

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

**ASAP - CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN
EN GESTIÓN PÚBLICA POR
RESULTADOS**

**TRABAJO FINAL
PROF. DRA. DIANA SCHULMAN**

Propuesta de utilización de herramientas del modelo de gestión por resultados para medir el desempeño del Plan Estratégico de Gestión Institucional (PEGI) - CONICET.
Argentina, Febrero 2022.

Dirección: Dr. Roberto Chuit

AUTOR: DANIELA REYNOSO

COHORTE 2018

Índice

INTRODUCCIÓN:	3
Justificación / Fundamentación	3
Planteamiento del tema/problema.....	5
Objetivos.....	7
MARCO TEÓRICO	7
METODOLOGÍA Y TÉCNICA A UTILIZAR:	13
SELECCIÓN DE OBJETIVOS: FODA. PRESENTACIÓN DE INDICADORES: ..	15
<i>1° eje Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico:</i>	15
Ficha Técnica N°1:.....	16
Ficha Técnica N°2:.....	17
Ficha Técnica N°3:.....	18
Ficha Técnica N°4:.....	19
<i>2° eje Gobierno y Gestión:</i>	20
Ficha Técnica N°5:.....	21
Ficha Técnica N°6:.....	22
<i>3° eje Articulación Interinstitucional:</i>	23
Ficha Técnica N°7:.....	24
Ficha Técnica N°8:.....	25
RESULTADO	26
<i>1° eje Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico:</i>	26
INDICADOR N°1: Tasa de financiamiento por tipo de proyecto. Años 2017 a 2020.	26
INDICADOR N°2: Tipo de proyecto (PIP) financiado según gran área de conocimiento. Año 2020.	27
INDICADOR N°3: Tipo de proyecto (PUE) financiado según gran área de conocimiento. Año 2020.	27
INDICADOR N°4: Tipo de proyecto (PCI) financiado según gran área de conocimiento. Año 2020.	28
INDICADOR N°5: Tasa de ingreso a la carrera de investigador por gran área disciplinar. Años 2007,2010 y 2020.....	28
INDICADOR N°6: Tasa de STAN por provincia prestadora. Año 2020.	29
<i>2° eje Gobierno y Gestión:</i>	30

INDICADOR N°7: Relación entre el presupuesto anual del organismo y demás organismos de ciencia. Años 2015 a 2020.	30
INDICADOR N°8: Relación entre las unidades divisionales por provincia. Años 2017 a 2020.	30
3° eje Articulación Interinstitucional:	31
INDICADOR N°9: Tasa de financiamiento otorgado en proyectos en cooperación internacional. Convocatoria 2020.	31
INDICADOR N°10: Tiempo promedio en que se llevan a cabo convenios de vinculación con otras instituciones en un año.	32
CONCLUSIÓN:	33
ANEXOS	35
Organigrama CONICET	36
Organigrama red institucional	36
Plan estratégico CONICET 2020.....	37
BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN:

Justificación / Fundamentación

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), es uno de los pilares fundamentales del sistema científico argentino. Tiene por misión el fomento y ejecución de actividades de investigación científica y tecnológica, el impulso a la innovación, el incentivo a la vinculación y la formación de recursos humanos altamente calificados, en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento, atendiendo la protección del ambiente y del patrimonio natural y cultural.

Desde su creación en 1.958, a través del Decreto N° 1.291, busca contribuir al crecimiento de la Argentina a través del desarrollo y la aplicación de la ciencia y la tecnología. Es un ente autárquico del Estado Nacional bajo la órbita del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

El CONICET cuenta con 11.020 investigadores provenientes de 25 disciplinas, 10.843 becarios, 2.791 técnicos y profesionales de apoyo a la investigación y desarrollo y 1.335 administrativos distribuidos a lo largo de su red institucional. Está organizado en 16 Centros Científicos Tecnológicos, 13 Centros de investigación y Transferencia y 1 centro de investigación multidisciplinario y cuenta con 277 unidades ejecutoras, de dependencia compartida con universidades nacionales ú otros organismos de ciencia. (CONICET, 2019)

Cuenta con un sistema de evaluación periódica de sus miembros, de los proyectos que subsidia y de todas las instancias que administra. Es esto lo que le otorga la excelencia científica al principal organismo de ciencia de nuestro país.

El conocimiento científico y tecnológico es el resultado de una actividad que se desarrolla en el seno de las sociedades concretas y se nutre de sus valores, de sus capacidades y de su cultura. El avance de la ciencia no es exclusivo del talento de sus científicos, sino también por las decisiones políticas que asignan recursos, estimulan actitudes, fijan rumbos, evalúan resultados y asignan prioridades. Los gobiernos se valen de políticas científicas y tecnológicas como herramientas para lograr que sus sociedades se beneficien con los avances del conocimiento. (Albornoz, 2011, pág. 8)

El interés por contar con datos sobre las actividades relacionadas a la ciencia que realiza surge del potencial que tiene para contribuir de manera significativa a la prosperidad y el crecimiento económico. El conocimiento nuevo resultante se puede emplear para satisfacer necesidades nacionales y superar desafíos globales, así como para mejorar el bienestar social en general. Se ha demostrado que los resultados de la investigación y desarrollo afecta de

múltiples formas tanto a individuos como a instituciones, sectores económicos y países, ya sean desarrollados o se encuentren en vías de desarrollo. (OCDE, 2018, pág. 21)

Contar con información pertinente, precisa, oportuna, y accesible que oriente las acciones públicas y privadas en campos como ciencia, tecnología, productividad, inversiones y exportaciones optimizará las capacidades de gestión y asignación de recursos con el fin de lograr resultados que sean colectivamente compartidos y socialmente valorados.

La Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional en su Art. 4, inciso d) punto iii) dispone que: “Son objetivos de esta ley (...) establecer como responsabilidad propia de la administración superior de cada jurisdicción o entidad del Sector Público Nacional, la implantación y mantenimiento de procedimientos adecuados que aseguren la conducción económica y eficiente de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados de los programas, proyectos y operaciones de los que es responsable la jurisdicción o entidad”. (InfoLEG, 2021)

Con el crecimiento que ha tenido el organismo, creemos que introducir la utilización de herramientas de gestión permitirá medir su desempeño, a lo largo de su cadena de valor, aplicando un modelo de gestión por resultados (GpR).

Promover estas herramientas permitirá elaborar un presupuesto acorde a las necesidades, identificando indicadores responsables y grado de alcance de las metas consensuadas.

El enfoque de GpR, aplicado a este organismo de ciencia, aportaría una mirada distinta para sus miembros, buscando priorizar resultados por encima de procedimientos. Contribuirá en el análisis de los procesos de toma de decisiones, en el diseño de indicadores de gestión, en fortalecer los mecanismos de petición y rendición de cuentas sobre la base de la identificación de resultados y responsables, fomentando además el proceso de aprendizaje para la mejora permanente, entre otros aspectos.

Medir desempeño implica: transparencia y credibilidad respecto al uso de recursos; instalar el concepto de misión y foco central; asignar eficientemente los recursos presupuestarios; mejorar en los aspectos operativos de prestación de los servicios; reasignación de recursos humanos y materiales ante nuevos escenarios; identificar el progreso en el logro de los objetivos; asistir en la toma de decisiones; proveer un marco de referencia para el planeamiento y la fijación de objetivos; relacionar la ejecución del presupuesto con las prioridades

Planteamiento del tema/problema.

CONICET aprobó el 12 abril del 2019, según RESOL-2019-1127-PN-DIR#CONICET, su Plan Estratégico de Gestión Institucional (PEGI), surgido de talleres plenarios donde participaron los distintos actores del organismo, llevado a cabo a través de un largo proceso de consensos. Pretende ser una guía para mejorar las capacidades institucionales, sostener y ejecutar la investigación científica y tecnológica y vincular más eficientemente al CONICET con el medio social y productivo del país.

Se adecuó la visión, misión y funciones del organismo. Se establecieron los siguientes fundamentos de política:

- a. El desarrollo integral de la investigación científica y tecnológica que atienda las necesidades de las distintas disciplinas y la contribución de las mismas a la solución de problemas locales y regionales, promoviendo la integración federal.
- b. Recursos para gestionar políticas específicas de crecimiento y que asegure una línea de base en términos de infraestructura, equipamiento, seguridad e higiene y calidad laboral, entre otros, así como el adecuado financiamiento para proyectos de investigación y estímulos e incentivos para programas de alto impacto socioeconómico.
- c. Una relación equilibrada entre investigadores, personal de apoyo a la investigación y desarrollo, becarios y personal de gestión en ciencia y tecnología.
- d. La inclusión de enfoques multidisciplinarios e interdisciplinarios y su aplicación en la resolución de problemas de impacto económico y social, promoviendo cambios de trayectorias y perfiles en las carreras de investigador científico y tecnológico y de personal de apoyo a la investigación y desarrollo.
- e. La vinculación con el medio socio productivo, la promoción de actividades de transferencia de conocimiento e innovación, incentivando la protección de la propiedad intelectual y la generación de empresas de base científico-tecnológica.
- f. La incorporación de esquemas de evaluación que vayan más allá de las trayectorias de los científicos y tengan en cuenta el desempeño de los grupos de investigación y los institutos. Asimismo, criterios de evaluación públicos y multivariantes que consideren la sistemática y rigurosa producción de conocimientos científicos y tecnológicos, la formación de recursos humanos (incluyendo la docencia), el desarrollo tecnológico, la vinculación con el medio

social y productivo, la integración y consolidación en grupos de investigación, las tareas de gestión de los investigadores con cargo de conducción y/o representación, y la capacidad para identificar y/o abordar problemas desde una perspectiva inter o multidisciplinar.

