

## **GUIA PARA EL INFORME DE CONSULTORIA**

### **EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL**

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
a. Datos de Referencia	2
b. Acrónimos utilizados	2
1. Introducción	4
1.1 Objetivos de la consultoría	4
1.2 Metodología utilizada y tareas realizadas en el marco de la elaboración del informe	5
2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN	6
2.1 Breve reseña del proceso de evaluación institucional hasta la formulación del Plan de Mejoramiento (PMI)	6
3. PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	14
3.1 Acciones ejecutadas	14
3.2 Acciones pendientes	21
4. CONCLUSIONES	21

## DATOS DE REFERENCIA

**Institución: Centro Científico Tecnológico – CCT La Plata.**

**Fecha de Informe: 30 de Julio de 2017**

### Acrónimos utilizados

ANPCYT	<i>Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica</i>
CCT	Centro Científico Tecnológico
CEE	Comité de Evaluadores Externos
<i>CENEXA</i>	Centro de Endocrinología Experimental y Aplicada
<i>CEPAVE</i>	Centro de Estudios Parasitológicos y de Vectores
<i>CEQUINOR</i>	Centro de Química Inorgánica
<i>CETMIC</i>	Centro de Tecnología de Recursos Minerales y Cerámica
CIAM	Programa de Colaboración Interamericana en Ciencias de los Materiales
CIC	Centro de Investigaciones Cardiovasculares
CICPBA	Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires
CIDCA	Centro de Investigación y Desarrollo en Criotecnología de Alimentos
CIDEPINT	Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnología de Pinturas
CIG	Centro de Investigaciones Geológicas
CINDECA	Centro de Investigación y Desarrollo en Ciencias Aplicadas
CINDEFI	Centro de Investigación y Desarrollo en Fermentaciones Industriales
CIOp	Centro de Investigaciones Ópticas
CONICET	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CPA	Carrera del Personal de Apoyo
IALP	Instituto de Astrofísica de La Plata
IAR	Instituto Argentino de Radioastronomía
IBBM	Instituto de Biotecnología y Biología Molecular
IDIHCS	Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales
IFLP	Instituto de Física de La Plata
IFLYSIB	Instituto de Física de Líquidos y Sistemas Biológicos
IGEVET	Instituto de Genética Veterinaria

ILPLA	Instituto de Limnología
IMBICE	Instituto Multidisciplinario de Biología Celular
INFIVE	Instituto de Fisiología Vegetal
INIBIOLP	Instituto de Investigaciones Bioquímicas de La Plata
INIFTA	Instituto de Investigaciones Fisicoquímicas Teóricas y Aplicadas
INTEQUI	Instituto de Investigaciones en Tecnología Química
IQUIFIB	Instituto de Química y Fisicoquímica Biológicas
IZI	Investigadores de la Zona de Influencia
MinCyT	<b>Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva</b>
PEI	Programa de Evaluación Insitucional
PICT	Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica
PIP	Proyectos de Investigación Plurianuales
REALP	Red de Estudios Ambientales de La Plata
ROECYT	Registro de Organismos y Entidades Científicas y Tecnológicas
SECEGRIN	Servicio Centralizado de Grandes Instrumentos
STAN	Servicios Tecnológicos de Alto Nivel
UAT	Unidad de Administración Territorial
UE	Unidad Ejecutora
UNCPBA	Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
UNLP	Universidad Nacional de La Plata
WoK	Web of Knowledge

## **1. INTRODUCCION**

En el presente informe se evalúa la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional del Centro Científico Tecnológico (CCT) La Plata en el marco del Programa de Evaluación Institucional (PEI) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT).

El CCT La Plata inició su camino por el Programa en el año 2010, a partir de la firma del Acta de Compromiso entre el Secretario de Articulación Científico Tecnológica y (en ese momento) la Presidenta del CONICET.

El convenio de ejecución de la autoevaluación, evaluación externa y diseño de Plan de Mejoramiento (007/2011) se firmó el 04/02/2011.

