla fue de 94, es decir que aumentó un 176%.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión. Al obtener una diferencia positiva entre el VAN 1 y el VAN 2 se podría decir que es optimista ya que existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos. Dicho escenario se utiliza para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Otra posible variable a modificar es la ampliación de nuestro mercado. Con ayuda de UCIM y el Ministerio de Agroindustria y Tecnología se firmarían aproximadamente entre 35 y 40 Convenios Marcos con empresas que antes no tenían conocimiento del mismo.

### **3. Beneficios**

Si la Ley de Pasantías no se modificara pero si se aumentara el tamaño del mercado:

En un ambiente optimista se contratarían 3 pasantes por empresa nueva incorporada, en total serían 111 pasantes nuevos. Por lo que se obtendría un beneficio de \$460.737,69

Por otra parte, en un ambiente pesimista se contrataría pasante por empresa nueva incorporada, en total serían 37 pasantes nuevos. Por lo que se obtendría un beneficio de \$153.579,26

También existe un escenario posible en donde se apruebe el proyecto de modificación de la Ley de Pasantías entonces:

En un ambiente optimista se contratarían 3 pasantes por empresa nueva incorporada, en total serían 111 pasantes nuevos. Por lo que se obtendría un beneficio de \$850911,95 (\$390174,26(modificando ley) + \$460.737,69 (ampliando mercado))

Por otra parte, en un ambiente pesimista se contrataría pasante por empresa nueva incorporada, en total serían 37 pasantes nuevos. Por lo que se obtendría un beneficio de \$543.753,52 (\$390.174,26(modificando ley) + \$153.579,26 (ampliando mercado)) (Ver Anexo 8)

#### **4. Encuesta**

Se realizó una encuesta a 10 empresas locales, el fin de la misma fue recopilar datos mediante un cuestionario previamente diseñado para que arrojara información en forma de gráficos y tablas. (Ver Anexo 9)

Algunos datos interesantes son:

El 80% de las empresas interesadas en convenio marco podría iniciar el trámite de convenio marco si se modificara la ley, sino este porcentaje se reduciría al 20%.

Otro dato interesante es que el 60% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a probar el software.

#### **5. Herramienta de gestión para el SAE**

Al incrementarse la cantidad de CV's recibidos y empresas participantes, creemos conveniente la creación y aplicación de una herramienta de gestión que contribuya a la Secretaría de Asuntos Estudiantiles con el fin de agilizar el proceso de recepción y selección de los mismos. Para ello se desarrolla un software que consiste en la cruzada de datos de CV's de los estudiantes que se postulan para alguna pasantía con aquellos perfiles que las empresas buscan cubrir.

##### ***1) Procedimiento.***

Se siguió una metodología para el diseño de la bolsa de trabajo, donde se muestran las cinco fases que comprende el diseño, así mismo se describen en detalle a fin de mostrar un panorama general de actividades de cada una de ellas, sin embargo es importante mencionar que esta investigación se delimita a la parte de diseño, quedando las fases de implementación, evaluación y seguimiento a cargo de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la facultad bajo estudio.



*Ilustración 9* - Procedimiento para la Elaboración de una Bolsa de Trabajo Fuente: Wikipedia. Bolsa de Trabajo

- Análisis de la situación actual

Para realizar el análisis sobre la operación de la bolsa de trabajo en la Facultad de Ciencias Económicas se realiza una investigación de mercado donde se obtiene un panorama general. Gracias a la colaboración de la Secretaría de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales, Administración y Planificación se puede observar que durante el año 2018 fueron aprobados 47 Convenios Marco con empresas locales, nacionales y multinacionales (Ver Anexo 6).

- Análisis y diseño de una bolsa de trabajo

Para esta fase es necesario analizar las mejoras que se pueden realizar en el Área de Recursos Humanos, para una mejor promoción de sus estudiantes, contra las demandas de empleo de las empresas, en donde se parte con la siguiente estructura, la cual se basa en cuatro fases para el diseño de la bolsa de trabajo en el área de recursos humanos de la universidad bajo estudio. A continuación se muestran las fases a seguir, misma que desprenden de la parte de análisis y diseño, donde se hace una explicación de cada una de ellas.

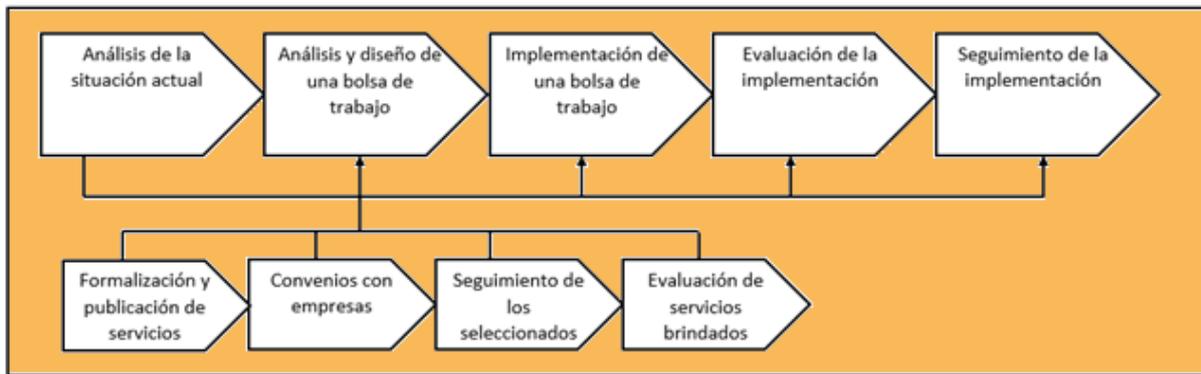


Ilustración 10 - Fases Fuente: Wikipedia. Bolsa de Trabajo

## 2) Fases de la Bolsa de Trabajo

En base a la figura anterior se describe en detalle cada una de las fases que bajan del punto de **análisis y diseño**:

**Fase 1.** Formalización y publicación de servicios: Esta fase corresponde a formalizar la bolsa de trabajo, a través de la publicación de los servicios que en ella se proporcionan, con la finalidad de contar con la información al alcance de los usuarios que deseen utilizar el servicio.

**Fase 2.** Convenios con empresas: Se mantiene comunicación con estas empresas, pero por el momento no se genera un registro el cual permita conocer las vacantes a cubrir.

**Fase 3.** Seguimiento de los seleccionados: Esta fase resulta importante para la universidad, debido a que la misma se encarga de verificar la condición en la que desempeñan sus tareas los pasantes. Se constata que los pasantes cobren en tiempo y forma, que se les brinden los días de licencias correspondientes por examen, que el ambiente de trabajo sea cálido.

**Fase 4.** Evaluación del servicio brindado: Se busca una retro alimentación tanto para la Facultad como la para la empresa que recibió al pasante.

## 3) Casos de uso (Fuente: Haderne, Marisa (2009). Guía N°1 y N°2. Sistema de Información y UML. Mendoza, Argentina.)

Es una descripción de las actividades que deberá realizar alguien para llevar a cabo algún proceso. Los personajes o entidades que participarán en un diagrama de caso de uso se denominan actores. En este caso tendremos tres actores: administrativo, empresa y estudiante.

Son de gran utilidad ya que sirven para mostrar la relación entre los actores y los casos de uso en un sistema.