- g. Procedimientos de evaluación que aseguren una composición equitativa por pertenencia disciplinar, territorial y de género de sus miembros, que incluya expertos de otras instituciones del sistema nacional e internacional de ciencia y tecnología, de los sectores productivos y de la sociedad para garantizar la transparencia y la excelencia en la evaluación.
- h. Una gestión moderna orientada a objetivos y resultados, que aporta valor público al ciudadano, con transparencia en sus acciones y sujeta a la rendición de cuentas de lo actuado, con personal profesionalizado regido por un marco normativo actualizado y adaptado a la especificidad de la institución.
- i. La valorización social y percepción pública del CONICET a través de acciones de comunicación y vinculación con la sociedad. (CONICET, 2019, págs. 4-5)

En el PEGI se establecieron 4 ejes: Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico; Gobierno y Gestión; Articulación Interinstitucional y; Conicet y Sociedad.

Cada eje plantea 3 objetivos y diversas líneas estratégicas para cada objetivo.

Este trabajo final de la Especialización en Gestión Pública por Resultados pretende contribuir en el seguimiento y monitoreo del PEGI, planteando la construcción de indicadores para sus ejes.

Es un primer paso para observar los avances sobre la implementación del PEGI, a fin de que los decisores puedan intervenir sobre el curso de las acciones, modificando o redefiniendo prioridades.

Los indicadores nos pueden mostrar la existencia de una situación y nos advertirán de cómo se está avanzando respecto de los objetivos planteados y pueden medir cada uno de los componentes involucrados en todo el proceso de transformación de cualquier política pública.

Es importante destacar que el tamaño que presenta el CONICET, a lo largo y ancho de nuestro país, ha coadyuvado a que se produzca desarticulación hacia dentro del organismo. La fragmentariedad puede ser causante de que los resultados no se observen a niveles globales. Incluso es posible que se produzca dispersión en las prácticas y los criterios para una misma acción.

Una cuantificación aproximada de esas acciones dentro de la organización será sin dudas una buena práctica de administración; puede ser brindada por un sistema de indicadores de gestión para medir su éxito.

Construir, aplicar y monitorear indicadores de gestión requerirá del compromiso y apoyo transversal de todas las gerencias del organismo y principalmente de su Directorio.

Así, este trabajo propondrá complementar el sistema de evaluación existente en el CONICET con el modelo de gestión por resultados, aplicándolo tanto a las actividades científicas como administrativas, como así también colaborar con el monitoreo del desempeño organizacional.

Objetivos

General:

Proponer indicadores que permitan reconocer el avance del Plan Estratégico de Gestión Institucional para monitorear su ejecución.

Específicos:

- Construir fichas de indicadores por eje seleccionado.
- Establecer relaciones entre variables que permitan conocer una situación determinada de forma continua.
- Monitorear y evaluar los estados de avance de cada línea estratégica del plan según los indicadores propuestos.
- Generar información útil para el monitoreo continuo y para la toma de decisiones, bajo el enfoque de gestión por resultados.

MARCO TEÓRICO

En los últimos años, muchos gobiernos de los distintos países del mundo han puesto foco en el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos. Con el progresivo avance de lo que se conoce como Gobierno Abierto, los principios de transparencia y acceso a la información pública constituyen nuevos paradigmas en la modernización de la administración pública. (Ramírez Alujas y Alujas, 2014, pág. 5)

Se tiende a promover una relación diferente con los ciudadanos a fin de construir democracias fuertes, transparentes y participativas. Empleando herramientas que promuevan la integridad y la rendición de cuentas públicas, entre algunos aspectos en los que se centra.

Las organizaciones del mundo entero son más receptivas a las demandas de gobernabilidad, transparencia, eficacia en el desarrollo y entrega de resultados que sus partes interesadas le exigen. Es lo que empuja a mejorar un sistema de seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos basados en resultados.

Una retroalimentación del desempeño es necesaria para no limitarnos sólo con la ejecución de un plan, de un programa. Resulta interesante la idea de Sotelo cuando expresa un modelo descriptivo que denomina Cadena de Valor Público, cuyo núcleo se constituye por – insumos – productos – resultados - impacto. (Sotelo Maciel, 2016, pág. 6)

Se puede pensar a los organismos del sector público como generadores de productos (bienes o servicios) que se entregan a la población. Esos productos contribuyen de modo directo al logro de políticas, ya que satisfacen necesidades sociales. Los resultados e impactos esperados como objetivo de política son medibles y susceptibles de seguimiento.

Así, resulta conveniente utilizar una planeación estratégica y operativa en las instituciones para implementar un modelo de gestión basado en resultados, que nutra adecuadamente la toma de decisiones, ya sea dando la voz de alerta sobre situaciones problemáticas ó alentándonos a seguir con los logros.

El enfoque de gestión por resultados “busca incrementar la eficacia e impacto de las políticas del sector público con respecto a un conjunto de resultados definidos y dados a conocer con antelación y posibles de cumplir en un período establecido de tiempo”. (Caplan, 2018, pág. 3)

La GpR es una herramienta para seguir los progresos y mostrar los resultados e impactos de programas, proyectos y acciones de gobierno. Difiere del enfoque tradicional basado en el grado de ejecución porque va más allá de los insumos y productos para focalizarse en resultados e impactos.

El modelo propone principios como la sencillez, el rigor, aprender sobre la marcha, responsabilidad y transparencia.

La evaluación del desempeño involucra la medición, el monitoreo y la evaluación. Se mide para diseñar y aplicar un conjunto de indicadores que den cuenta de distintos aspectos de las actividades y servicios que puede prestar una organización.

Monitorear es reunir pruebas con la finalidad de determinar si a lo largo del tiempo se llevan a cabo adecuadamente las actividades del organismo. Los resultados obtenidos deben medirse, registrarse y compararse entre sí ó con resultados de otra organización.

Evaluar implica realizar un seguimiento de los indicadores, analizando sus causas a lo largo del tiempo, durante ó después de finalizada la acción, programa ó proyecto y retroalimentando al proceso.

Caplan propone un modelo integral de diez pasos como guía para el diseño y construcción de un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. A saber:

1. diagnóstico de situación previa: es el punto de partida del sistema.
2. acuerdos sobre resultados a evaluar: distinción entre objetivos y resultados.
3. selección de indicadores básicos para la evaluación de desempeño: la cantidad de indicadores debe ser suficiente y contundente.
4. la identificación de los datos base y el relevamiento de la información: identificación de fuentes accesibles.
5. determinación de los objetivos a alcanzar: metas intermedias hacia el resultado final.
6. evaluación de los resultados: determinar cada cuanto, quién y cómo se monitorean los resultados.
7. el papel de la evaluación: debe proveer información acerca de estrategia, operaciones y nuevos insumos.
8. la difusión de la información: quienes serán los usuarios de la información, cómo informar aspectos negativos, para que usaremos la información son aspectos que debemos considerar.
9. el uso de la información: contribución a la toma de decisiones para fortalecer las instituciones.
10. la sustentabilidad del sistema dentro de la organización: no se recomienda su uso como una prueba esporádica. (Caplan, 2008, págs. 13-17)

Otros autores proponen modelos con menor cantidad de pasos. Independientemente de ello, lo importante es que se lleven a cabo acciones tendientes a: formular efectos y metas; elegir indicadores de efectos para hacerles el seguimiento; recoger información básica sobre la situación actual; fijar objetivos específicos que se van a alcanzar y fechas para lograrlos; reunir con regularidad datos para evaluar si se están logrando los objetivos; y analizar los resultados y presentar informes sobre los mismos. (Kusek & Rist, 2005, pág. 24)

Se deben definir previamente los siguientes instrumentos para la medición del rendimiento en la GpR:

- Indicadores: describen cualitativa o cuantitativamente el cambio logrado ó que se quiere lograr en el tiempo. Deben estar consensuados desde el inicio, sencillos y pertinentes.
- Línea de base: es el punto de partida inicial con la cual podremos medir temporalmente el cambio. En la fase de diseño, se deben recoger los datos base para conocer la situación antes de empezar las actividades.
- Meta: pueden ser parciales o finales. Es el valor del indicador que pretende lograr. Es el resultado esperado.
- Medios de verificación: hace referencia a cómo van a medirse los indicadores y sirven como fuentes de información. (Caplan, 2008, pág. 12)

La palabra indicador proviene del latín *indicare*, que significa señalar, avisar, estimar.

Los indicadores como herramientas de evaluación en la GpR respaldarán los resultados de gestión en cualquier organismo, otorgando elementos de juicio que los justifiquen.

Un sistema de indicadores debe derivarse de acuerdos de desempeños basados en la misión y los objetivos estratégicos. Usándolos de manera oportuna y actualizada es posible controlar determinadas situaciones y hasta predecir y actuar en base a tendencias observadas en el desempeño global. Retroalimentan el proceso y monitorean la ejecución de un proyecto.

Otro aspecto considerable es lograr que los colaboradores y la organización persigan una meta común. No se debe pensar en la idea de control como sancionatoria, sino más bien como un proceso útil para todos, que colabore a una gestión eficiente.

Podemos mencionar algunas limitaciones en los indicadores, relacionadas con la calidad de los datos recopilados, de los valores de referencia que se toman, del costo para su cálculo, de la información anterior para analizar su evolución, entre las más destacadas.

Caplan nos menciona (Caplan, 2008, pág. 24) una serie de pasos para analizar el desempeño utilizando indicadores:

- Determinar el responsable/s del cálculo y de la revisión, así como de fecha de entrega.
- Analizar el indicador y determinar la información necesaria.
- Sistematizar los datos y ubicarlos en una planilla de cálculo electrónica o manual, como sea necesario.
- Aplicar los datos a la fórmula.
- En base al resultado obtenido analizar el resultado de acuerdo a las indicaciones y observaciones contenidas en la ficha de ese indicador.

