



Ministerio de
Ciencia, Tecnología
e Innovación Productiva
Presidencia de la Nación



Secretaría de Articulación
Científico Tecnológica
Ministerio de Ciencia, Tecnología
e Innovación Productiva

“Evaluación y mejoramiento de Instituciones de Ciencia y Tecnología”

Área Temática: 4. Las experiencias de gestión y diseño, conducción y evaluación de políticas públicas para el desarrollo.

Autoras:

Laura Martínez Porta

(Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales)

Subsecretaría de Evaluación Institucional

Stella Maris Nigro

(Coordinación de Evaluación de Organismos de Promoción de la Ciencia y de Uso de los Recursos)

Subsecretaría de Evaluación Institucional

Introducción

El Programa de Evaluación Institucional (PEI) promueve la evaluación y el mejoramiento de las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Dicho programa se desarrolla en el ámbito de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales de la Subsecretaría de Evaluación Institucional del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT).

A través del PEI se llevan a cabo en las instituciones ciclos completos de evaluación y planeamiento, los cuales se estructuran de acuerdo con las siguientes actividades: i) autoevaluación, ii) evaluación externa y iii) elaboración e implementación de los planes de mejoramiento que se deriven de la etapa evaluativa. Para el desarrollo de estas actividades se cuenta con asistencia financiera por parte del MINCyT.

El objetivo central del PEI es promover y facilitar la evaluación de las instituciones de ciencia y tecnología, procurando su mejoramiento continuo y su adecuación al planeamiento estratégico del sector científico y tecnológico nacional. La evaluación es concebida como una herramienta de gestión y la novedad de este programa es que se asocian las etapas de evaluación y de implementación de los planes de mejoramiento como estrategia para promover el desarrollo de las instituciones de ciencia y tecnología.

El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología está conformado por una red de instituciones que realizan actividades sustantivas vinculadas al desarrollo

científico, tecnológico, innovador, de vinculación y de financiamiento, formación y perfeccionamiento de recursos humanos. Los organismos de ciencia y tecnología (OCTs), las universidades y otras entidades e instituciones del sector público y privado constituyen este universo.

De esta manera existen dos tipos de destinatarios principales de la actividad del PEI: los organismos de ciencia y tecnología (OCTs) y las universidades, en lo que atañe a la evaluación de la función investigación y desarrollo (I+D+i).

La tarea que se realiza desde el PEI con los OCTs y las Universidades abarca, a grandes rasgos, las siguientes actividades:

- Acompañar el proceso de autoevaluación, brindando asistencia técnica y apoyo financiero para su realización
- Gestionar el proceso de evaluación externa, entendiendo en la selección y contratación de los expertos que conformarán el comité de evaluadores externos
- Organizar y acompañar la visita de evaluación externa
- Realizar el seguimiento de la evaluación institucional elaborando informes técnicos sobre los documentos provisorios y finales de autoevaluación y evaluación externa
- Brindar asistencia técnica para la elaboración de los planes de mejoramiento
- Monitorear la implementación de dichos planes

Primera etapa: autoevaluación

La evaluación se estructura a partir de las etapas de autoevaluación y de evaluación externa. Mediante la autoevaluación se promueve una reflexión participativa, sistemática y diagnóstica por parte de los actores relevantes de las instituciones sobre sus desempeños y los entornos actuales y futuros, permitiendo identificar fortalezas y debilidades y formular una propuesta de lineamientos para el mejoramiento y desarrollo de la institución.

Este análisis promueve una mirada introspectiva que retoma los objetivos, los grandes lineamientos de las instituciones y valora cuáles son las capacidades existentes para llevarlos a cabo y los resultados que se obtienen. Asimismo se propone una valoración contextualizada que considere a la institución como parte de un sistema científico tecnológico e inserta en un determinado medio social, económico y productivo.