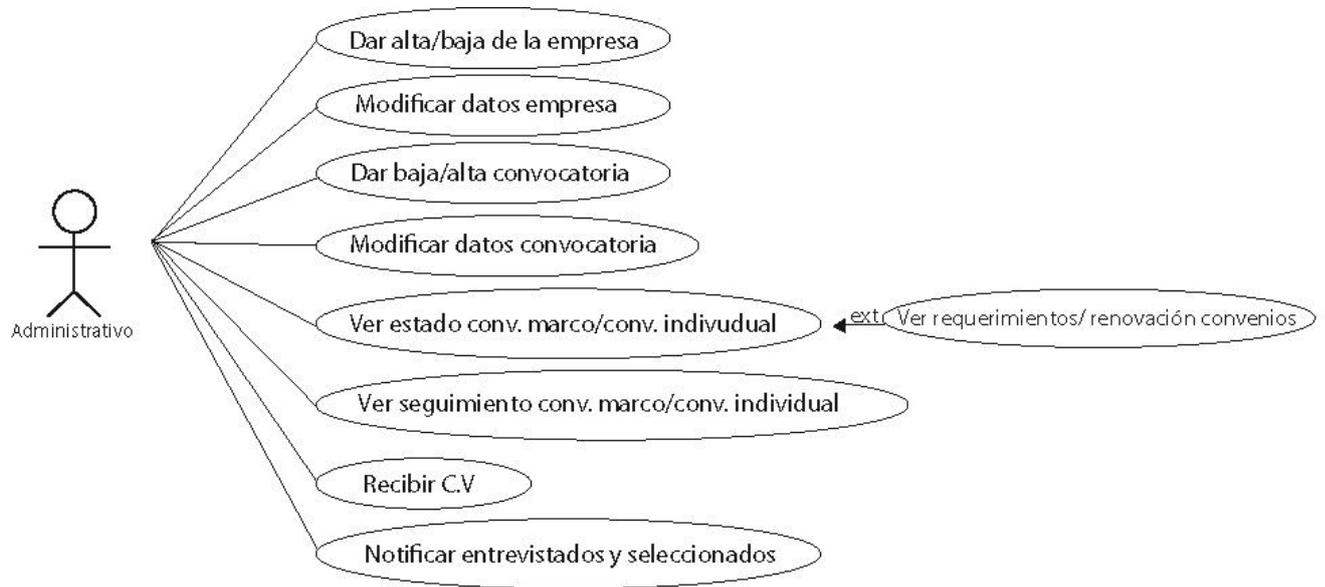


Ilustración 11 - Caso de Uso Administrativo Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 12 - Caso de Uso Empresa Fuente: Elaboración Propia

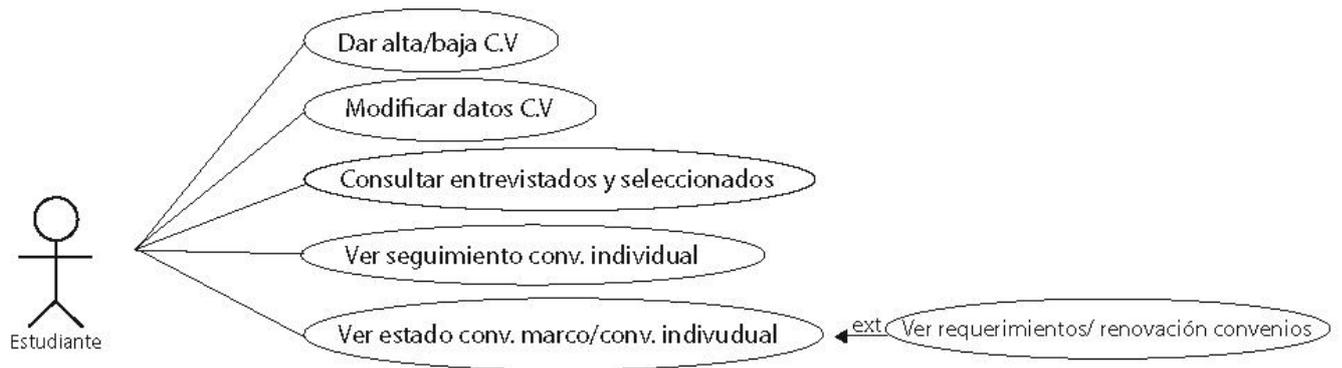


Ilustración 13 - Caso de uso Estudiante Fuente: Elaboración Propia

#### 4) Diagrama de clase (Fuente:Haderne, Marisa (2009). Guía N°1 y N°2. Sistema de Información y UML. Mendoza, Argentina)

Es una herramienta que ayuda a describir la estructura de un sistema mostrando las clases del mismo, sus atributos y las relaciones entre los objetos.

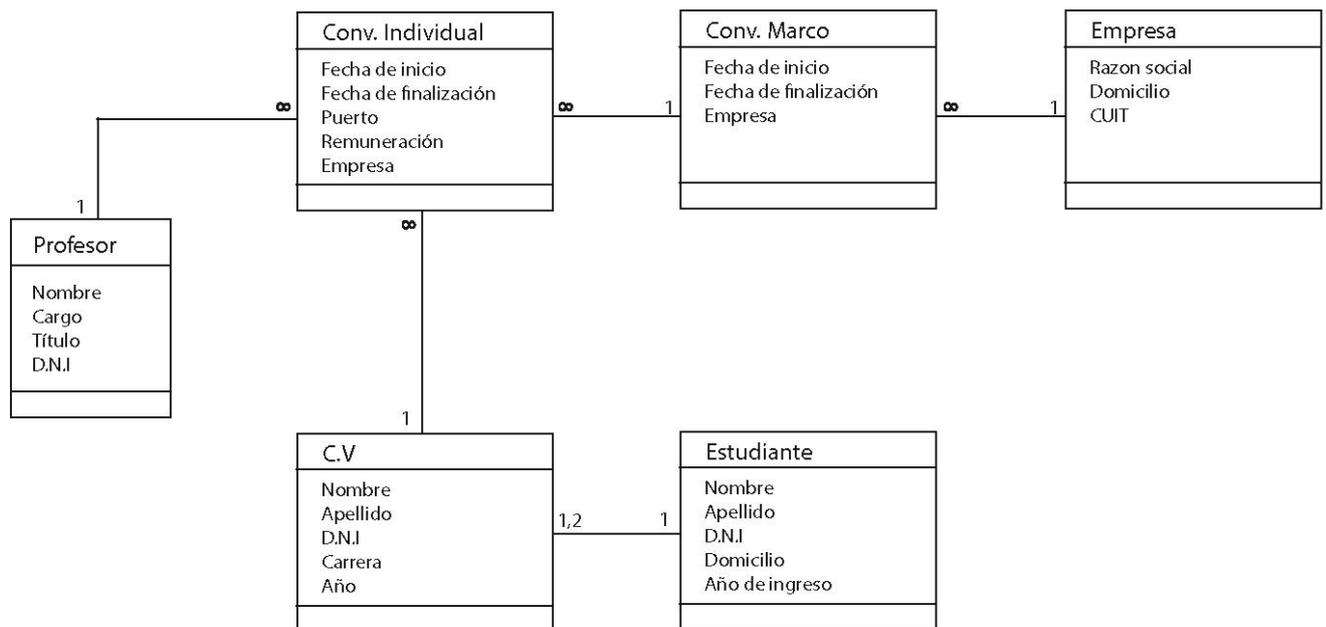


Ilustración 14 - Diagrama de Clases Convenio Marco y Pasantías Fuente: Elaboración Propia

## 6. Herramienta de comunicación para el SAE

### 1) Mensaje a comunicar

El mensaje principal será brindar los beneficios tanto económicos como sociales de la modificación del artículo 21 de la Ley N° 26.427, en el mismo se especifica, actualmente, que

en función del plantel total de trabajadores con contrato de trabajo por tiempo indeterminado, se conforma la siguiente escala:

- En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada DIEZ (10) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;
- En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: SIETE POR CIENTO (7%).

La modificación que se propone es de:

- En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada CINCO (5) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;
- En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: VEINTE POR CIENTO (20%).

## **2) Campaña de difusión**

Para dar a conocer la modificación de la Ley Nacional N° 26.427 se realizará propaganda por diferentes medios.

### **Por medio de Redes Sociales propias**

Con nuestro público joven, de entre 18 y 35 años, nos comunicaremos por medio de redes sociales, las cuales tienen un gran alcance y son de bajo costo.

Se crearán perfiles con el nombre de @ModificacionLeyPasantias y se usarán hashtag como por ejemplo #Pasantias, #PyMEs, #TratamientoDiputados, #ConsejoSuperiorUNCuyo, #TratamientoSenadores, #AprobacionLey entre otros.

Para esto se harán una serie de acciones a seguir una vez que ya estén activados los perfiles, que por supuesto serán públicos.