- Si correspondiese aplicar el puntaje que se haya determinado al valor obtenido.
- Con base a los dos elementos anteriores, generar periódicamente un informe que indique:
 - ✓ Las causas de los resultados.
 - ✓ Situaciones imprevistas si las hubiese.
 - ✓ Sugerencia de posibles acciones para mejorarlos si existiesen, y tiene acceso, experiencias similares en el país o en el exterior.

Tipos de indicadores

Los indicadores pueden ser de los siguientes tipos:

Según tipo de información	Cuantitativos	Expresan cantidad y frecuencia. Se miden en números y/ó porcentajes. Sus principales instrumentos son censos, encuestas, entrevistas estructuradas.
	Cualitativos	Expresan cualidades, características o fenómenos intangibles. Se refieren a percepciones, prácticas, opiniones, cualidades, habilidades o hechos. Describen, la situación y condiciones de vida de las personas; las relaciones de poder y desigualdad; los cambios en la sensación, satisfacción y comprensión de las personas sobre algún hecho. Se expresan en: tipo, grado y nivel. Para su formulación se requiere la definición de escalas.
	Indicadores Proxy	Son indicadores indirectos o aproximados y se utilizan en aquellos casos cuando los datos directos no están disponibles, o cuando su recolección es muy difícil o costosa o si no se puede realizar a intervalos regulares. Constituyen una evidencia aproximada del desempeño.
Según nivel de resultado	Indicadores de impacto	Miden y verifican los cambios sostenibles y de largo plazo en las poblaciones objetivo. Tienen como referente y corresponden al propósito (situación final esperada) y fin (objetivo de desarrollo) de un programa o proyecto.
	Indicadores de efecto	Miden y verifican resultados intermedios que surgen del uso de los productos y servicios del programa o proyecto; es decir, los cambios de mediano plazo que contribuyen al logro del impacto, tales como: mejora en el nivel educativo, mejora de la salud y la sanidad, mejora en las oportunidades de empleo, etc.
	Indicadores de producto	Miden y verifican los cambios que se producen en el corto plazo, como resultado inmediato y directo de las actividades realizadas por el proyecto. Corresponden al nivel de actividades y dan cuenta de la puesta en marcha del proyecto. Ej.: personas asistidas, servicios brindados, becas otorgadas, etc.

Clasificación de los indicadores.

Se clasifican en:

CUADRO 2. ÁMBITOS Y TIPOS DE INDICADORES Y SU MEDICIÓN

ÁMBITO DE LOS INDICADORES	MIDEN	TIPOS DE INDICADORES	MIDEN
GLOBALES O NACIONALES	Beneficios globales Crecimiento Cobertura Inversión asociada al logro y compromisos Eficiencia en el uso de recursos Satisfacción del usuario Efectividad (eficiencia y eficacia) en el cumplimiento de los compromisos	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad Imagen	El cumplimiento de metas y compromisos nacionales en relación con políticas públicas relativas al desarrollo del país <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Costo
SECTORIALES O REGIONALES	Cumplimiento de metas Inversión asociada al logro Cobertura Calidad Beneficios sectoriales o regionales	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El cumplimiento de metas y compromisos sectoriales en relación con políticas públicas relativas al desarrollo del país o de una región en particular. <input type="checkbox"/> Cantidad <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Oportunidad <input type="checkbox"/> Costo

ÁMBITO DE LOS INDICADORES	MIDEN	TIPOS DE INDICADORES	MIDEN
INSTITUCIONALES	Capacidad de gestión Cumplimiento de metas Inversión asociada a las metas Servicio al usuario Cobertura del servicio Beneficios al usuario	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El cumplimiento de metas y compromisos nacionales, sectoriales y regionales, según corresponda a su papel, en relación con políticas públicas relativas al desarrollo del país, una región o un sector. <input type="checkbox"/> Producción de servicios <input type="checkbox"/> Efectividad de los servicios <input type="checkbox"/> Ámbito de los servicios

Fuente: Caplan en ICAP -MEF. República del Panamá 2008

Realizando una combinación de las propuestas presentadas, Caplan los resume en:

- *Indicadores de Eficiencia:* Relaciona los recursos e insumos utilizados con los estimados, haciendo énfasis en la cantidad y no en la calidad; está muy relacionada con la productividad ya que tiene que ver directamente con el uso y beneficios de aquellos, por lo que se percibe un enfoque eficientista hacia dentro de la

organización, donde no se tienen muy presentes los resultados de la calidad y la productividad y siempre está la idea de los costos al pretender controlarlos

- *Indicadores de Eficacia:* Relaciona los resultados obtenidos con los propuestos, se enfoca al cumplimiento de lo planificado, cantidades a producir y vender, clientes a conseguir, visitas a realizar etc. También cuando se utiliza como único criterio se tiende a caer en enfoques eficientistas, donde sólo importan los resultados sin tener en cuenta los costos, ni la racionalización de los recursos e insumos; está también muy enfocada hacia la productividad al pretender mayor y mejores resultados, pero no hace referencia al uso de los recursos
- *Indicadores de Efectividad:* Mide el impacto de lo que se hace o presta, en términos de satisfacción del cliente, por lo cual está completamente relacionada con la calidad.

De todas maneras, es importante resaltar que estos criterios se deben utilizar y analizar en conjunto, integralmente, para obtener una observación objetiva y sistémica. (Caplan, 2008, págs. 26-30).

METODOLOGÍA Y TÉCNICA A UTILIZAR:

El tipo de estudio previsto tendrá un enfoque exploratorio en esta propuesta y pretende explorar y aplicar por primera vez un enfoque por resultados en el PEGI de CONICET, y proveer una herramienta inicial a la Institución.

Al no contar con ningún indicador se establecerá y fundamentará a través de un FODA el por qué se han escogido determinados objetivos estratégicos por sobre otros, confeccionando fichas técnicas de cada indicador seleccionado, enunciándolas como propuesta para iniciar las mediciones. Se dejarán en blanco las celdas de valores de referencia, rango de validez y valor obtenido.

La investigación es experimental, transversal, en el cual se plantean los indicadores básicos / iniciales.

El paso del tiempo marcará el cumplimiento de las metas y de los objetivos que se planteó en el PEGI y también permitirá realizar el monitoreo y posterior evaluación de los indicadores que defina el organismo.

El modelo de ficha técnica para cada indicador es el siguiente:

Ficha técnica de un indicador

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Denominación del indicador con la cual se le identifica	Se indica el nombre jurídico de la institución
Sector	Fórmula
. Se indica el sector al cual pertenece	Procedimiento numérico o grupo de factores cualitativos empleados para el cálculo del resultado del indicador.
Objetivo	Unidad de Medida
Define los aspectos de la gestión, programa o proyecto que se van a evaluar con el indicador.	Es la manera mediante la cual se procede a cuantificar cada variable empleada en la fórmula y el resultado.
Definición o glosario	Variables del indicador
Define y explica todos los términos y variables que componen el indicador.	Son los valores cuantitativos o parámetros cualitativos de puntuación que son empleados para calcular el resultado del indicador al aplicar la fórmula.
Valores de referencia	Rango de validez
Es el parámetro a considerar como referencia deseable a alcanzar. Es la línea base y la establece el MEF para periodos específicos.	Esta compuesto por los valores aceptables en función de las normas técnicas, metas y compromisos de gestión normativa vinculante y a las características de medición que determine el MEF.
Valor obtenido	Fuentes de datos
Se refiere al valor resultante de la aplicación de la fórmula del indicador.	Se mencionan la fuentes primarias y secundarias de las cuales se tomó la información para construir el indicador.
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Se indican los planes, políticas, directrices o estrategias sustantivas institucionales con las que se relaciona el indicador.	Se indican los planes, políticas, directrices o estrategias sectoriales con las que se relaciona el indicador.
Relación con políticas públicas	Observaciones
Se indican los planes, políticas, directrices o estrategias gubernamentales con las que se relaciona el indicador de acuerdo a los ejes, objetivos y metas del desarrollo nacional.	Comentarios, advertencias o sugerencias específicas sobre el resultado o proceso de cálculo del indicador. Se indican solamente cuando se consideren necesarias.

SELECCIÓN DE OBJETIVOS: FODA. PRESENTACIÓN DE INDICADORES:

1° eje Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico:

Objetivo 1.1 Consolidar y potenciar capacidades institucionales

Objetivo 1.3: Transformar conocimiento habilidades en capacidades y tecnologías para el desarrollo y bienestar de la sociedad.