La evaluación externa del CCT La Plata tuvo lugar entre el 3 y el 8 de mayo de 2013. Una vez concluida la visita el Comité de Evaluación Externa (CEE) redactó el informe que fue aprobado por resolución 057/2014 el día 16/09/2014. Una vez aprobado el informe, comenzó el diseño del Plan de Mejoramiento, siguiendo las líneas prospectivas surgidas del proceso de autoevaluación y las recomendaciones del CEE.

El Plan fue aprobado por resolución 084/2014 y se ejecutó entre diciembre 2014 y septiembre 2016.

### 1.1 Objetivos de la consultoría

- Evaluar los productos y resultados obtenidos mediante la implementación del PMI, considerando la situación del organismo previa a la ejecución de las acciones y la actual.

- Evaluar el proceso de ejecución del PMI, los procedimientos llevados a cabo, los plazos de implementación de las acciones y la consecución de los objetivos formulados inicialmente.
- Identificar y proponer indicadores que sean de utilidad para mostrar los resultados obtenidos.
- Identificar dificultades y hallazgos en la ejecución del PMI y formular lecciones aprendidas que puedan ser utilizadas por la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales (DINOPI) de la Subsecretaría de Evaluación Institucional en futuros planes de mejoramiento.

## 1.2 Metodología utilizada y tareas realizadas en el marco de la elaboración del informe

A fin de evaluar la ejecución del PMI del Centro Científico Tecnológico (CCT) La Plata, la metodología utilizada incluyó la consideración del documento original del Plan de Mejoramiento propuesto por el CCT y acordado con CONICET Central y el MinCyT, el Informe de Evaluación Externa y el Informe Final de Ejecución del Plan con todos los productos generados en la implementación.

Para complementar el análisis del material mencionado, se llevó a cabo una visita a la institución que incluyó entrevistas con las autoridades del CCT y con personal involucrado en las líneas de mejora establecidas en el Plan. Asimismo, se realizó una recorrida por las dependencias en las que fueron instalados los equipos adquiridos a través del Plan.

Se prestó particular atención al proceso de institucionalización del CCT por su dimensión y complejidad, considerándose los requerimientos de funcionamiento y normativos que estas dimensiones plantean, tanto al CCT como al CONICET central.

Para la elaboración de este informe se contó, además, con un formulario específico y antes de comenzar la actividad, se realizó una reunión de asistencia técnica con el equipo

PEI, en la que se aclararon los lineamientos de trabajo y los términos de referencia de la contratación.

## **2. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN**

### 2.1 Breve reseña del proceso de evaluación institucional hasta la formulación del Plan de Mejoramiento (PMI)

Tras haber transitado por las etapas de Autoevaluación y evaluación externa, el CCT formuló su plan de mejoramiento.

El informe de evaluación externa hace un recorrido por los diferentes aspectos del funcionamiento del CCT que fueron objeto de análisis, exponiéndose a continuación sus principales hallazgos:

*Coordinación CCT La Plata y la UAT:* El CCT La Plata fue creado de acuerdo con la Resolución del CONICET 955/06, base del Decreto Ley del Poder Ejecutivo Nacional 310/07 y la Resolución del CONICET 555/07. El Centro agrupa a las UE de la región de La Plata, así como a los investigadores de la zona de influencia (IZI) que no se encuentran encuadrados en unidades ejecutoras (UE) dependientes del CONICET.

La evaluación externa identificó y analizó los principales requerimientos de conducción, estructurales y de gestión derivados de las especificidades del CCT en cuanto a dimensión y número de institutos. Conforme a ello el Comité de evaluación externa recomienda al CONICET generar manuales de procedimientos a todos los niveles y establecer los mecanismos para su implementación y cumplimiento efectivos de manera de lograr un aprovechamiento de los avances que se logren a nivel institucional.

El CEE destaca el funcionamiento armónico del Consejo Directivo, cuyas comisiones (Infraestructura, Seguridad e Higiene, Equipamiento, Vinculación Tecnológica, Estudios en el Área La Plata, Planta Profesional y Técnica) han funcionado con regularidad, algunas en un modo muy satisfactorio y otras con mayores mejoras a incorporar. Sin embargo, su funcionamiento no está debidamente formalizado.