## Crear avances

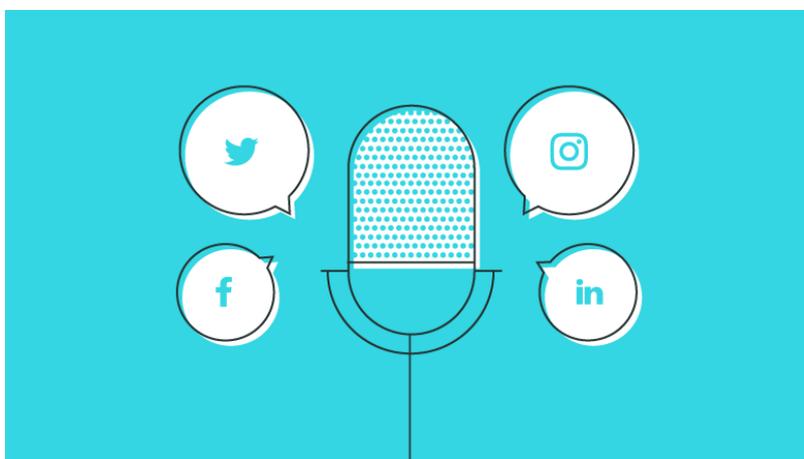
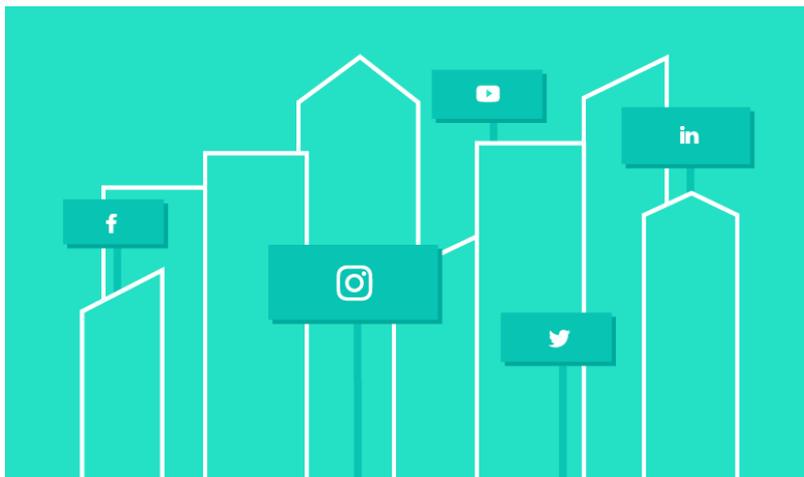
Así los contactos de las distintas redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) podrán estar pendientes e interesarse más sobre lo que encontrará en tu transmisión en vivo.

También se puede crear expectativa ofreciendo datos cómo el lugar que se visitará, qué se hará y qué preguntas se harán si es el caso.

Se tratará de ser creativo para no aburrir

Con creativo nos referimos a pensar de qué manera se podrá comunicar dicho suceso o actividad.

Incluso los medios de comunicación (locales y nacionales, propios de la Universidad) podrían prestar atención y rebotar los contenidos, para lo cual siempre se deberá exigir los créditos correspondientes.



Anuncia tus transmisiones en directo

Se programarán tuits y mensajes en Facebook con horas de anticipación para que los contactos estén enterados sobre lo que se comunicará.

Puedes repetir información

Es posible repetir datos relevantes sobre lo que está informando ya que los usuarios pueden unirse a la transmisión en cualquier momento.

También se responderá las preguntas de los comentarios mientras se está al aire.

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, es posible la modificación de la ley. Esto generara grandes beneficios tanto económicos como sociales.

### **III. Conclusiones**

Si bien las pasantías estudiantiles se han llevado a práctica por décadas, cada vez más los actores intervinientes toman mayor protagonismo. Esto se debe al acceso de información que existe gracias a los medios de información y a las redes sociales.

Son muchos los beneficios asociados a su implementación, tanto para las compañías como para los estudiantes es por ello que cada vez son más las organizaciones que buscan incorporarla a su gestión, basados en un accionar ético, comprometidos con la educación de excelencia y la importancia que las personas merecen. El aumento de la productividad, diferentes perspectivas, la mejora de las relaciones interpersonales, son algunos de los muchos beneficios relacionados.

Con dicho trabajo se busca modificar la Ley de Pasantías N°26.427 y la Resolución Conjunta N°825/2009 y N°338//2009 para que así, más PyMEs tengan acceso a dichos beneficios.

En un futuro se puede extender el plan al resto de las provincias, creando un cambio de legislación a nivel nacional.

Por todo lo expuesto anteriormente se cumple con el objetivo general de dicho trabajo que consistía en poder brindar la oportunidad a pequeñas y medianas empresas locales de participar como empleadoras en el marco de pasantías educativas, permitiendo a su vez acceder a esta posibilidad a mayor cantidad de pasantes.

Por todo lo expuesto, se confirma la hipótesis planteada:

Resultaría posible mejorar el sistema de pasantías mediante la modificación de ley de pasantías N°26.427, impulsado por las autoridades de la Universidad Nacional de Cuyo con ayuda de legisladores de la Honorable Cámara de Senadores y Diputados de la Provincia de Mendoza.

#### IV. Referencias

Gane, Chris; Sarson, Trish (1987). Análisis Estructurado de Sistema. Buenos Aires, Argentina. Editorial El Ateneo.

Haderne, Marisa (2009). Guía N°1 y N°2. Sistema de Información y UML. Mendoza, Argentina.

Hammer Michael, Champy James (1994). Re-ingeniería. Bogotá, Colombia. Editorial Norma  
Kovacevic, Antonio; Gonzales, Alfredo (1992). Sistema de Información: conceptos e implicancias para la empresa. Santiago, Chile. Editorial Universidad Católica de Chile.

Laudon, Kenneth; Laudon, Jane (2005). Administración de los Sistemas de Información. México. Editorial Pearson Educación.

Pressman, Roger (2005). Ingeniería en Software. México. Editorial Mc Grow Hill Interamericana

Ruiz Olabuenaga (1999) Metodología de la Investigación. México

Nosnik, Abraham (2003) Comunicación Organizacional Practica

Infoleg (26 de noviembre 2008). Ley 26.427 Ley de Pasantías. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar>

Corvin, Juan Armado (2017) Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/social/tipos-comunicacion-caracteristicas>

Mañez, Ruben (2018) Valencia, España. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/marketing/tipos-comunicacion-caracteristicas/>

Relaciones Institucionales. Consulta de convenios. Recuperado de <http://sistemas.uncu.edu.ar>

Real Academia Española [RAE]. Definición de Comunicación. Recuperado de

Wikipedia. Tipos de comunicación. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

Gobierno de la Nación. Ministerio de Agroindustria, Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/agroindustria>

Gobierno de Mendoza. Ministerio de Agroindustria y Tecnología. Recuperado de <http://www.mendoza.gov.ar/ministerio-de-agroindustria-y-tecnologia/>

Congreso de la Nación. Leyes. Recuperado de <https://www.congreso.gob.ar/leyes.php>

## V. Anexos

### 1. Anexo Convenio Marco



#### CONVENIO MARCO DE PASANTÍAS EDUCATIVAS ENTRE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO Y .....

---Entre la **Universidad Nacional de Cuyo**, con domicilio en Centro Universitario, Sede Rectorado (Edificio Nuevo), M5502JMA-Ciudad, Mendoza, en adelante "LA UNIVERSIDAD", por una parte, representada por su Rector, Ing. Agr. **Daniel Ricardo PIZZI** y ..... con domicilio en ....., Mendoza, Argentina, en adelante "LA ORGANIZACIÓN", por la otra, representada por ....., acuerdan en suscribir el presente Convenio Marco de Pasantías, sujeto a los siguientes artículos: -----

**PRIMERO:** El presente Convenio Marco de Pasantías tiene por objeto implementar dentro de los términos establecidos por la Ley N° 26.427 y sus normas reglamentarias, un sistema de pasantías en el ámbito de LA ORGANIZACIÓN, cuya actividad tendrá por objeto la realización, por parte de alumnos, de prácticas complementarias a su formación académica que enriquezcan la propuesta curricular de los estudios que cursan. A los fines del presente acuerdo se denomina pasantía a el conjunto de actividades formativas que realicen los estudiantes en empresas y organismos públicos, o empresas privadas con personería jurídica, sustantivamente relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas, que se reconoce como experiencia de alto valor pedagógico, sin carácter obligatorio, bajo la organización y control de LA UNIVERSIDAD. En virtud de lo cual el Rector delega atribuciones para la firma de los Acuerdos Individuales de Pasantías a los Decanos de las FACULTADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS, EDUCACIÓN, CIENCIAS APLICADAS A LA INDUSTRIA, DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, ARTES Y DISEÑO, CIENCIAS MÉDICAS, ODONTOLOGÍA, INGENIERÍA, CIENCIAS AGRARIAS Y FILOSOFÍA Y LETRAS, CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES, INSTITUTO BALSEIRO E INSTITUTO TECNOLÓGICO Y UNIVERSITARIO según corresponda, durante un lapso determinado.-----