<p style="text-align: center;"><i>FORTALEZAS</i></p> <p>Capacidad en recursos humanos y de equipamiento instalada.</p> <p>Estándares internacionales en la carrera de investigación.</p> <p>Red territorial en unidades ejecutoras, centros científicos tecnológicos y otras divisiones.</p>	<p style="text-align: center;"><i>OPORTUNIDADES</i></p> <p>Vínculos con universidades y organismos de ciencia nacionales e internacionales.</p> <p>Planificar compra de nuevo equipamiento ó sustitución de equipos obsoletos a nivel organizacional.</p> <p>Relaciones con las cámaras empresarias, parques tecnológicos, y otras organizaciones civiles.</p> <p>Participación en empresas de base tecnológica.</p>
<p style="text-align: center;"><i>DEBILIDADES</i></p> <p>Falta de difusión en programas que vinculen el sector privado con el sector público.</p> <p>Falta de programa anual de actividades de vinculación tecnológica.</p> <p>Instrumentos de vinculación tecnológica rígidos y de procesos lentos.</p> <p>Falta de mecanismos de incentivos en el área de recursos humanos.</p> <p>Falta de evaluación integral en las distintas actividades y producciones derivadas de la ciencia.</p>	<p style="text-align: center;"><i>AMENAZAS</i></p> <p>Desinterés de las futuras generaciones por la investigación.</p> <p>Celeridad en tiempos del sector privado.</p>

Ficha Técnica N°1:

- INDICADOR 1: Tasa de financiamiento por tipo de proyecto

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Tasa de financiamiento por tipo de proyecto	CONICET
Sector	Fórmula
Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico	$(\text{Cantidad de proyecto financiados} / \text{Total de proyectos financiados}) \times 100$
Objetivo	Unidad de medida
Procurar nuevas líneas de financiamiento	%
Definición o glosario	Variables del indicador
Tipo de proyecto: puede ser proyecto de investigación plurianual (PIP); proyecto de investigación orientado (PIO), proyecto de investigación de unidades ejecutoras(PUE), proyecto de cooperación internacional (PCI).	Cantidad de proyectos de investigación, según tipo aprobados por año. Total de proyectos de investigación por año.
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Resoluciones con presupuestos aprobados en proyectos de investigación.
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Impulsar fuentes de financiamiento complementarias.	Nuevas líneas de financiamiento presupuestarias y extrapresupuestarias.
Relación con políticas públicas	Observaciones
Buscar organismos/instituciones co-financiadores de proyectos	

Ficha Técnica N°2:

- INDICADOR 2: Tipo de proyecto (PIP) financiado según gran área de conocimiento. Año 2020
- INDICADOR 3: Tipo de proyecto (PUE) financiado según gran área de conocimiento. Año 2020.
- INDICADOR 4 Tipo de proyecto (PCI) financiado según gran área de conocimiento. Año 2020

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Tipo de proyecto financiado según gran área de conocimiento.	CONICET
Sector	Fórmula
Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico	(Tipo de proyecto financiados según gran área de conocimiento / Total de tipo proyecto financiado) x 100
Objetivo	Unidad de medida
Procurar nuevas líneas de financiamiento	%
Definición o glosario	Variables del indicador
Tipo de proyecto: puede ser proyecto de investigación plurianual (PIP); proyecto de investigación orientado (PIO), proyecto de investigación de unidades ejecutoras (PUE), proyecto de cooperación internacional (PCI). Gran área de conocimiento: Cs. Agrarias, Ingeniería y Mater.; Ciencias Biológicas y de la Salud; Ciencias Exactas y Naturales; Ciencias Sociales y Humanidades y Tecnología.	Cantidad de proyectos de investigación aprobados, según tipo. Total de proyectos de investigación por año.
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Resoluciones con presupuestos aprobados en proyectos de investigación.
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Impulsar fuentes de financiamiento complementarias.	Nuevas líneas de financiamiento presupuestarias y extrapresupuestarias.
Relación con políticas públicas	Observaciones
Buscar organismos/instituciones co-financiadore de proyectos	Se puede calcular anualmente.

Ficha Técnica N°3:

- INDICADOR 5: Tasa de ingreso a la carrera de investigador por gran área disciplinar. Años 2007, 2010 y 2020

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Tasa de ingreso a la carrera de investigador por gran área disciplinar	CONICET
Sector	Fórmula
Gerencia de Recursos Humanos	(Cantidad de ingresos en CIC por año según gran área disciplinares / Total de personas ingresantes en CIC por año) x 100
Objetivo	Unidad de medida
Procurar heterogeneidad en las áreas disciplinares	%
Definición o glosario	Variables del indicador
CIC: carrera de investigador científico. Gran área disciplinar: Ciencias Agrarias, Ingenierías y Materiales, Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Exactas y Naturales; Ciencias Sociales y Humanidades y Tecnología.	Personas que ingresan a la carrera de CIC según área disciplinar. Personas que ingresan a la carrera CIC en todas las grandes áreas disciplinares.
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Resoluciones con nombramiento de CIC por año.
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Diseñar una política de asignación de cargos en función a las áreas disciplinares.	Impulsar el desarrollo integral de las áreas disciplinares
Relación con políticas públicas	Observaciones
Contribuir al desarrollo tecnológico, productivo y social.	

Ficha Técnica N°4:

- INDICADOR 6: Tasa de STAN por provincia prestadora. Año 2020.

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Tasa de STAN por provincia prestadora.	CONICET
Sector	Fórmula
Gerencia de Vinculación y Tecnología	(Cantidad de STAN que realiza cada provincia / Total de STAN del organismo) x 100
Objetivo	Unidad de medida
Estimular e incrementar la vinculación y transferencia.	%
Definición o glosario	VARIABLES DEL INDICADOR
STAN: servicios tecnológicos de alto nivel. Provincia prestadora: provincias que prestan servicios STAN.	Números de STAN que presta cada provincia como una actividad de vinculación y transferencia. Número total de STAN registrados en el organismo
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Registros de las 17 oficinas de vinculación tecnológica del organismo
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Promover la mejora de los instrumentos de vinculación y transferencia.	Estimular e incrementar la vinculación y transferencia
Relación con políticas públicas	Observaciones
Creación de base pública con tecnologías y servicios disponibles para ser transferidos.	Se pueden realizar comparaciones anuales.

2° eje Gobierno y Gestión:

Objetivo 2.2 Optimizar la gestión

<p style="text-align: center;"><i>FORTALEZAS</i></p> <p>Gran cantidad de agentes públicos. Numerosa producción científica, tecnológica y social. Portal de gobierno abierto en la pag. Web.</p>	<p style="text-align: center;"><i>OPORTUNIDADES</i></p> <p>Aumento de presupuesto nacional para ciencia y tecnología. Convocatorias internacionales como fuente de financiamiento. Cooperación internacional con otros organismos de ciencia. Articulación de programas con la Secretaría de Políticas Universitarias.</p>
<p style="text-align: center;"><i>DEBILIDADES</i></p> <p>Falta de sistematización de la información Falta de medición de desempeño por resultados y por objetivos. Falta de planificación anual de gestión en todos los niveles (gerencias, Sede central direcciones, CCTs, Unidad Administración Territorial y demás estructuras equivalentes). Implementación débil de Tecnologías de la Información y Comunicación (Tic)</p>	<p style="text-align: center;"><i>AMENAZAS</i></p> <p>Políticas nacionales que no prioricen inversión en ciencia. Desgranamiento de vocaciones científicas ante condiciones adversas salariales, de investigación, entre otras. Registro riguroso por parte de organismos controladores de insumos para investigación.</p>

Ficha Técnica N°5:

- INDICADOR 7: Relación de presupuesto anual del organismo sobre demás organismos de ciencia.

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Relación de presupuesto anual del organismo sobre demás organismos de ciencia.	CONICET
Sector	Fórmula
Gerencia de Evaluación y Planificación	(Monto de presupuesto anual de CONICET / Monto total de presupuesto anual del Mincyt) x 100
Objetivo	Unidad de medida
Fortalecer el rol del presupuesto.	%
Definición o glosario	VARIABLES DEL INDICADOR
<p>Mincyt: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.</p> <p>Monto presupuesto anual: importe expresado en \$ para el CONICET en la Ley de Presupuesto nacional.</p> <p>Monto presupuesto anual: importe expresado en \$ para el Mincyt en la Ley de Presupuesto nacional.</p>	<p>Monto en \$ del presupuesto anual de CONICET</p> <p>Monto en \$ del presupuesto anual de Mincyt.</p>
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Ley de Presupuesto Nacional
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Financiamiento presupuestario y extrapresupuestario.	Proyectar escenarios de desarrollo y crecimiento institucional.
Relación con políticas públicas	Observaciones
Alcanzar el 1% del Producto Bruto Interno en ciencia.	

Ficha Técnica N°6:

- INDICADOR 8: Relación entre las unidades divisionales por provincia.

<i>Nombre de indicador</i>	<i>Nombre de la institución</i>
Relación entre las unidades divisionales por provincia.	CONICET
Sector	Fórmula
Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico.	Unidades divisionales según tipo creadas en cada provincia / Total de Unidades divisionales creadas en el país
Objetivo	Unidad de medida
Actualizar la estructura organizacional.	%
Definición o glosario	Variables del indicador
Unidades divisionales: son las estructuras administrativas que reúnen a investigadores, personal de apoyo, personal administrativo, y becarios. Se las puede tipificar como: unidades ejecutoras, grupos vinculados, unidades asociadas, unidades ejecutoras en red, ó centros científicos tecnológicos. CCT: centros científicos tecnológicos.	N° de unidades divisionales por provincia N° de unidades divisionales del total del país
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Resoluciones de creación de unidades divisionales. Memorias de los CCT. Organigramas de los CCT.
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Mejora de procesos administrativos.	Mejorar los procesos de gestión con la reingeniería y mejora continua.
Relación con políticas públicas	Observaciones
Implementar acciones de buenas prácticas en los funcionarios públicos.	Calculo anual.

3° eje Articulación Interinstitucional:

Objetivo 3.2: Jerarquizar la cooperación científica y tecnológica internacional.

Objetivo 3.3: Optimizar la articulación con las instituciones socias públicas y privadas

<p style="text-align: center;"><i>FORTALEZAS</i></p> <p>Trabajos conjuntos con Consejo Federal de ciencia y tecnología, con el Programa nacional de federalización de la CTI.</p>	<p style="text-align: center;"><i>OPORTUNIDADES</i></p> <p>Coordinar acciones específicas con organismos promotores de ciencia y tecnología.</p> <p>Fomentar, mejorar articulación con gobiernos provinciales.</p> <p>Financiamiento de organismos internacionales.</p>
<p style="text-align: center;"><i>DEBILIDADES</i></p> <p>Escasa articulación de programas con el sector privado.</p> <p>Instrumentos de cooperación internacional determinados.</p> <p>Poca participación institucional en foros internacionales de organismos científicos.</p> <p>Mejorar la comunicación intra interinstitucional con instituciones socias.</p>	<p style="text-align: center;"><i>AMENAZAS</i></p> <p>No lograr acuerdos con los organismos nacionales encargados de registro, regulación, gestión de normativas y certificaciones.</p>

Ficha Técnica N°7:

- INDICADOR 9: Tasa de financiamiento otorgado en programas de Cooperación internacional.