En cuanto al Consejo Asesor, el Informe de Autoevaluación declara que se ha constituido formalmente con representantes de la UNLP y la CICIPBA, a los que se agrega un representante de la Municipalidad de La Plata y de la Secretaría de Modernización y Desarrollo Económico de La Plata. Sin embargo, su funcionamiento no está debidamente formalizado, ya que no existe una convocatoria regular, agenda o actas de sus deliberaciones.

*Políticas y estrategias:* El CEE señala la falta de mecanismos propios para concretar las políticas científicas relacionadas con la función, debido a que el CCT no participa en decisiones sobre la asignación de los recursos básicos de I+D+i y designación de investigadores y becarios. Esta cuestión genera problemas en la fijación de prioridades en las temáticas a investigar: de este modo, si las prioridades señaladas por las UE no coinciden con los proyectos en marcha se carece de mecanismos para hacer efectivas esas políticas.

En este marco, el CEE recomienda la elaboración de un plan estratégico que oriente el desarrollo conforme a pautas de desarrollo institucional y de las capacidades científicas y tecnológicas del CONICET, permita identificar prioridades, profundice la relación con el medio y dé mayor integración a las UE y los investigadores.

El tratamiento de la información de gestión es deficiente ya que no llega a todos los actores que conforman el CCT. *Las principales preocupaciones planteadas por becarios, investigadores y técnicos se concentran en la gestión administrativa, en especial, la*

*resolución de trámites personales en el CONICET central, la gestión de importaciones y otros temas administrativos generales.*

Entre las propuestas del CEE para incluir en el plan de mejoramiento, se ha mencionado el interés por organizar un área de vinculación y transferencia en el CCT La Plata y fortalecer la misma estructura en las UE que ya las poseen. Estas actividades deberían ejecutarse de manera coordinada con las autoridades de la UNLP, donde distintos grupos de investigación pertenecientes a UE se encuentran ya realizando trabajos de transferencia tecnológica muy importantes.

El informe también destaca la necesidad de atender las políticas de divulgación y mejorar el seguimiento de los objetivos que se pautan en el consejo directivo.

*Organización y Gestión:* En este aspecto el informe considera los problemas referidos a RRHH, infraestructura, equipamiento y seguridad e higiene.

El CEE recomienda definir más rigurosamente los procedimientos y las funciones, con manuales de organización y procedimientos, protocolos y circuitos adecuados, que además de regularizar y otorgar predictibilidad a las tareas, posibiliten identificar las necesidades efectivas de personal y de sus capacidades, así como la evaluación del desempeño. Paralelo a ello, se advierte la necesidad de formar al personal y a los investigadores en la normativa vigente y los requerimientos de los trámites.

En referencia a la infraestructura, se observa, en términos generales, un desequilibrio entre la infraestructura (muchas veces deficiente y con un presupuesto de mantenimiento escaso y constante durante años), el equipamiento (adecuado) y los recursos humanos (excelentes).

El equipamiento resulta adecuado, el CEE recalca la cooperación entre las UE para la utilización de equipos costosos y el consenso para la adquisición de nuevos equipos.



En materia de seguridad e higiene, a pesar de que el CCT La Plata contrató una consultoría externa, el CEE hace énfasis en la necesidad de formular e implementar un plan de forma prioritaria.

El CEE desarrolla en el informe las debilidades y fortalezas de cada una de las unidades ejecutoras dando, como conclusión, las principales recomendaciones para la elaboración del plan.

A partir de las recomendaciones formuladas se definieron las siguientes dimensiones:

#### 1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

- Elaboración de un Plan estratégico con metas y objetivos en materia de políticas científicas, de calidad y seguridad e higiene, de gestión administrativa y recursos humanos, infraestructura y equipamiento y de vinculación tecnológica.
- Vinculación entre el CONICET La Plata, la UNLP y la CICPBA.
- Profundización de las acciones tendientes a crear nuevas UE.
- Mejoramiento del funcionamiento del Consejo Asesor haciéndolo más dinámico.
- Adecuación del Consejo Directivo y sus comisiones a los nuevos requerimientos estratégicos. Involucramiento de los miembros de la CPA y becarios en el CD.