**SEGUNDO:** Para acceder a las pasantías, los estudiantes deberán acreditar la condición de alumno regular de LA UNIVERSIDAD, no encontrarse trabajando en relación de dependencia, ni de ninguna otra forma, en empresas o entidades tanto públicas como privadas y ser mayores de 18 años; además de las condiciones establecidas internamente por cada Facultad. La pasantía caducará al obtener el pasante su grado académico o al dejar de pertenecer a LA UNIVERSIDAD como alumno regular, hecho que será informado oportunamente por LA UNIVERSIDAD a LA ORGANIZACIÓN a través de la Unidad Académica correspondiente.-----

**TERCERO:** La situación de pasantía no creará ninguna relación laboral entre el pasante y LA ORGANIZACIÓN y/o LA UNIVERSIDAD (Art. 12, Ley 26.427).-----

**CUARTO:** LA ORGANIZACIÓN, no podrá incorporar pasantes de la UNIVERSIDAD, ni renovar pasantías vencidas, sin la expresa conformidad de ésta. A tal efecto los documentos que darán vigencia y conformidad a la pasantía serán los Acuerdos Individuales firmados por las partes. LA ORGANIZACIÓN no podrá contratar más pasantes que el cupo máximo establecido en el artículo 21 de la Ley 26.427 y en el artículo 14 de la Resolución Conjunta 825/09 y 338/09 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación de la Nación. Se deja constancia que, a la fecha de suscripción del presente convenio, LA ORGANIZACIÓN cuenta con veintiocho (28) trabajadores en relación de dependencia, según lo declarado por ésta en el formulario 931 de AFIP.-----

**QUINTO:** LA UNIVERSIDAD, a través de las Facultades delegadas, se compromete a elevar a la ORGANIZACIÓN, la nomina de alumnos que esta ha solicitado para la ejecución de pasantías, conforme el Artículo 7 de la Ley Nacional N° 26.427 y a los criterios que internamente las Facultades definan públicamente y a las especificadas por LA ORGANIZACIÓN. En el mismo sentido las Facultades darán suficiente publicidad de las pasantías ofrecidas en el ámbito interno del a misma. LA ORGANIZACIÓN tendrá a su cargo la selección definitiva de los postulantes a partir de una preselección realizada por la Facultad.-----

**SEXTO:** Las tareas a realizar por los pasantes, como así también la duración, horario, condiciones, características, lugar de ejecución de las mismas, objetivos pedagógicos perseguidos y la asignación estímulo, serán establecidas en el Acuerdo Individual que oportunamente firmarán LA ORGANIZACIÓN, la Facultad y el Pasante en el marco del presente Convenio. Dichos Acuerdos Individuales deberán ser informados por la Facultad dentro de los quince (15) días corridos a partir de su vigencia a la Secretaría de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales y Administración del Rectorado.-----

**SÉPTIMO:** LA ORGANIZACIÓN se compromete a brindar al pasante los conocimientos necesarios y realizar los mejores y mayores esfuerzos para cumplir acabadamente con los fines de la pasantía.-----

**OCTAVO:** Las actividades que realice el pasante serán coordinadas y evaluadas por un representante de LA ORGANIZACIÓN designado por la misma en forma expresa. Éste, en su carácter de Tutor, tendrá a su cargo el cronograma de tareas a desarrollar por el pasante. Al finalizar la pasantía, deberá producir un informe evaluando las actividades realizadas y los resultados alcanzados por el pasante. Estos informes tendrán carácter de reservados y se confeccionarán en dos ejemplares, uno para LA ORGANIZACIÓN, y otro para La Facultad, quien lo incluirá en el legajo del alumno pasante. La Facultad designará asimismo un Docente Guía para favorecer el seguimiento de la pasantía. El Docente Guía presentará un informe al finalizar la pasantía, a la Facultad indicando las etapas cumplidas del plan de trabajo, una descripción de las actividades realizadas, logros obtenidos y dificultades observadas. Asimismo, LA UNIVERSIDAD

se reserva el derecho de implementar mecanismos complementarios de evaluación y monitoreo sobre la aplicación del presente Convenio.-----

**NOVENO:** Los pasantes percibirán, durante el transcurso de su prestación, una asignación estímulo mensual en concepto de viáticos, gastos educativos y erogaciones derivadas del ejercicio de la misma; recibirán también licencias por examen, enfermedad, maternidad y accidente del pasante según lo establecido en el Acuerdo Individual.-----

**DÉCIMO:** LA ORGANIZACIÓN contratará, a su exclusivo cargo, un seguro de riesgos de trabajo que resguarde la actividad del pasante -Ley 24.557 de Riesgos de Trabajo-. Asimismo, otorgará al pasante una cobertura de salud cuyas prestaciones serán las previstas en la ley 23.660 – Ley de Obras Sociales.-----

**UNDÉCIMO:** El pasante deberá cumplir estrictamente con las normas internas de LA ORGANIZACIÓN, efectuar sus obligaciones con diligencia y prestar los servicios con puntualidad, asistencia regular y dedicación, debiendo considerar como información confidencial toda la que reciba o llegue a su conocimiento con motivo del desarrollo de su práctica, ya sea información relacionada con las actividades de la misma y/o sus clientes o proveedores, los procesos o métodos, fórmulas y toda otra información a la que tenga acceso directa o indirectamente durante la vigencia del presente Convenio.----

**DUODÉCIMO:** El incumplimiento por parte del pasante de las obligaciones mencionadas en el punto anterior, y fehacientemente comprobado por LA ORGANIZACIÓN, será considerado infracción grave y constituirá causa suficiente para que se deje sin efecto de inmediato la pasantía otorgada, debiendo dar aviso inmediato a la Facultad, la que tomará las medidas que considere pertinentes.-----

**DÉCIMOTERCERO:** Todos aquellos actos u omisiones que puedan atentar contra la letra y/o espíritu y/o principios contenidos en la Ley N° 26.427 y sus reglamentaciones, se considerarán causa suficiente para que, tanto LA ORGANIZACIÓN como LA UNIVERSIDAD, dejen sin efecto el presente Convenio Marco de Pasantías.-----

**DÉCIMOCUARTO:** El plazo de duración del presente Convenio será de **cinco (5) año/s**, a partir de la fecha de su firma, pudiendo ser renovado a su vencimiento por acuerdo entre las partes. Asimismo, podrá ser rescindido antes de su vencimiento a solicitud de una de ellas, lo que deberá ser comunicado por escrito a la otra con una antelación no inferior a treinta (30) días.-----



**DECIMOQUINTO:** Las partes convienen que cuanto deba ser objeto de pronunciamiento judicial, será sometido a la jurisdicción de los Tribunales Federales con sede en la Ciudad de Mendoza.-----

---En prueba de conformidad se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la fecha indicada al pie.-----

-----  
**Firma por .....**

-----  
**Firma por Universidad  
Nacional de Cuyo**

Fecha: .....

Fecha: .....

## 2. Anexo: Nota Modelo Solicitud Decana

Mendoza, fecha

Sra. Decana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Cuyo  
Cdra. Esther L. Sánchez  
S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D

**Ref.: Pedido de Firma de Convenio  
Marco para Pasantías Rentadas.**

Me dirijo a Usted, y por su intermedio a quien corresponda, con el motivo de evaluar la posibilidad de firmar el **Convenio Marco** con la Universidad, para así posteriormente poder concretar el **Acuerdo Individual de Pasantías**, entre vuestra Institución y nuestra Empresa.

Motiva mi pedido, la necesidad de incorporar en un Estudiante de esta Alta Casa de Estudios, bajo la modalidad establecida en el Sistema de Pasantías Educativas (Ley N° 26.427 y sus Reglamentaciones).