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Tasa de financiamiento otorgado en programas de Cooperación internacional.	CONICET
Sector	Fórmula
Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico.	(Solicitudes de financiamiento aprobadas para programas de cooperación internacional / Solicitudes de financiamiento para programas de cooperación internacional enviadas) x 100
Objetivo	Unidad de medida
Institucionalizar cooperación regionales y locales.	%
Definición o glosario	Variables del indicador
Cooperación internacional: programas de de financiamiento de proyectos internacionales y de diversas funciones administrativas para facilitar la cooperación científica entre los investigadores y becarios del Consejo y el resto del mundo. Ejemplos: Programa de Cooperación Bilateral CONICET DAAD; Programa de Cooperación CONICET BAYLAT; Programa de Cooperación CONICET CNR	Cantidad de solicitudes de financiamiento aprobadas en programas de Cooperación internacional Total de solicitudes enviadas para financiamiento en programas de Cooperación internacional.
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Convenios, programas, becas de estadía en Cooperación internacional celebrados entre los 24 países socios.
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Cooperación internacional.	Participación en foros internacionales de organismos científicos.
Relación con políticas públicas	Observaciones
Fortalecimiento de la cooperación internacional.	

Ficha Técnica N°8:

- INDICADOR 10: Tiempo promedio en que se llevan a cabo convenios con otras instituciones en un año.

Nombre de indicador	Nombre de la institución
Tiempo promedio en que se llevan a cabo convenios con otras instituciones en un año.	CONICET
Sector	Fórmula
Dirección de Relaciones Institucionales Gerencia de Asuntos Legales.	$365 /$ Cantidad de convenios celebrados con instituciones en el año
Objetivo	Unidad de medida
Optimizar el procedimiento administrativo de implementación de convenios.	Días x cantidad convenio
Definición o glosario	Variables del indicador
Convenios celebrados con instituciones: acuerdos explícitos con contrapartes nacionales e internacionales. Estos convenios son de vinculación tecnológica iniciados por año.	Días promedio de convenios celebrados en un año.
Valores de referencia	Rango de validez
Valor obtenido	Fuentes de datos
	Formulario aprobado por Resolución 4107/14
Relación con los programas presupuestarios	Relación con compromisos y planes institucionales o sectoriales
Mejora de procesos administrativos	Plataforma de tramitación y firma de convenios.
Relación con políticas públicas	Observaciones
Eficientizar los tiempos en la Administración Pública.	

RESULTADO

1° eje Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico:

Objetivo 1.1 Consolidar y potenciar capacidades institucionales

Objetivo 1.3: Transformar conocimientos y habilidades en capacidades y tecnologías para el desarrollo y bienestar de la sociedad.

INDICADOR N°1: Tasa de financiamiento por tipo de proyecto. Años 2017 a 2020.

TIPO DE PROYECTOS	2017	2018	2019	2020
PIP	72,86	79,22	78,84	47,21
PIO	7,56	5,22	2,31	0,00
PUE	8,69	8,60	11,86	36,74
PCI	10,88	6,96	6,99	16,05
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe-de-Gestion-2020.pdf>. Ídem para años 2019, 2018 y 2017.

En este cuadro se presentan los proyectos de investigación que mantienen un financiamiento constante a lo largo de los años en CONICET. No obstante, existen convocatorias específicas que se llevan a cabo en determinados momentos.

En el año 2020 sólo se aprobaron 754 solicitudes de financiamiento, un número inferior comparado con los años 2017 a 2019, en los que las solicitudes aprobadas fueron 2050, en promedio de estos tipos de proyectos.

Los Proyectos de Investigación Plurianual (PIP), son aquellos que en número cuentan con más solicitudes de financiamiento aprobadas. Sin embargo, se observa un fuerte descenso en el 2020.

Los Proyectos de Investigación Orientados (PIO) cuentan con financiamiento de una contraparte, y en el año 2020 no se realizaron convocatorias.

Los Proyectos de Unidades Ejecutoras se incrementaron considerablemente en el 2020 ya que el Directorio decidió financiar a todas las Unidades Ejecutoras que se presentaron en la convocatoria y no habían logrado obtener el financiamiento en años anteriores.

Los Proyectos de Cooperación Internacional (PCI) son escasos en número, involucran a un solo investigador. No obstante, es una política institucional proveer este financiamiento que permite estadías cortas al investigador y en el 2020 presentan un crecimiento respecto a años anteriores

Procurar nuevas líneas de financiamiento presupuestarias y extra-presupuestarias coadyuvarán a la diversificar el financiamiento de proyectos de investigación, como parte del objetivo estratégico de consolidar y potenciar capacidades institucionales de este eje.

INDICADOR N°2: Tipo de proyecto (PIP) financiado según gran área de conocimiento.
Año 2020.

Gran área	
Cs. agrarias, ingeniería y mater.	22,53
Ciencias biológicas y de la salud	25,27
Ciencias exactas y naturales	23,08
Ciencias sociales y humanidades	26,92
Tecnología	2,20
TOTAL	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio:
<https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe-de-Gestion-2020.pdf>

Las 4 grandes áreas de conocimiento tradicionales mantienen un porcentaje parejo de financiamiento en los PIP. El gran área de Tecnología, que aporta poco más del 2%, debería ser estimulada para fortalecer las capacidades de los investigadores, a través del financiamiento de proyectos.

INDICADOR N°3: Tipo de proyecto (PUE) financiado según gran área de conocimiento.
Año 2020.

Gran área	
Cs. agrarias, ingeniería y mater.	24,19
Ciencias biológicas y de la salud	35,02
Ciencias exactas y naturales	26,35
Ciencias sociales y humanidades	14,44
Tecnología	0,00
TOTAL	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio:
<https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe-de-Gestion-2020.pdf>

Los PUE financiados en la convocatoria 2020 muestran un porcentaje mayor en el gran área de Ciencias Biológicas y de la Salud. Le siguen Ciencias Exactas y Naturales y Ciencias Agrarias, Ingeniería y Materiales.

En menor medida el gran área de Ciencias Sociales y Humanidades. No cuenta con financiamiento el gran área de Tecnología. Ambas áreas deberían fortalecerse.

INDICADOR N°4: Tipo de proyecto (PCI) financiado según gran área de conocimiento.
Año 2020.

Gran área	
Cs. agrarias, ingeniería y mater.	25,62
Ciencias biológicas y de la salud	34,71
Ciencias exactas y naturales	31,40
Ciencias sociales y humanidades	8,26
Tecnología	-
TOTAL	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio:
<https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe-de-Gestion-2020.pdf>

Los PCI muestran, en la convocatoria 2020, el mayor porcentaje del financiamiento aprobado en las grandes áreas de las Ciencias Biológicas y de la Salud y las Ciencias Exactas y Naturales. En menor medida el gran área de las Ciencias Agrarias, Ingeniería y Materiales.

Por detrás se encuentra el gran área de Ciencias Sociales y Humanidades y no cuenta con ninguna solicitud aprobada Tecnología. Ambas áreas deberían fortalecerse.

INDICADOR N°5: Tasa de ingreso a la carrera de investigador por gran área disciplinar.
Años 2007,2010 y 2020.

Gran área	2007	2010	2020
Cs. agrarias, ingeniería y mater.	16,91	18,18	23,59
Ciencias biológicas y de la salud	31,74	32,02	29,30
Ciencias exactas y naturales	28,83	26,89	21,64
Ciencias sociales y humanidades	19,93	20,31	22,57
Tecnología	2,59	2,60	2,90
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio:
<https://cifras.conicet.gov.ar/publica/detalle-tags/17>.

Se observa que la proporción de investigadores que ingresaron al organismo en el gran área de Tecnología, se mantiene inferior al 3% para los años 2007, 2010 y en el 2020. Ello invita a estimular políticas que atiendan esta falencia con miras a incrementarla.

INDICADOR N°6: Tasa de STAN por provincia prestadora. Año 2020.

PROVINCIA	
Capital Federal	32,28
Buenos Aires	23,51
Córdoba	12,71
Santa Fe	11,48
Formosa	6,47
Mendoza	3,84
Tucumán	3,30
Chubut	2,57
Río Negro	0,67
San Luis	0,60
San Juan	0,58
Salta	0,50
Tierra del Fuego	0,41
Entre Ríos	0,30
Misiones	0,30
Corrientes	0,18
Santiago del Estero	0,11
La Pampa	0,09
Neuquén	0,04
La Rioja	0,03
Catamarca	0,01
Chaco	0,01
Jujuy	0,01
TOTAL	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio:
<https://cifras.conicet.gov.ar/publica/detalle-tags/025>

Los servicios tecnológicos de alto nivel (STAN) son ofrecidos por investigadores a la comunidad, tanto al sector público como al sector privado.

Capital Federal concentra la mayor oferta. Le siguen Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. En el resto de las provincias la cantidad de servicios que ofrecen los investigadores es mucho menor.

2° eje Gobierno y Gestión:

Objetivo 2.2 Optimizar la gestión

INDICADOR N°7: Relación entre el presupuesto anual del organismo y demás organismos de ciencia. Años 2015 a 2020.

2015	2016	2017	2018	2019	2020
59,00	62,00	64,00	71,00	73,00	75,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio <https://cifras.conicet.gov.ar/publica/grafico/show-publico/518> y a Cuenta Inversión CGN ejecución presupuestaria Cuadro 7.

Fortalecer el rol del presupuesto como herramienta, es imprescindible para llevar a cabo una gestión de políticas institucionales óptimas. Observamos una evolución, desde el 2015 al 2020, del presupuesto de CONICET respecto a otros organismos de ciencia como por ejemplo la Comisión Nacional de Actividades Espaciales, el Banco Nacional de Datos Genéticos, integrantes del hoy Ministerio de Ciencia, Tecnología en Innovación.