La implementación de este tipo de procesos deja en las instituciones un plus que va más allá del producto que se obtenga como resultado de la autoevaluación. En este sentido se generan externalidades positivas relacionadas con la reflexión que se instala en la institución a nivel de sus actores, la construcción de una mirada intersubjetiva sobre la realidad institucional y un recorrido “desde abajo hacia arriba” que suma el compromiso de los actores en la definición de líneas de mejoramiento y en la puesta en práctica de las acciones que se deriven de las mismas.

El PEI brinda asistencia técnica durante esta etapa, aportando una propuesta metodológica y herramientas para el diseño del plan de evaluación a implementar, el cual es adaptado a las características particulares de las distintas instituciones.

Los objetos de la evaluación que se consideran son:

- La organización, el gobierno y la gestión institucional (en el caso de las Universidades este punto refiere a la gestión de la función I+D+i)
- La participación en el planeamiento estratégico del sector de CyT nacional
- Los recursos humanos y financieros
- La infraestructura y el equipamiento
- Las actividades y la producción de CyT
- Los servicios, asesoramiento y transferencia a terceros
- La capacidad de vincularse e integrarse a redes

A partir de estos objetos de evaluación se derivan dimensiones de análisis, variables e indicadores, los cuales son abordados en tres momentos: uno diagnóstico, otro valorativo y un tercero, prospectivo.

Mediante el diagnóstico se obtiene información relativa a los objetivos de la institución y sus actividades, los insumos con los que cuenta, los procesos que se llevan a cabo y los resultados. Para ello se relevan datos cuantitativos y cualitativos referidos a caracterizaciones, antecedentes, marcos normativos, planes de desarrollo, recursos, resultados, tendencias, etc. y se sistematiza

esta información de modo que pueda ser compartida por los actores que van a valorar la institución. La valoración consiste en el análisis crítico de la información contenida en el diagnóstico a la luz de los objetivos institucionales. Por último, y a partir de dicha valoración se proponen lineamientos de desarrollo que tiendan a revertir las dificultades encontradas, a potenciar las oportunidades y a fortalecer a la institución en sus desempeños y resultados.

Segunda etapa: evaluación externa

La evaluación externa ofrece una mirada independiente, analítica y valorativa sobre la institución. Es realizada por destacados miembros de la comunidad científica y tecnológica nacional e internacional y por expertos en gestión institucional, quienes deberán ser reconocidos por su credibilidad e integridad profesional y científica y tener una valorada trayectoria en la gestión institucional, científica y tecnológica así como en la aplicación y consecución de experiencias exitosas en los campos de aplicación de la ciencia.

Los evaluadores externos son designados por el MinCyT previa consulta con las autoridades de la institución a evaluar. Para la selección de los evaluadores se toma como base los antecedentes académicos, la experiencia y calificación, la relación con la temática a evaluar y la capacidad para realizar la tarea.

El objetivo de la evaluación externa es valorar los logros y desafíos que las instituciones enfrentan, los lineamientos de mejoramiento propuestos en la autoevaluación y efectuar recomendaciones para su fortalecimiento. Los

evaluadores consideran como insumo para la realización de su tarea el informe de autoevaluación y la guía de evaluación externa aportada por el PEI, la cual es elaborada a partir de las dimensiones de análisis consideradas en la autoevaluación. Una vez revisada esta documentación, los evaluadores externos realizan las visitas a la institución y mantienen reuniones con autoridades nacionales en materia científico tecnológica, autoridades de la institución a evaluar, investigadores, profesionales y becarios, así como con representantes de sectores vinculados al quehacer de la institución.

A partir del análisis de la documentación recabada y de sus propios relevamientos, los evaluadores elaboran el Informe de Evaluación Externa, el cual presenta el detalle sobre las actividades realizadas en la visita, la metodología de trabajo, la evaluación propiamente dicha y observaciones, recomendaciones y sugerencias sobre aquellos aspectos que se considere necesario incluir en un plan de mejoramiento.