#### 2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

- Análisis de la estructura organizacional de cada UE y del CCT. En paralelo a una readecuación del análisis presupuestario de cada una de las UE.
- Política de incorporación de CPA. Se requiere que la Comisión de Planta Profesional y Técnica del CD del CCT complemente su accionar con la elaboración de un Plan para relevar la incorporación de personal técnico a mediano plazo en cada UE.
- Capacitación del personal administrativo.

- Delegación administrativa desde Sede Central al CCT. En atención a corregir la falta de definición por parte del CONICET sobre la atribución de funciones y los procedimientos y la insuficiente autoridad en trámites formales que siguen dependiendo del CONICET Central.
- Elaboración de Manuales de procedimiento.

### 3. POLÍTICAS CIENTÍFICAS

- Articulación científica del CCT La Plata, promoviendo una articulación científica y tecnológica entre UE que permita tanto centralizar la información sobre líneas de investigación y áreas de vacancia orientadas a requerimientos regionales como fomentar trabajos interdisciplinarios.
- Visibilidad de temáticas regionales. Se requieren acciones sistemáticas para detectar, vehicular y visibilizar las demandas existentes relevadas a nivel regional. Un primer paso en ese sentido ha sido la creación de la Red de Estudios Ambientales La Plata (REALP).
- Relevamiento de las publicaciones científicas locales.

### 4. POLÍTICAS DE CALIDAD, SEGURIDAD E HIGIENE Y PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL

- Fomento de inversiones en materia de seguridad e higiene. Se realizó un relevamiento para identificar problemas, trazar planes y disponer acciones desde el CD, para propiciar que las condiciones de la infraestructura actual se ajusten a los estándares de Seguridad e Higiene Laboral.
- Financiamiento para normalizar procesos, servicios y productos

### 5. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

- Continuar con el plan de obras y remodelaciones. La Comisión de Infraestructura estará a cargo de actualizar el plan de infraestructura a corto, mediano y largo plazo
- Financiamiento para reemplazar equipamiento obsoleto. Se realizaron distintos relevamientos de necesidades de equipamiento obsoleto y necesario para las UE, según un orden de prioridades realizado por el CD, se busca adquirir nuevos equipos, necesarios para el desarrollo de actividades de investigación y servicios.

#### 6. VINCULACION TECNOLOGICA Y ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

- Implementación de un plan de vinculación del CCT, fortaleciendo a las UE respecto a esta temática.
- Reformulación de la difusión y divulgación de las actividades científicas y tecnológicas que se desarrollan a través de la formalización de una política de prensa y difusión.
- Acuerdo con la UNLP en materia de extensión. Las actividades de extensión, crecientes y diversas, deben formar parte de un acuerdo estratégico específico con la UNLP para evitar duplicación de esfuerzos.

El CCT La Plata redactó su PMI siguiendo el formulario guía preparado por el PEI. En este sentido, las dimensiones construidas a partir de las recomendaciones de la Evaluación Externa fueron traducidas en las siguientes líneas de mejoramiento:

- Planificación Estratégica del CCT La Plata orientada hacia la mejora continua de la organización.
- Fortalecimiento de la gestión administrativa y de la organización del CCT y de sus UE.

- Definición de una política de articulación de actividades científicas y tecnológicas del CCT La Plata.
- Promoción de una política de Seguridad e Higiene adecuadamente financiadas y planificadas
- Promoción de política de calidad que este adecuadamente financiada y planificada.
- Promoción de la readecuación de las instalaciones, remplazo del equipamiento obsoleto y adquisición de nuevo equipamiento para atender los requerimientos de las UE.
- Promoción de la vinculación y transferencia de tecnología mediante el fortalecimiento del área correspondiente.

Dentro de cada una de estas líneas de mejoramiento se establecieron objetivos generales y específicos de modo de llevarlas al plano de lo medible.