INDICADOR N°8: Relación entre las unidades divisionales por provincia. Años 2017 a 2020.

Provincia	2017	2018	2019	2020
Buenos Aires	23,30	23,38	23,42	24,06
Capital Federal	26,16	24,35	23,73	23,44
Catamarca	0,36	0,97	0,95	0,63
Chaco	0,72	0,65	0,63	0,94
Chubut	3,23	2,92	3,16	3,13
Córdoba	10,04	12,99	13,29	12,81
Corrientes	1,43	1,30	1,27	1,25
Entre Ríos	1,43	1,30	1,27	1,25
Formosa	0,36	0,32	0,32	0,31
Jujuy	1,43	1,62	1,58	1,56
La Pampa	0,72	0,65	0,63	0,63
La Rioja	0,36	0,32	0,32	0,31
Mendoza	2,87	2,92	3,16	3,13
Misiones	1,08	0,97	0,95	0,94
Neuquén	1,08	1,30	1,27	1,25

Provincia	2017	2018	2019	2020
Río Negro	2,15	2,27	2,53	2,50
Salta	1,79	1,62	1,58	1,56
San Juan	1,79	1,62	1,58	1,56
San Luis	1,79	1,62	1,58	1,56
Santa Cruz	0,36	0,32	0,32	0,31
Santa Fe	10,04	9,42	9,49	9,69
Santiago Del Estero	1,43	1,30	1,27	1,25
Tierra Del Fuego	0,72	0,65	0,63	0,63
Tucumán	5,38	5,19	5,06	5,31
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio:
<https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe-de-Gestion-2020.pdf>.
 Ídem para años 2019, 2018 y 2017.

Las unidades divisionales de CONICET se concentran en forma predominante en la Provincia de Buenos Aires y en la Capital Federal, con una tendencia creciente a lo largo de los años 2017 a 2020. Le siguen Córdoba y Santa Fe.

Por el contrario, en La Rioja, Santa Cruz, Formosa se observa muy poca presencia.

Realizar un análisis crítico, con perspectiva regional, de la estructura y funcionamiento de las unidades divisionales, tendientes a mejorar su distribución a lo largo de la Argentina, llevaría a procurar mejoras en el gobierno y gestión del organismo.

3° eje Articulación Interinstitucional:

Objetivo 3.2: Jerarquizar la cooperación científica y tecnológica internacional.

Objetivo 3.3: Optimizar la articulación con las instituciones socias públicas y privadas

INDICADOR N°9: Tasa de financiamiento otorgado en proyectos en cooperación internacional. Convocatoria 2020.

Programa	Financiados
Programa de Cooperación Bilateral CONICET DAAD (Alemania) 2020	25,00
Programa de Cooperación CONICET-BAYLAT (Alemania) 2020	100,00
Programa de Cooperación CONICET-CNR 2020	11,11

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio
<https://proyectosinv.conicet.gov.ar/convocatorias-y-oportunidades/>

En la convocatoria 2020, última llevada a cabo hasta el momento, sólo se financiaron 3 programas de Cooperación internacional, de los 45 que se listan en la página web del organismo.

La convocatoria del programa CONICET con el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD) contó con 40 solicitudes presentadas, siendo financiadas sólo un 25%.

El programa que se denomina CONCET BAYLAT, se lleva a cabo con el Centro Universitario de Baviera para América Latina presenta con el 100% de financiamiento, quizás se explica por las 8 solicitudes presentadas y el financiamiento lo realiza la institución del exterior.

El programa que tiene CONICET con Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) de Italia, tuvo el 11,11% de financiamiento de las 45 solicitudes presentadas.

Jerarquizar la cooperación internacional a través de agendas y mecanismos comunes con las instituciones que forman parte de los 24 países socios internacionales, serviría como una de las actividades que den impulso a este objetivo.

INDICADOR N°10: Tiempo promedio en que se llevan a cabo convenios de vinculación con otras instituciones en un año.

2016	2017	2018	2019	2020
2,17	2,16	2,15	2,15	2,63

Fuente: Elaboración Propia en base a datos obtenidos del sitio <https://cifras.conicet.gov.ar/publica/detalle-tags/025>

En 2016 y 2017 tenemos un tiempo promedio de 2,17 días/convenio, mejorando en 2018 y 2019 en 2,15 y finalmente observamos una suba en el tiempo promedio a 2,63 para el año 2020.

La causa del incremento podría explicarse por el año pandémico, en que tuvimos que adaptar procedimientos presenciales a virtuales.

Optimizar la tramitación y firma de los convenios, a través de herramientas adecuadas, mejorará considerablemente la articulación interinstitucional con las instituciones privadas y públicas que plantea este eje.

CONCLUSIÓN:

CONICET planea llevar adelante políticas, entre las más destacadas: contribuir a la solución de problemas locales y regionales a través de las disciplinas científicas que se desarrollan; gestionar financiamiento adecuado para infraestructura, equipamiento, proyectos de investigación; equilibrar la relación entre investigadores, personal de apoyo a la investigación y desarrollo, becarios y personal de gestión; vincular con el medio socio productivo; evaluar el desempeño de los grupos de investigación y los institutos; desarrollar una gestión orientada a objetivos y resultados que aporte valor público al ciudadano.

Considerar un conjunto de indicadores, que representen en su conjunto una cuantificación de las acciones, servirá para efectuar el seguimiento y evaluación del grado de éxito en la gestión. Esta metodología permitirá en el tiempo reconocer si se han cumplido los objetivos y lograr responder a si se ha cumplido con los resultados y efectos comprometidos, si se han asignado correctamente los recursos, si estamos en el camino correcto, si somos capaces de corregir a tiempo situaciones problemáticas.

Convertirse, como organismo, en el activo intangible más importante de nuestro país, capaz de abordar los problemas complejos que tiene nuestra sociedad, es un desafío que requiere de la excelencia en la gestión.

Se dio un paso muy importante en la elaboración del Plan Estratégico de Gestión Institucional (PEGI). Sirve de guía para mejorar las capacidades institucionales, sostener y ejecutar la investigación científica y tecnológica y vincular más eficientemente al CONICET con el medio social y productivo del país.

Es el momento oportuno para introducir el enfoque de Gestión por Resultados en el organismo, ya que al momento no lo utiliza.

Identificar las brechas entre la situación actual y deseada, establecer metas anuales, planificar las acciones para llevarlas a cabo, monitorear el progreso y retroalimentar el proceso son aspectos que se pueden explotar favorablemente.

Dentro del título Resultado de este trabajo, se presentan 10 tablas que contienen el cálculo de indicadores básicos surgidos de las 8 fichas técnicas propuestas como indicadores. Estos buscan evaluar algunos de los objetivos propuestos en los ejes del PEGI. Su elección y su cálculo se llevaron a cabo en base a la información accesible y pública disponible dentro de la web del organismo.

Es probable que se necesite más de un intento para desarrollar los indicadores adecuados, la información requerida para medir las metas del PEGI se encuentra muy dispersa o al menos no está disponible actualmente para la sociedad como política de datos abierto.

Un indicador debe reunir condiciones estrictas de objetividad, para ello debe estar basado en pautas preestablecidas.

Su sentido de valor está ligado a la información que nos brinda con respecto a las metas que se buscan alcanzar. Su utilidad reside en dar indicaciones inequívocas sobre el desempeño tanto cuantitativo, como cualitativo de una actividad o conjunto de ellas.

Se plantea así un nuevo esquema de evaluación que va más allá de las trayectorias de los científicos y tiene en cuenta el desempeño de los grupos de investigación y las unidades divisionales.

Tomará tiempo llegar a un conjunto final de indicadores apropiados, pero es factible la construcción de estos ya que CONICET reúne la información de un sinnúmero de aspectos en los que interviene. Además, debemos tener la certeza que los indicadores sean satisfactorios para lo que se quiere mostrar de la gestión, así como establecer la metodología de recolección de datos para su construcción, dará la consolidación del proceso.

Estas mediciones deberán ser luego comparadas con los valores de referencia que son aquellos que se quieren lograr.

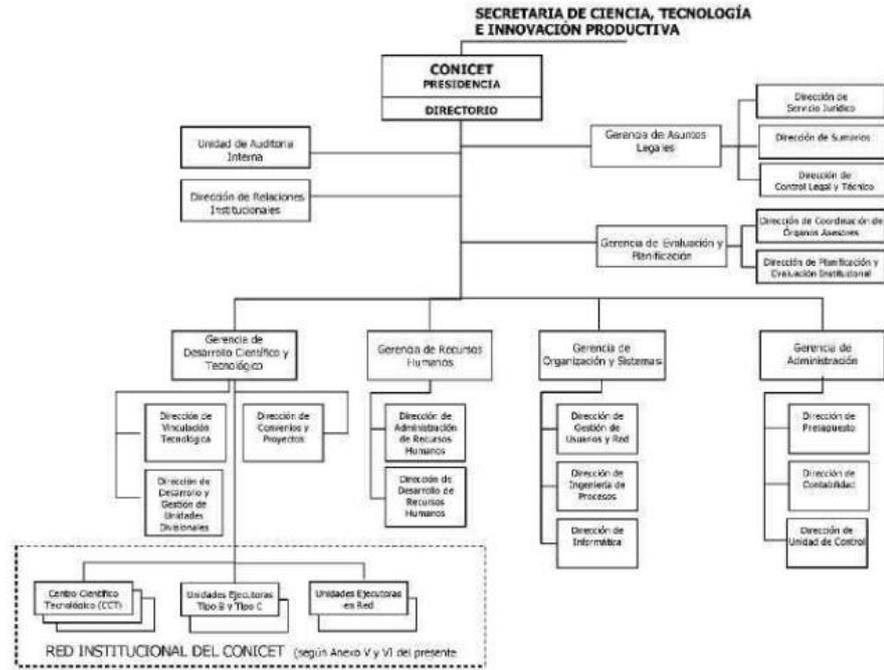
Determinar el rango tolerable de las desviaciones observables es otro aspecto clave del proceso de evaluación. Si la diferencia entre el desempeño real y el deseado es mayor al rango aceptable será necesario intervenir.