Tercera etapa: el plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento surge como consecuencia del proceso de evaluación, a partir de las propuestas derivadas de la autoevaluación y de las recomendaciones efectuadas por los evaluadores externos y se enmarca en las líneas estratégicas de la institución. Si la misma no contara con un plan estratégico, la elaboración del mismo deberá incorporarse como una actividad dentro del plan, el cual se orientará al menos en dos sentidos; por una parte, proponiendo cubrir las brechas encontradas entre los objetivos estratégicos de la institución y sus alcances efectivos y, por otra, abriendo la posibilidad de

incorporar nuevos objetivos que se plantee la institución, los cuales deberán traducirse en un diseño operativo.

Cada aspecto a mejorar identificado y jerarquizado se plasmará en un objetivo específico del plan. En base a estos objetivos se formularán las acciones que se prevén implementar para lograrlos y se establecerá claramente quiénes serán los actores responsables de llevarlas a cabo, los resultados que se esperan obtener, los plazos de ejecución, los recursos financieros necesarios y los indicadores de avance y resultados.

Los planes de mejoramiento deberán contar con indicadores que permitan realizar evaluaciones de resultados e impacto una vez implementadas las acciones. El PEI realizará el seguimiento de la ejecución física y financiera y evaluará los alcances y éxito del plan.

Instituciones participantes

Hasta el mes de abril de 2010 se encuentran participando de las actividades del PEI siete Organismos de Ciencia y Tecnología y diez Universidades. Cabe señalar que al ser el CONICET uno de los organismos participantes, se ha resuelto avanzar mediante una estrategia que aborde la evaluación institucional, en una primera instancia, a través de sus Centros Científicos Tecnológicos (CCT) y de sus Centros Multidisciplinarios. Una vez terminadas estas evaluaciones se procederá con la evaluación del “CONICET central”. Los CCT integran las Unidades Ejecutoras de sus zonas de influencia y son diversos en tamaño, líneas de trabajo y conformación según áreas

disciplinarias. A partir de lo dicho, se observa que si se contabilizan los CCT, el total de instituciones adheridas al PEI asciende a 29.

Al tener el PEI una modalidad de “ventanilla permanente”, las instituciones se han ido incorporando en distintos momentos y de esto depende, en términos generales, el avance obtenido por cada una de ellas.

A continuación se presentan tres cuadros, uno con el detalle del número de instituciones según la etapa en curso (autoevaluación, evaluación externa y plan de mejoramiento) y otros dos con el listado completo de instituciones adheridas al programa.

Cuadro 1: Total de instituciones de CyT adheridas al PEI según etapa:

Instituciones	Total	Diseño AE	Implement. AE	EE Realizada	PMI	Programac. EE 2011
OCTs	6 + 1 (CONICET)	1	2	3	2	1
CONICET CCTs	13	4	9			4
Universidades	10	6	3	1		1
Total	29	11	14	4		

Cuadro 2: Avance de los Organismos Científico Tecnológicos (OCTs) que se encuentran trabajando con el Programa de Evaluación Institucional

	Acta de compromiso	Primer contrato de ejecución			Segundo contrato de ejecución
Institución	Diseño plan de autoevaluación	Autoevaluación en ejecución	Programación Evaluación externa	Evaluación externa realizada	Plan de Mejoramiento en ejecución
INA	_____				
ANLIS	_____				
INTA	_____				
INIDEP	_____				
EEAOC	_____		2ª semestre 2011		
IAA	_____				
CONICET*	CCT Bahía Blanca	_____	2º semestre 2011		
	CADIC	_____	2ª semestre 2011		
	CENPAT	_____	2º semestre 2011		
	CCT San Luis	_____			
	CCT Mendoza	_____			
	CCT La Plata	_____		2ª semestre 2011	

	CCT Comahue	_____			
	CCT Córdoba	_____		2ª semestre 2011	
	CCT Mar del Plata	_____		2ª semestre 2011	
	CCT Nordeste	_____			
	CCT Rosario	_____			
	CCT Santa Fe	_____			
	CCT Tucumán	_____			

Glosario:

Instituto Nacional del Agua - **INA**

Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud - **ANLIS**

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - **INTA**

Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero - **INIDEP**

Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres - **EEAOC**

Instituto Antártico Argentino - **IAA**

Centro Científico Tecnológico- **CCT**

Cuadro 3: Avance de las Universidades que se encuentran trabajando con el Programa de Evaluación Institucional