Sin otro particular, y a la espera de una pronta y favorable respuesta, saludo a Usted con distinguida consideración.

---

**Firma y Aclaración**

**Nota:** Adjunto la Documentación necesaria para la Firma del Convenio Marco.

### 3. Anexo: Notal Secretario de Relaciones Institucionales, Asuntos Legales y Administración



Mendoza, fecha

Sr. Director de Relaciones  
Institucionales, Asuntos Legales y Administración  
Universidad Nacional de Cuyo  
Santiago Pron

S. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D.

Nos dirigimos a usted, a fin de solicitar la tramitación de Firma del  
Convenio Marco por número (numero en letras) año entre la Universidad Nacional de Cuyo y RAZON  
SOCIAL DE LA EMPRESA

Adjuntamos a tal fin el convenio marco y la documentación  
correspondiente.

Sin otro particular, saludamos a Ud. atentamente.

#### 4. Anexo: Ley de Pasantías N°26.427

##### **EDUCACION**

##### **Ley 26.427**

**Créase el Sistema de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional.**

**Sancionada: Noviembre, 26 de 2008.**

**Promulgada de Hecho: Diciembre, 18 de 2008.**

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

**ARTICULO 1º** — Créase el Sistema de Pasantías Educativas en el marco del sistema educativo nacional para los estudiantes de la Educación Superior (Capítulo V, Ley 26.206) y la Educación Permanente de Jóvenes y Adultos (Capítulo IX, Ley 26.206) y de la Formación Profesional (Capítulo III, Ley 26.058), en todos los casos para personas mayores de DIECIOCHO (18) años a cumplirse en empresas y organismos públicos, o empresas privadas con personería jurídica, con excepción de las empresas de servicios eventuales aun cuando adopten la forma de cooperativas.

**ARTICULO 2º** — Se entiende como "pasantía educativa" al conjunto de actividades formativas que realicen los estudiantes en empresas y organismos públicos, o empresas privadas con personería jurídica, sustantivamente relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas, que se reconoce como experiencia de alto valor pedagógico, sin carácter obligatorio.

**ARTICULO 3º** — Los objetivos del sistema de pasantías educativas son lograr que los pasantes:

- a. Profundicen la valoración del trabajo como elemento indispensable y dignificador para la vida, desde una concepción cultural y no meramente utilitaria;
- b. Realicen prácticas complementarias a su formación académica, que enriquezcan la propuesta curricular de los estudios que cursan;
- c. Incorporen saberes, habilidades y actitudes vinculados a situaciones reales del mundo del trabajo;
- d. Adquieran conocimientos que contribuyan a mejorar sus posibilidades de inserción en el ámbito laboral;
- e. Aumenten el conocimiento y manejo de tecnologías vigentes;
- f. Cuenten con herramientas que contribuyan a una correcta elección u orientación profesional futura;
- g. Se beneficien con el mejoramiento de la propuesta formativa, a partir del vínculo entre las instituciones educativas y los organismos y empresas referidos en el artículo 1º de la presente ley;
- h. Progresen en el proceso de orientación respecto de los posibles campos específicos de desempeño laboral.

**ARTICULO 4º** — Los objetivos del sistema de pasantías apuntarán, además, a generar mecanismos fluidos de conexión entre la producción y la educación, a los efectos de interactuar recíprocamente entre los objetivos de los contenidos educativos y los procesos tecnológicos y productivos.

**ARTICULO 5º** — Para implementar el sistema de pasantías educativas, las autoridades de las instituciones y organismos de conducción educativa reconocidos establecerán el diseño de un proyecto pedagógico integral de pasantías a nivel institucional, como marco para celebrar convenios con las empresas u organismos en los que se aplicará dicho sistema. En el caso de los convenios suscritos por autoridades de instituciones educativas, cualesquiera sea su nivel y ámbito de dependencia, las autoridades educativas jurisdiccionales deben ser notificadas fehacientemente en el curso de los CINCO (5) días hábiles posteriores a la firma del convenio, conforme el procedimiento que determine la reglamentación.

**ARTICULO 6º** — En los convenios de pasantías educativas, deben constar como mínimo los siguientes requisitos:

- a) Denominación, domicilio y personería de las partes que lo suscriben;
- b) Objetivos pedagógicos de las pasantías educativas en relación con los estudios entre los cuales se convocará a los postulantes de las pasantías;
- c) Derechos y obligaciones de las entidades receptoras de los pasantes y de las instituciones u organismos educativos;
- d) Características y condiciones de realización de las actividades que integran las pasantías educativas y perfil de los pasantes;
- e) Cantidad y duración de las pasantías educativas propuestas;
- f) Régimen de asistencia y licencias por examen, enfermedad y accidente para los pasantes;
- g) Régimen de la propiedad intelectual de las creaciones e innovaciones que resulten de la actividad del pasante;
- h) Régimen de la cobertura médica de emergencias a cargo de la empresa u organización y entidad que atenderá los compromisos derivados de la Ley 24.557, de Riesgos del Trabajo;
- i) Planes de capacitación tutorial que resulten necesarios;
- j) Plazo de vigencia del convenio y condiciones de revisión, caducidad, o prórroga;
- k) Nómina de personas autorizadas por las partes firmantes a suscribir los acuerdos individuales de pasantías educativas.

**ARTICULO 7º** — Las autoridades de las instituciones u organismos educativos informarán a la comunidad educativa sobre los convenios firmados con organismos públicos o empresas privadas, y comunicarán fehacientemente al alumnado, con antelación a cada convocatoria: los procedimientos, requisitos, vacantes, criterios de asignación y plazos para postular a las pasantías. Los estudiantes podrán acceder a copias de los convenios a simple solicitud.

Por vía reglamentaria se definirán los criterios sobre la asignación de postulantes a las pasantías, en función de pautas objetivas, que tendrán la adecuada difusión para preservar la igualdad de oportunidades de los postulantes.

**ARTICULO 8º** — Los estudiantes seleccionados para realizar las pasantías, deberán suscribir un acuerdo individual con los firmantes del convenio, el cual contendrá las condiciones específicas de la pasantía educativa. Este acuerdo debe instrumentarse conforme a las pautas del convenio. El texto de la presente ley y el convenio de referencia serán anexados al acuerdo, para la notificación fehaciente del pasante.

**ARTICULO 9º** — En los acuerdos individuales de pasantías educativas se harán constar como mínimo los siguientes requisitos:

- a) Nombre y apellido del pasante, número de CUIL y domicilio real;
- b) Denominación, domicilio y personería de las partes institucionales y datos de las personas autorizadas a suscribir el acuerdo, conforme el convenio;
- c) Derechos y obligaciones de las partes;
- d) Plan de pasantía educativa según lo establecido en el artículo 17 de la presente ley;
- e) Duración, horarios y sede de realización de la pasantía educativa;
- f) Monto, fecha y lugar de pago de la asignación estímulo;
- g) Enumeración de las tareas asignadas al pasante;
- h) Régimen de asistencia y licencias por examen, enfermedad y accidente para el pasante;
- i) Régimen de la propiedad intelectual de las creaciones e innovaciones que resultaren de la actividad del pasante;
- j) Nombre y apellido y número de CUIL/CUIT de los tutores y de los docentes guías asignados por las partes referidas en el artículo 1º de la presente ley.

**ARTICULO 10.** — Cada institución u organismo educativo debe conservar los originales de los convenios, llevar un registro de los acuerdos individuales de pasantías educativas, estructurar un legajo por cada pasante, asignar los docentes guías y supervisar el cumplimiento de los planes de pasantías, dando especial énfasis al cumplimiento de los aspectos formativos de las tareas de los pasantes. El desempeño de la función de docente guía será incompatible con cualquier cargo rentado en la empresa u organización donde se desarrolle la pasantía.

**ARTICULO 11.** — Las empresas y organismos deben conservar los originales de los convenios y acuerdos que suscriban en los términos de la presente ley, por un plazo de CINCO (5) años posteriores a la finalización de su vigencia; llevar un registro interno de cada uno de ellos, y comunicarlos a los organismos de seguridad social y tributarios, conforme a lo establecido en el artículo 19 de la Ley 25.013, designar tutores para las pasantías educativas que tengan experiencia laboral específica y capacidad para planificar, implementar y evaluar propuestas formativas.