Una GpR es indispensable como herramienta, aportaría valor público a esta singular organización, con transparencia en sus acciones y en la rendición de cuentas de lo actuado.

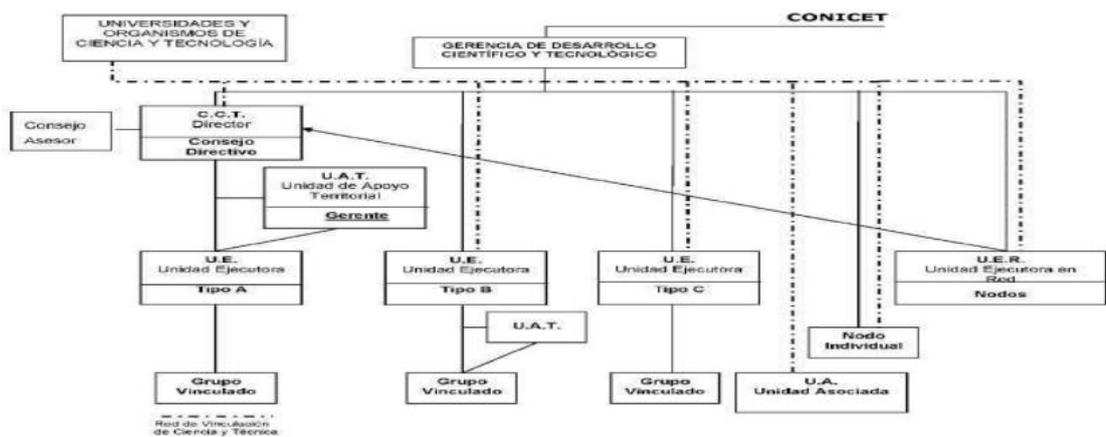
La construcción de estos sistemas es una actividad política con dimensiones técnicas. Requiere el compromiso continuo, defensores, tiempo, esfuerzo y recursos. Es un reto que debe superarse, e imitarse entre las distintas organizaciones estatales. Un buen gobierno es básico para el desarrollo económico, social y humano de un país.

ANEXOS

Organigrama CONICET



Organigrama red institucional



ANEXO V



AUTORIDADES

PRESIDENTE DE LA NACIÓN

Ing. Mauricio **MACRI**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Dr. Alejandro Oscar **FINOCCHIARO**

SECRETARÍA DE GOBIERNO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA

Dr. José Lino Salvador **BARAÑO**

CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS

Presidente

Dr. Alejandro Hermenegildo **CECCATTO**

Directorio

Dra. Graciela Noemi **CICCIA**
Ing. Tulio Abel **DEL BONO**
Dr. Alberto Rodolfo **KORNBLIHTT**
Dr. Miguel Ángel **LABORDE**
Dr. Mario Martín **PECHENY**
Dr. Roberto Daniel **RIVAROLA**
Dr. Francisco Antonio **TAMARIT**
Dr. Carlos José **VAN GELDEREN**

COORDINACIÓN TÉCNICA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Gerencia de Evaluación y Planificación

Mg. Cynthia Verónica **JEPPESEN**

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Lic. César Adrián **DIEGO**

Equipo Técnico

Lic. Graciela Lía **CONTRERAS**
 Lic. Ezequiel **ESPOSITO**
 Lic. Frank **FEIDER IRIGOYEN**
 Lic. Mariela **GOLDBERG**
 Lic. Alan **KUSZNIER**
 Lic. Jorge Raúl **PIERONI**
 Lic. Marcelo Daniel **RODRIGUEZ**
 Javier **SILVANI**

Responsable de edición e impresión
 Máximo Ramón **GONZÁLEZ**

Diseño
 Dirección de Relaciones Institucionales

+



INTRODUCCIÓN

A mediados del siglo XX el Estado argentino asume un papel activo en la promoción y articulación de la actividad de investigación científica y tecnológica. En 1951 se conforma el Consejo Nacional de Investigaciones Técnicas y Científicas (CONITYC), primera institución dedicada exclusivamente al desarrollo del quehacer científico y tecnológico nacional. Posteriormente, en 1958, por Decreto nº 1291 se crea el CONICET con investigadores de disciplinas tales como medicina, meteorología, matemática, química, ingeniería y física.

Al 31 de diciembre de 2018¹ CONICET cuenta con 10.619 investigadores provenientes de 25 disciplinas, 10.895 becarios, 2.636 técnicos y profesionales de apoyo a la investigación y desarrollo, y 1.380 administrativos y especialistas en gestión en ciencia y tecnología, distribuidos en una extensa red institucional integrada por 294 unidades ejecutoras, mayormente de doble dependencia con universidades nacionales y otros organismos científico tecnológicos, 15 Centros Científico Tecnológicos (CCT), 11 Centros de Investigación y Transferencia (CIT) y 1 Centro de Investigación Multidisciplinario.

Misión el fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento (Decreto 1661/96) y comprende el desarrollo integral de la investigación científica y tecnológica, la innovación, la formación de recursos humanos y la vinculación con el medio social y productivo.

Además, el CONICET tiene el compromiso de respetar y contribuir al cumplimiento de la Agenda de Desarrollo Sostenible, cuyos Objetivos (O.D.S) incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad entre géneros, la defensa del medio ambiente, el acceso al agua, etc.

El crecimiento del número de investigadores y las necesidades específicas para el desarrollo de determinadas áreas disciplinares y servicios tecnológicos de alto nivel en las diferentes regiones del país, debe acompañarse de instrumentos de gestión y evaluación acordes a los objetivos que se pretenden alcanzar.

¹ CONICET Informe anual de gestión 2018: <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/CONICET-2018-Informe-de-Gesti%C3%B3n.pdf>

FUNDAMENTOS DE POLÍTICA

Como resultado de la misión, funciones, visión y valores se consensó la inclusión de los siguientes fundamentos de política para el CONICET:

- a. El desarrollo integral de la investigación científica y tecnológica que atienda las necesidades de las distintas disciplinas y la contribución de las mismas a la solución de problemas locales y regionales, promoviendo la integración federal.
- b. Recursos para gestionar políticas específicas de crecimiento y que asegure una línea de base en términos de infraestructura, equipamiento, seguridad e higiene y calidad laboral, entre otros, así como el adecuado financiamiento para proyectos de investigación y estímulos e incentivos para programas de alto impacto socioeconómico.
- c. Una relación equilibrada entre investigadores, personal de apoyo a la investigación y desarrollo, becarios y personal de gestión en ciencia y tecnología.
- d. La inclusión de enfoques multidisciplinarios e interdisciplinarios y su aplicación en la resolución de problemas de impacto económico y social, promoviendo cambios de trayectorias y perfiles en las carreras de investigador científico y tecnológico y de personal de apoyo a la investigación y desarrollo.
- e. La vinculación con el medio socio productivo, la promoción de actividades de transferencia de conocimiento e innovación, incentivando la protección de la propiedad intelectual y la generación de empresas de

base científico tecnológica.

- f. La incorporación de esquemas de evaluación que vayan más allá de las trayectorias de los científicos y tengan en cuenta el desempeño de los grupos de investigación y los institutos. Asimismo, criterios de evaluación públicos y multivariables que consideren la sistemática y rigurosa producción de conocimientos científicos y tecnológicos, la formación de recursos humanos (incluyendo la docencia), el desarrollo tecnológico, la vinculación con el medio social y productivo, la integración y consolidación en grupos de investigación, las tareas de gestión de los investigadores con cargo de conducción y/o representación, y la capacidad para identificar y/o abordar problemas desde una perspectiva inter o multidisciplinaria.
- g. Procedimientos de evaluación que aseguren una composición equitativa por pertenencia disciplinar, territorial y de género de sus miembros, que incluya expertos de otras instituciones del sistema nacional e internacional de ciencia y tecnología, de los sectores productivos y de la sociedad para garantizar la transparencia y la excelencia en la evaluación.
- h. Una gestión moderna orientada a objetivos y resultados, que aporte valor público al ciudadano, con transparencia en sus acciones y sujeta a la rendición de cuentas de lo actuado, con personal profesionalizado regido por un marco normativo actualizado y adaptado a la especificidad de la institución.

- i. La valorización social y percepción pública del CONICET a través de acciones de comunicación y vinculación con la sociedad.

PÁG. 04

VISIÓN

Ser un actor de excelencia y referencia en investigación científica y tecnológica, contribuir a la innovación, impulsar la vinculación y transferencia de conocimientos que contribuyan a solucionar problemas con abordajes multidisciplinarios e interdisciplinarios, en articulación con el medio social y productivo en un marco de integración regional y cooperación internacional.

MISIÓN

Fomento y ejecución de actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento (Decreto 1661/96).