	Acta de compromiso	Primer contrato de ejecución			Segundo contrato de ejecución
Universidad	Diseño plan de autoevaluación	Autoevaluación en ejecución	Programación Evaluación externa	Evaluación externa realizada	Plan de Mejoramiento en ejecución
UNCuyo	_____		2ª semestre 2011		
UNS	_____				
UNSL	_____				
Favaloro	_____		2ª semestre 2011		
UNL	_____				
Nordeste	_____				
UNLPam	_____				
Maimónides	_____				
UTN	_____				
UNSAM	_____				

Glosario:

Universidad Nacional de Cuyo – **UNCuyo**

Universidad Nacional del Sur – **UNS**

Universidad Nacional de San Luis – **UNSL**

Universidad Nacional del Litoral – **UNL**

Universidad Nacional del Nordeste

Universidad Nacional de La Pampa

Universidad Tecnológica Nacional – **UTN**

Universidad Nacional de San Martín – **UNSAM**

A modo de conclusiones

El Programa de Evaluación Institucional fue diseñado hacia mediados del año 2005 pero recién es en los últimos años donde se registra un importante crecimiento en el número de instituciones de ciencia y técnica que participan de sus actividades.

Es posible señalar que el crecimiento observado se debe a un conjunto de factores relacionados tanto con las estrategias emprendidas desde la Secretaría de Articulación Institucional del MINCyT para el fortalecimiento de la coordinación de las instituciones integrantes del sistema como así también por el efecto demostración que se produce a partir de las instituciones que van transitando por las etapas de evaluación y mejoramiento.

En el seno de la Secretaría de Articulación Institucional se reúne mensualmente el Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología (CICyT), instancia de articulación de las instituciones pertenecientes al sistema. Forman parte del Consejo todos los Organismos Nacionales de Ciencia y Tecnología y las Universidades Públicas y Privadas. Este espacio constituye entonces un lugar privilegiado para la difusión de las diversas actividades de la Secretaría y para la promoción de estrategias de articulación, las cuales se traducen en distintas iniciativas y programas. La difusión de los avances del PEI y la presentación de los resultados obtenidos por parte de los actores directamente involucrados en los procesos de evaluación y mejoramiento propician la incorporación de nuevas instituciones al programa.

Por otra parte este programa trabaja desde una lógica institucional, incentivando la reflexión y el diseño de estrategias cuya implementación tienen alcance sobre el conjunto de la organización. Esta perspectiva, junto con la necesidad de trabajar y mejorar aspectos de gestión que favorezcan mejores resultados en las tareas de investigación, desarrollo y transferencia también contribuyen a la incorporación de nuevas instituciones al PEI.

Desde el punto de vista de las acciones emprendidas a partir de los planes de mejoramiento se observa el desarrollo de estrategias de planificación que involucran a actores desde la base de las organizaciones. Se incorporaron herramientas que permiten la gestión por resultados y la presupuestación por áreas y programas y se están llevando adelante acciones que abordan en forma directa aspectos de la cultura organizacional, las prácticas, la identidad, la comunicación, etc. La participación de los actores de las instituciones en estas actividades posibilita, a su vez, la articulación interna entre diferentes componentes de la institución: grupos de gestión, generaciones de investigadores, grupos de investigación, sedes, departamentos, etc.

Por su parte, la formulación de estudios de prospectiva aportó elementos para fortalecer la articulación con otras instituciones, con el entorno socio productivo y con el sistema científico tecnológico, llevando una mirada sistémica a la planificación de las actividades de los organismos.

Un aspecto a destacar es que los ejercicios de planificación estratégica se realizaron con el conocimiento de las autoridades políticas de los organismos y que sus resultados fueron puestos a su consideración.

Finalmente se señala que los planes de mejoramiento elaborados a partir de las evaluaciones llevadas a cabo son inclusivos de todos aquellos aspectos que las instituciones quieren mejorar en un horizonte de mediano plazo y como tales, representan un insumo valorado para el acceso a diversas fuentes de financiamiento.