**ARTICULO 12.** — Las pasantías educativas no originan ningún tipo de relación laboral entre el pasante y la empresa u organización en la que éstas se desarrollan. Esta figura no podrá ser utilizada para cubrir vacantes o creación de empleo nuevo ni para reemplazar al personal de las empresas y organismos públicos o privados.

Si luego de la pasantía educativa se contrata a la persona por tiempo indeterminado, no se puede hacer uso del período de prueba del artículo 92 bis de la Ley de Contrato de Trabajo.

**ARTICULO 13.** — La duración y la carga horaria de las pasantías educativas se definen en el convenio mencionado en el artículo 6º, en función de las características y complejidad de las actividades a desarrollar, por un plazo mínimo de DOS (2) meses y máximo de DOCE (12) meses, con una carga horaria semanal de hasta VEINTE (20) horas. Cumplido el plazo máximo establecido, una vacante de pasantía educativa puede renovarse a favor del mismo pasante, por hasta SEIS (6) meses adicionales, debiéndose firmar un nuevo acuerdo individual entre todas las partes, conforme el artículo 9º de la presente.

**ARTICULO 14.** — Las actividades de las pasantías educativas se llevan a cabo en las instalaciones de las empresas u organismos, o en los lugares que éstas dispongan según el tipo de labor a desarrollar. Dichos ámbitos tienen que reunir las condiciones de higiene y seguridad dispuestas por la Ley 19.587 —Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo— y sus normas reglamentarias. Además, las empresas u organismos deben incorporar obligatoriamente a los pasantes al ámbito de aplicación de la Ley 24.557 —Ley de Riesgos del Trabajo— y sus normas reglamentarias, y acreditarlos ante la unidad educativa correspondiente.

**ARTICULO 15.** — Los pasantes reciben una suma de dinero en carácter no remunerativo en calidad de asignación estímulo, que se calculará sobre el salario básico del convenio colectivo aplicable a la empresa, y que será proporcional a la carga horaria de la pasantía. En caso de haber más de un convenio aplicable, se tomará en cuenta el más favorable para el pasante. Para el caso de actividades que no cuenten con convenio colectivo, se aplicará para el cálculo de la asignación estímulo, el salario mínimo, vital y móvil, en forma proporcional a la carga horaria de la pasantía.

Los pasantes reciben, conforme a las características de las actividades que realicen, todos los beneficios regulares y licencias que se acuerden al personal según se especifique en la reglamentación. Asimismo se debe otorgar al pasante una cobertura de salud cuyas prestaciones serán las previstas en la Ley 23.660 —Ley de Obras Sociales —.

**ARTICULO 16.** — Los gastos administrativos correspondientes a la implementación de las pasantías educativas, si los hubiera, no pueden imputarse ni en todo ni en parte a la asignación estímulo del pasante; se establece para estos gastos, un tope máximo de un CINCO POR CIENTO (5 %) del valor de la asignación estímulo.

**ARTICULO 17.** — El docente guía por parte de la institución educativa y el tutor por parte del organismo o empresa, en el marco de lo establecido en el artículo 5º, elaboran de manera conjunta, un plan de trabajo que determine el proceso educativo del estudiante para alcanzar los objetivos pedagógicos. Este plan se incorpora al legajo individual de cada pasante, que obra en la institución u organismo educativo, conforme se establece en el artículo 10, y será notificado fehacientemente al pasante.

**ARTICULO 18.** — La implementación del plan de pasantías educativas, su control y evaluación es responsabilidad de los profesores guías y de los tutores, quienes elaborarán informes periódicos, que se incorporarán al legajo individual de cada acuerdo establecido en el artículo 10. En el término de TREINTA (30) días corridos

posteriores a la finalización de la pasantía educativa, los tutores designados deben remitir a la unidad educativa un informe con la evaluación del desempeño del pasante. Las partes firmantes extenderán en todos los casos a los pasantes un certificado de pasantía educativa en el que conste la duración de la pasantía y las actividades desarrolladas; asimismo a su solicitud se extenderán certificaciones de las funciones cumplidas a los docentes guías y a los tutores, indicando la cantidad de pasantes y el tiempo de dedicación.

**ARTICULO 19.** — El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social ejercerá el contralor del cumplimiento de la presente ley con relación a las empresas y organismos para que no se alteren sus objetivos. En caso de incumplimiento por parte de la empresa de alguno de los requisitos o características que tipifican a esta especial relación, la pasantía educativa perderá el carácter de tal y será considerada contrato laboral por tiempo indeterminado. En dicho caso, registrarán todas las sanciones e indemnizaciones que correspondan para la relación laboral no registrada.

Atento el carácter excepcional de este régimen, en caso de duda se entenderá que la relación habida entre el alumno y la empresa u organismo es de naturaleza laboral, aplicándose el régimen de la Ley 20.744 y complementarias.

**ARTICULO 20.** — El Ministerio de Educación, dentro del Consejo Federal de Educación y del Consejo de Universidades, y con participación del Instituto Nacional de Educación Tecnológica, para los casos que corresponda, dispondrá un registro unificado de los convenios suscriptos por las instituciones y organismos educativos que participen en el sistema, organizará mecanismos para el apoyo técnico, para la capacitación de los docentes guías y para el control del cumplimiento de los objetivos pedagógicos de las pasantías, en lo que compete a las funciones de las instituciones y organismos educativos. Periódicamente realizará por sí o en acuerdo con los citados consejos, la realización de controles muestrales que permitan mejorar en forma integral la gestión de las pasantías educativas. Asimismo, deberán realizarse controles ante la presentación de denuncias de irregularidades en el cumplimiento de las pasantías educativas y las responsabilidades de las partes intervinientes.

**ARTICULO 21.** — Las empresas y organismos tendrán un cupo máximo de pasantes, que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social fijará a través de la reglamentación correspondiente, cupo que será proporcional al tamaño de la empresa y a la cantidad de tutores que la misma asigne.

**ARTICULO 22.** — Derógase la Ley 25.165 —Ley de Pasantías Educativas—, el artículo 2º de la Ley 25.013 —Ley de Reforma Laboral—, el Decreto 340/92, el Decreto 93/95, y sus normas reglamentarias y complementarias, y el artículo 7º del Decreto 487/2000.

**ARTICULO 23.** — Cláusula transitoria. Los contratos de pasantías que se encuentren vigentes al momento de la promulgación de la presente ley deberán adecuarse a sus prescripciones en el término de CIENTO OCHENTA (180) días, excepto en lo referido al artículo 13, sobre duración de las pasantías educativas, los que se cumplirán hasta la finalización del plazo originalmente suscripto, no pudiendo ser renovados ni prorrogados.

*(Nota Infoleg: por art. 15 de la [Resolución Conjunta N° 825 y 338/2009](#) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y el Ministerio de Educación B.O. 27/10/2009 se aclara que los CIENTO OCHENTA (180) días que establece el presente artículo, son hábiles administrativos. Vigencia: el primer día hábil del mes siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial)*

**ARTICULO 24.** — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS  
AIRES, A LOS VEINTISEIS DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL  
OCHO.