VALORES

- Cooperación
- Equidad
- Ética
- Excelencia
- Innovación
- Pluralismo
- Responsabilidad social y ambiental
- Transparencia

PÁG. 05

Eje Estratégico:

1. INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Objetivos Estratégicos:

1.1 Consolidar y potenciar las capacidades institucionales	1.2 Fortalecer las capacidades de los recursos humanos	1.3 Transformar conocimientos y habilidades en capacidades y tecnologías para el desarrollo y bienestar de la sociedad
---	---	---

Líneas Estratégicas:

1.1.1 Fortalecer la Red Institucional	1.2.1 Diseñar una política de recursos humanos y formación en la carrera del investigador científico y tecnológico	1.3.1 Estimular e incrementar la vinculación y transferencia
1.1.2 Desarrollar las capacidades diagnósticas y de análisis prospectivos	1.2.2 Fortalecer y jerarquizar la carrera de personal de apoyo a la investigación y desarrollo	1.3.2 Promover la creación y seguimiento de empresas de base científico tecnológica
1.1.3 Adecuar la infraestructura edilicia para investigación en función de las necesidades de Centros Científicos Tecnológicos, Unidades Ejecutoras y demás unidades divisionales	1.2.3 Adecuar los procedimientos de evaluación de investigadores, personal de apoyo y becarios a las políticas institucionales, la relevancia regional y local, y los estándares internacionales en ciencia y tecnología	1.3.3 Aportar soluciones a problemas locales, regionales y nacionales, con enfoque multi e interdisciplinar
1.1.4 Dotar de equipamiento científico, infraestructura informática y de comunicaciones a los Centros Científicos Tecnológicos, Unidades Ejecutoras y demás unidades divisionales	1.2.4 Actualizar, diversificar y ampliar el alcance del programa de becas	1.3.4 Mejorar la articulación de las áreas de vinculación tecnológica con otras instituciones y entidades del sector socio productivo
1.1.5 Implementar sistemas de gestión de calidad en procedimientos e instalaciones de la Red Institucional	1.2.5 Jerarquizar y fortalecer el personal de gestión en ciencia y tecnología	
1.1.6 Implementar la evaluación institucional, programática y de proyectos para la toma de decisiones		
1.1.7 Promover proyectos de envergadura / Consorcios de investigación		
1.1.8 Diversificar el financiamiento de proyectos		
1.1.9 Potenciar la iniciativa Pampa Azul		

Eje Estratégico:

2. GOBIERNO Y GESTIÓN

Objetivos Estratégicos:

2.1 Fortalecer los mecanismos de toma de decisiones	2.2 Optimizar la gestión	2.3 Mejorar los sistemas de información
--	---------------------------------	--

Líneas Estratégicas:

2.1.1 Reorganizar los mecanismos de la toma de decisiones en función de la complejidad de la gestión	2.2.1 Modernizar la política de recursos humanos	2.3.1 Sistematizar la información sobre producción científica y tecnológica
2.1.2 Ampliar los mecanismos de construcción de consensos y acordar responsabilidades compartidas	2.2.2 Fortalecer la aplicación de Tecnologías de la Información y de la Comunicación	2.3.2 Ampliar mecanismos para el acceso a la información pública del organismo
	2.2.3 Implementar la modalidad de gestión por objetivos y resultados	
	2.2.4 Fortalecer el rol del presupuesto como herramienta de gestión de las políticas institucionales	
	2.2.5 Actualizar la estructura organizacional	
	2.2.6 Consolidar los mecanismos para asegurar la ética y transparencia en la gestión	
	2.2.7 Establecer los lineamientos generales de la comunicación institucional	

Eje Estratégico:

3. ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Objetivos Estratégicos:

- | | | |
|---|--|---|
| 3.1 Mejorar la articulación con instituciones a nivel nacional, regional, provincial y local | 3.2 Jerarquizar la cooperación científica y tecnológica internacional | 3.3 Optimizar la articulación con las instituciones socias públicas y privadas |
|---|--|---|

Líneas Estratégicas:

- | | | |
|--|---|--|
| 3.1.1 Establecer acciones con organismos de coordinación y regulación | 3.2.1 Planificar la cooperación internacional | 3.3.1 Coordinar la implementación de los convenios marco y específicos con las instituciones socias públicas y privadas |
| 3.1.2 Coordinar acciones específicas con organismos promotores y ejecutores de ciencia y tecnología | 3.2.2 Institucionalizar e incrementar la participación activa en estrategias de cooperación y en iniciativas regionales y globales | 3.3.2 Mejorar la gestión conjunta con instituciones socias |

PÁG. 08

Eje Estratégico:

4. CONICET Y SOCIEDAD

Objetivos Estratégicos:

- | | | |
|--|--|--|
| 4.1 Mejorar y fortalecer el vínculo con la sociedad | 4.2 Incentivar la vocación por la ciencia | 4.3 Posicionar al CONICET como referente en cuestiones científicas y tecnológicas |
|--|--|--|

Líneas Estratégicas:

- | | | |
|---|---|---|
| 4.1.1 Incrementar la divulgación de las actividades de investigación, desarrollo de la tecnología, transferencia y vinculación | 4.2.1 Potenciar los vínculos con el sistema educativo en sus distintos niveles | 4.3.1 Coordinar acciones con el sector público y privado |
| 4.1.2 Establecer estrategias de comunicación con la sociedad | 4.2.2 Promover otras acciones que alienten las vocaciones científicas y tecnológicas | 4.3.2 Intervenir en los debates públicos para afianzar la visibilidad del CONICET en la sociedad |

PÁG. 09

Programas Estratégicos:

Organización institucional

Evaluación

Cooperación institucional

Comunicación y divulgación

Proyectos:

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> > Actualización normativa > Estructura organizativa > Gestión de calidad > Gestión por objetivos y resultados > Mejora de procesos administrativos > TIC's > Red Institucional | <ul style="list-style-type: none"> > Estudios diagnósticos > Evaluación de centros, programas e instrumentos > Evaluación de proyectos de investigación > Evaluación del personal en C y T | <ul style="list-style-type: none"> > Articulación con instituciones socias > Articulación con otras instituciones > Fuentes de financiamiento complementarias | <ul style="list-style-type: none"> > Desarrollo de instrumentos comunicacionales > Divulgación y comunicación pública de la ciencia > Gestión de la comunicación > Imagen institucional > Red de comunicadores > Vocaciones científicas y tecnológicas |
|---|--|---|--|

Programas Estratégicos:

Gestión integral de los recursos humanos

Investigaciones de alto impacto

Vinculación tecnológica, transferencia y licenciamiento

Cooperación internacional

Proyectos:

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> > Equidad de género > Prevención de la violencia laboral > Riesgo laboral y prevención de accidentes > Gestión de la CIC > Gestión de la CPA > Gestión de becarios > Gestión del personal en C y T | <ul style="list-style-type: none"> > Pampa Azul > Proyectos orientados a la solución de problemas > Proyectos de envergadura | <ul style="list-style-type: none"> > Fortalecimiento de la red de vinculación de CONICET > Gestión de las EBT > Mejora continua de instrumentos de vinculación, transferencia y licenciamiento > Vinculación y transferencia al medio social y productivo | <ul style="list-style-type: none"> > Fortalecimiento de la cooperación internacional |
|---|--|---|--|

Programas Estratégicos:

Equipamiento e Infraestructura científico tecnológica

Gobierno abierto

Capacitación

Proyectos:

> Equipamiento para la ciencia y la tecnología

> Infraestructura de comunicaciones para la ciencia y la tecnología

> Infraestructura edilicia para la ciencia y la tecnología

> Infraestructura informática para la ciencia y la tecnología

> Apertura de datos

> Transparencia institucional y buenas prácticas

> Capacitación al personal científico

> Capacitación al personal de apoyo

> Capacitación de becarios

> Capacitación para la vinculación y la transferencia con instituciones y entidades del sector productivo

BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, M. (2011). *El Estado de la Ciencia*. Buenos Aires: REDES -Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior.
- Caplan, N. R. (2008). *Material Didáctico: La gestión basada en resultados y los indicadores de gestión*. Panamá: Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Caplan, N. R. (2018). *Sistema de monitoreo. Evaluación. Posgrado en Gestión Pública por Resultados*. Buenos Aires: ASAP. FCE.
- CONICET. (2006). *Ciencia y Tecnología para el desarrollo*. Edición Nacional. Buenos Aires.
- CONICET. (2019). *Plan Estratégico de Gestión Institucional*. Buenos Aires. Disponible en: <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Sintesis-PEGI.pdf>
- Decreto Nacional N° 310/2007. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Boletín Oficial 29/03/2007. Buenos Aires. Disponible en: <https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Decreto-310-de-20072.pdf>
- InfoLEG. (27 de Noviembre de 2021). <http://www.infoleg.gob.ar/>. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>
- Kusek, J. S., & Rist, R. C. (2005). *Manual para gestores del desarrollo. Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Bogotá: Banco Mundial. Mayol Ediciones S.A.
- Makón, M. P. (2014). *Reflexiones sobre la gestión por resultados*. En C. E. (CEPAL), Planificación, prospectiva y gestión pública (págs. 113-136). Santiago de Chile.
- Mathus, C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas: FUNDACIÓN ALTADIR.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2013). *Manual de Administración de Operaciones para la ejecución administrativa del Programa de Evaluación Institucional*. Obtenido de: <https://silo.tips/download/manual-de-administracion-de-operaciones-para-la-ejecucion-administrativa-del-pro>
- Naciones Unidas. (2005). *Objetivos de Desarrollo de Milenio. Una mirada desde América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- OCDE. (2004). *Buenas Prácticas Recientemente Identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo*. Banco Mundial.
- OCDE. (2018). *Manual de Frascati 2015 Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y desarrollo experimental*. España: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología.

- Ramírez Alujas, Á. V., & Alujas, N. (2014). *Vientos de Cambio: El avance de las políticas de gobierno abierto en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Secretaría de Gestión y Empleo Público. (2020). *Guía de Planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas*. Obtenido de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_de_planificacion_y_seguimiento_de_gestion_de_politicas_publicas.pdf
- Sotelo Maciel, A. J. (2016). *Modelo de Agregación de Valor Público*. Madrid: Revista de Presupuesto y Gasto Público. Instituto de Estudios Fiscales.
- Schulman, D. (2011). *Definición del tema de investigación. Formulación del problema, alcance, enfoque. Apunte N°1*. Mimeo. FCE-UBA.
- Vera, Miguel. (2006). *Evaluación para el desarrollo social: Aportes para un debate abierto en América Latina*. Guatemala: Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.