— REGISTRADA BAJO EL N° 26.427 —

## 5. Anexo: Formulario Solicitud Incorporación Pasante



### Anexo: "Nota Pedido de Pasantías Rentadas"

Revisión 0 - 04/02/2012

Datos de la Empresa o Institución	
Nombre de la Empresa	
Razón Social	
Rubro	
CUIT	
Condición ante IVA y Ganancias	
Antigüedad en el Mercado	
Dirección	
Código Postal	
Domicilio Legal	
Teléfonos / Fax	
Dirrección de Página Web	

Contactos con la Empresa o Institución	
<b>Representante Legal:</b>	
<i>Nombre y Apellido</i>	
<i>DNI</i>	
<i>Cargo que Ocupa</i>	
<b>Poder del Representante Legal</b>	
<b>Encargado de RRHH:</b>	
<i>Nombre y Apellido</i>	
<i>DNI</i>	
<b>Contacto para Pasantías:</b>	
<i>Dirección del Departamento de RRHH</i>	
<i>Nombre y Apellido</i>	
<i>DNI</i>	
Teléfono / Fax	
E-mail	

Características del Puesto	
Puesto	
Tareas a Desempeñar	
Días y Horarios	
Domicilio de la Pasantía	
Asignación Estimulo	
Otros Beneficios	
Duración de la Pasantía	

Perfil Requerido	
Carrera	
Nivel del Alumno en la Carrera	
Cantidad de Pasantes	
Conocimientos Especificos	
Perfil Solicitado	
Experiencia Previa	
Idioma Extranjero	
Edad	
Sexo	
Movilidad Propia	
Requerimientos Adicionales	

## 6. Anexo: Acuerdo Individual de Pasantías



Universidad Nacional de Cuyo  
Facultad de Ciencias Económicas

1/2

### ESTUDIANTE Y EMPRESA

#### ACUERDO INDIVIDUAL DE PASANTIAS

---Entre la **Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo**, con domicilio en Centro Universitario - Ciudad de Mendoza - Mendoza - República Argentina, representada por su Decana, Contadora Esther Lucía Sánchez, con facultades para suscribir el presente, en adelante "LA FACULTAD" y XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, representado en este acto por el XXXXXXXXXXXX, con facultades para suscribir el presente, en adelante "LA ORGANIZACIÓN", con domicilio en XXXXXXXXXXXX - República Argentina, y la Srta. XXXXXXXXXXXX, de XX años de edad (C.U.I.L. N°XX-XXXXXXXX-X), domiciliado en XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Mendoza- República Argentina, en adelante "EL PASANTE", en el marco del Convenio de Pasantías Educativas suscripto entre la Universidad Nacional de Cuyo y "LA ORGANIZACIÓN" que se regulará por lo dispuesto en la Ley Nacional N° 26.427 se acuerda lo siguiente:

**PRIMERO:** La presente pasantía tendrá por objeto posibilitar *AL PASANTE* adquirir durante su vigencia, una experiencia profesional de campo en *LA ORGANIZACIÓN* como complemento de la formación académica recibida, que enriquezca la propuesta curricular de los estudios que cursa.----

**SEGUNDO:** A los fines del presente Acuerdo Individual, la pasantía constituye una actividad cuya meta es el logro de objetivos académicos, no existiendo relación laboral alguna entre *LA ORGANIZACIÓN* y *EL PASANTE*, más que la vinculación netamente educativa. *EL PASANTE* tendrá la obligación de concurrir a *LA ORGANIZACIÓN* y realizar el plan de pasantía educativa acordado con *LA FACULTAD*, además de las obligaciones aquí establecidas y *LA ORGANIZACIÓN* tendrá la obligación de abonar la asignación estímulo abajo expresada, además de las obligaciones establecidas por las leyes vigentes y el presente Acuerdo.-----

**TERCERO:** *EL PASANTE* deberá considerar información confidencial toda la que reciba o llegue a su conocimiento con motivo del desarrollo de su práctica en *LA ORGANIZACIÓN*, sea información relacionada con las actividades de la misma y/o sus clientes y proveedores, los procesos o métodos, fórmulas y toda otra información a la que tenga acceso directa o indirectamente durante la duración del presente Acuerdo.-----

Asimismo *EL PASANTE* deberá cumplir estrictamente con las normas internas de *LA ORGANIZACIÓN*, efectuar sus obligaciones con diligencia y prestar los servicios con puntualidad, asistencia regular y dedicación. El incumplimiento por parte del *PASANTE* de las obligaciones expresadas en este punto, será considerado infracción grave, constituyendo causa suficiente para que *LA ORGANIZACIÓN* deje sin efecto la pasantía otorgada, previa comunicación fehaciente a *LA FACULTAD*.-----

**CUARTO:** *LA ORGANIZACIÓN* pondrá a disposición del *PASANTE* todos los medios, materiales y elementos necesarios para cumplir con los objetivos previstos en el plan de pasantías acordado con *LA FACULTAD* y para su seguridad e higiene dentro del establecimiento.-----

**QUINTO:** El régimen de asistencia y licencias por examen, enfermedad y accidente para los pasantes deberá contemplar como mínimo iguales derechos para los pasantes que para los trabajadores titulares de las entidades en las que realicen sus actividades formativas, ya sea de fuente legal, reglamentaria, convencional y de las prácticas empresariales, en tanto resulten compatibles con la naturaleza no laboral de la pasantía.-----

Los exámenes académicos deberán ser acreditados fehacientemente ante *LA ORGANIZACIÓN*. En ningún caso podrá exigirsele *AL PASANTE* la devolución de las horas o realizarse algún tipo de descuento en su asignación estímulo.-----

**SEXTO:** En caso de enfermedad y/o accidente inculpable, *EL PASANTE*, además de dar aviso a *LA ORGANIZACIÓN*, deberá concurrir al servicio de asistencia o reconocimiento que ésta le indique o recibir en su domicilio al médico encargado de reconocerlo. En caso de ausencia de las instancias anteriores, deberá presentar a *LA ORGANIZACIÓN* los certificados médicos correspondientes.-----

**SÉPTIMO:** Los acuerdos individuales no podrán rescindirse por causa de enfermedad o accidente, ya sea inculpables o las previstas en la Ley N° 24.557, ni por causa de maternidad. Las pasantías de las alumnas se suspenderán en el período comprendido entre los cuarenta y cinco (45) días anteriores al parto y hasta cuarenta y cinco (45) días posteriores al mismo. Durante dicho período no percibirá la asignación estímulo del empleador, mas tendrá garantizada su reincorporación a la pasantía una vez cumplidos los plazos antedichos.



**Universidad Nacional de Cuyo  
Facultad de Ciencias Económicas**

La cobertura de riesgos de trabajo queda a cargo de LA ORGANIZACION a través de la Aseguradora de Riesgos de Trabajo denominada: GALENO ART y con Contrato N° 6338; así mismo se otorgará AL PASANTE una cobertura de salud cuyas prestaciones serán las previstas en la Ley N° 23.660 (Ley de Obras Sociales), a través de xxxxxxxxxxxxxxxx.

**OCTAVO:** LA ORGANIZACIÓN se compromete a reunir las condiciones de higiene y seguridad que determina la Ley N° 19.587 y a no afectar al pasante a actividades diferentes de las acordadas. Se deja constancia que en caso que la pasantía sean prestadas fuera del lugar consignado en el Artículo Noveno, LA ORGANIZACIÓN deberá comunicarlo a LA FACULTAD, que en caso de autorizarlo en forma expresa, previa y fehaciente, exigirá el tipo de cobertura de riesgos de trabajo acorde.

**NOVENO:** EL PASANTE realizará su práctica en el Área Facturación, ubicada en XXXXXXXX – XXXXXXXX, dentro del horario de X a XX horas, de Lunes a Viernes a partir del XX/XX/XXXX, hasta el día XX/XX/XXXX, durante la vigencia de la misma no deberá trabajar en relación de dependencia. En ningún caso la carga horaria semanal podrá superar las veinte (20) horas.

**DECIMO:** EL PASANTE recibirá en calidad de asignación estímulo, para gastos de estudios, la cantidad de pesos: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (\$ XXXX-) mensuales de acuerdo a Convenio Químico y Petroquímico 77/89

**UNDÉCIMO:** El seguimiento, supervisión y formación laboral del PASANTE, estará a cargo del Tutor por LA ORGANIZACIÓN y un Docente Guía por LA FACULTAD.

**Tutor del Programa:**

**Docente Guía:** Apellido y Nombre; C.U.I.L. N°

**DUODÉCIMO:** El régimen de la propiedad intelectual de las creaciones e innovaciones que resulten de la actividad de EL PASANTE, previsto en el Artículo 6º, (Inciso g) de la Ley N° 26.427, deberá sujetarse a lo previsto por los Artículos 82º y 83º de la Ley N° 20.744 (t.o. 1976) y sus modificatorias.

**DÉCIMO TERCERO.** LA ORGANIZACIÓN y LA FACULTAD extenderán en todos los casos AL PASANTE un certificado de pasantía educativa en el que conste la duración de la pasantía y se detallarán las actividades desarrolladas. Asimismo, a su solicitud se extenderán certificaciones de las funciones cumplidas a los Docentes Guías y a los Tutores, indicando la cantidad de pasantes y el tiempo dedicado.

**DÉCIMO CUARTO:** Las pasantías caducan al obtener EL PASANTE su grado académico o dejar de pertenecer a la Universidad como alumno regular.

**DÉCIMO QUINTO:** LA ORGANIZACIÓN deberá entregar al PASANTE, del uno (1) al diez (10) de cada mes, el importe de dinero convenido en concepto de viáticos y gastos educativos, conforme al artículo décimo, y presentar a LA FACULTAD constancia de dicho pago.

**DÉCIMO SEXTO:** LA ORGANIZACIÓN abonará el cinco por ciento (5%) del importe indicado en el artículo décimo a favor de LA FACULTAD por la administración y tutoría del sistema.

**DÉCIMO SEPTIMO:** LA FACULTAD delega la administración del presente convenio en la Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

**DÉCIMO OCTAVO:** Las partes convienen que cuanto deba ser objeto de pronunciamiento judicial, será sometido a la jurisdicción de los Tribunales Federales con sede en la Ciudad de Mendoza.

---En prueba de conformidad se firman tres (3) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto y un cuarto ejemplar a efectos de ser archivado en Registro de Pasantías.

<b>Firma del PASANTE</b>	<b>Firma de la ORGANIZACION</b>	<b>Firma de la FACULTAD</b>
Nombre:.....	Nombre:.....	Nombre:.....
Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....	Fecha:...../...../.....

## 7. Anexo: Análisis de Sensibilidad

		sueldo													
		promedio	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S
x pasante	5%	\$ 8.000,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
x pasante	5%	\$ 9.000,00	-	-	-	-	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00

Por pasante															
Año 2019	$V = \$400 * [1 - (1 + 0,03556)^{-4}] / (0,03556) = \$1467,28$														
Año 2020	$V = \$450 * [1 - (1 + 0,03556)^{-8}] / (0,03556) = \$3086,06$														
	$V = \$3086,06 * (1 + 0,03556)^{-4} = \$2683,51$														
Ingreso total de septiembre del 2019 a septiembre del 2020	$= \$4150,79$														

En la situación Actual la Universidad recibiría \$141.126,86  
 Que sería los 34 pasantes de las 14 empresas con menos de 10 pasantes por \$4150,79

Si modificáramos la Ley la Universidad recibiría \$390174,26  
 Esto sería el resultado de los 94 pasantes de las 15 empresas con menos de 19 pasantes por \$4150,79

Escenario Optimista: 3 pasantes por empresa nueva: 111 pasantes por \$4150,79 = \$460737,69  
 La Universidad recibiría \$850911,95 (\$390174,26(modificación ley) + \$460737,69 (ampliando mercado))

Escenario Pesimista: 1 pasante por empresa nueva: 37 pasantes por \$4150,79 = \$153579,26  
 La Universidad recibiría \$543753,52 (\$390174,26(modificación ley) + \$153579,26 (ampliando mercado))

## 8. Anexo: Resultados Entrevistas

### Encuesta a interesados en firmar Convenio Marco

El objetivo de la misma es recolectar y analizar datos con el fin de conocer las exigencias de los interesados en firmar Convenio Marco.

**Nombre de la Razón Social**

**Empleados declarados en el Formulario N°911 \***

**Conocen lo que es un Convenio Marco, los derechos y obligaciones de ambas partes? \***

- Sí  
 No

**Actualmente o anteriormente han tenido Convenio Marco? \***

- Sí  
 No

**Como prefiere tener acceso a los requisitos para la tramitación de Convenio Marco? \***

- Atención personalizada de lunes a viernes  
 Información disponible en la página de la Facultad de Ciencias las 24 horas los 7 días de la semana

**Vigencia del Convenio Marco que tramitaría? \***

- 1 año  
 2 años  
 3 años  
 4 años  
 5 años

**Prefiere: \***

- Pasantías Rentadas (vigencia mínimo 3 meses, máximo 18 meses )  
 Prácticas de Trabajo (C.P.N 150hs, L.A. 200hs)

**¿Que cree que un pasante le aportaría a su organización? \***

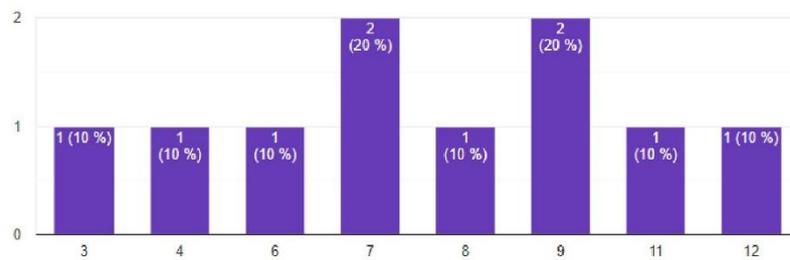
## Nombre de la Razón Social

10 respuestas

Dominique Lecoq
Estudio Contable Aliaga y Asociados
Laboratorio Anatomía Patológica Dr. Martínez
We Are BAR
Taller Mecanico Vlado
El Molino
Cervantes Panificadora S.A.
Lomos Del Monte S.A.
TAIPEI
Hostel La Perinola

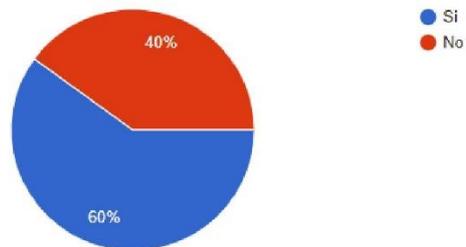
## Empleados declarados en el Formulario N°931

10 respuestas



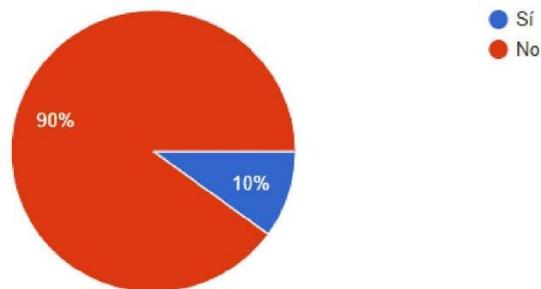
Conocen lo que es un Convenio Marco, los derechos y obligaciones de ambas partes?

10 respuestas



Actualmente o anteriormente han tenido Convenio Marco?

10 respuestas



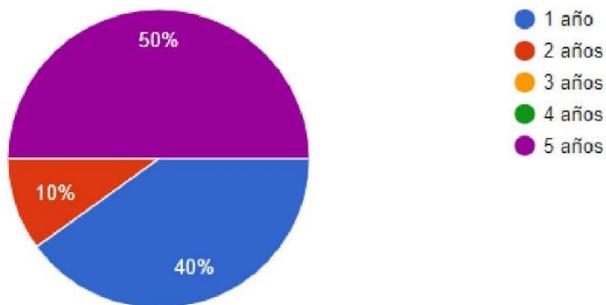
Como prefiere tener acceso a los requisitos para la tramitación de Convenio Marco?

10 respuestas



## Vigencia del Convenio Marco que tramitaría?

10 respuestas



## Prefiere:

10 respuestas



## ¿Que cree que un pasante le aportaría a su organización?

10 respuestas

Nuevas ideas y puntos de vista diferentes a los que ya están dentro de la organización
Una perspectiva nueva en cuanto a la resolución de conflictos.
Nuevas ideas de proyectos para llevar a cabo en el corto plazo
En este momento orden, ya que estamos creciendo como organización y la administración la hemos descuidado.
Rapidez en los procesos, se produce un cuello de botella y se demora mas de lo previsto en la entrega de los autos ya que los repuestos demoran en ser pedidos y recepcionados.
Necesitaríamos poner en orden las cuentas corrientes de los clientes y los estados de cuenta de nuestros proveedores
Conocer nuevas formas de resolución de conflictos.
Poner al día lo contable, ya que le entregamos a la contadora la documentación fuera de fecha y eso a la larga nos trae problemas.
Orden en cuanto al stock y verificación de los indicadores de costos y rendimientos.
Organización interna, si bien somos pocos no podemos organizarnos del todo bien.

### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 16 de septiembre 2019.

  
.....  
Firma y aclaración

27.226  
.....  
Número de registro

36.417.034  
.....  
DNI