A continuación se listan los objetivos generales:

- Implementar el Plan de Mejoramiento y el Plan Estratégico del CCT La Plata de manera de orientar la gestión con visión de largo plazo, articulándola con los programas operativos y los presupuestos.
- Fortalecer el funcionamiento del CD, sus Comisiones y el Consejo Asesor.
- Apoyar la organización y el funcionamiento de las UE.
- Mejorar la coordinación de los procesos administrativos del CCT La Plata con el CONICET Central
- Fortalecer la calidad de la gestión y de la administración.
- Promover el desarrollo técnico-profesional del personal administrativo.
- Mejorar la calidad de información administrativa a nivel gerencial.
- Consolidar la recolección de información de las actividades científicas y de transferencia de tecnología.

- Difundir en los ámbitos provincial, nacional e internacional los proyectos de investigación científica y las actividades de transferencia.
- Relevar las publicaciones científicas locales.
- Mejorar la Seguridad e Higiene Laboral del CCT La Plata.
- Implementar un sistema de calidad en los procesos administrativos del CCT y las UE, y en los procesos de algunos laboratorios de las UE.
- Mejorar la Infraestructura de las UE.
- Mejorar y actualizar el equipamiento de las UE en el corto y mediano plazo.
- Fortalecer el Área de Vinculación y Transferencia de Tecnología en el CCT

El CCT La Plata tomó las recomendaciones del Comité de Evaluación Externa y logró diseñar un plan complejo, con alcance integral para el CCT y las Unidades Ejecutoras que lo componen, y con objetivos que surgieron del consenso logrado en su Consejo Directivo. Implementando las acciones incluidas en el PMI, el CCT logró mejorar el desempeño de las áreas de apoyo a la actividad sustantiva y fortalecer su presencia ante los investigadores que lo integran, agilizando la gestión de los trámites que antes realizaban directamente en CONICET central; diseñar un Plan de Desarrollo que no sólo estableció el norte institucional, sino que formó parte del ejercicio base que realizó CONICET central al momento de delinear su Plan Estratégico; modernizar, actualizar e incorporar equipamiento específico a las Unidades Ejecutoras; definir políticas de articulación y consolidarse como referente de las actividades científico tecnológicas de la región.

En el siguiente punto se analizan cada una de las acciones ejecutadas en el marco del plan de mejoramiento.

### 3. PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

Según el informe final de la institución y las entrevistas realizadas a los responsables de cada línea, los objetivos se cumplieron en un 100%.

#### 3.1 Acciones ejecutadas

La primer Línea “Planificación Estratégica del CCT La Plata orientada hacia la mejora continua de la organización” demandó las siguientes acciones:

- Contratación de un oficial de proyectos para ejercer el gerenciamiento del plan.
- Contratación de un especialista para la elaboración del plan estratégico del CCT.
- Adecuación del funcionamiento del CD y sus Comisiones a los nuevos requerimientos estratégicos.
- Reglamentación del Consejo Asesor.
- Establecer una agenda de reuniones del Consejo Asesor.

El conjunto de estas acciones fueron ejecutadas con fondos propios.

El compromiso de la institución con el mejoramiento institucional se puede apreciar desde la aprobación del informe de evaluación externa, en septiembre del año 2014. A partir de ese momento la institución empezó a gestar su plan estratégico, proceso que permitió identificar cinco objetivos prioritarios<sup>1</sup> que luego fueron incorporados en el plan de mejoramiento a través de diferentes líneas de mejoramiento, lo cual contribuyó a consolidar y aumentar la eficacia y la legitimidad de sus acciones.

---

<sup>1</sup> 1) *Asegurar las condiciones óptimas para el desarrollo y fortalecimiento de la Ciencia Básica y Aplicada y promover la generación de conocimientos en temas estratégicos y de interés regional, que permitan ampliar las capacidades de I+D+i del CCT La Plata en su zona de influencia; 2) Promover la vinculación y la transferencia de tecnología en el CCT; 3) Fortalecer la articulación del CCT La Plata con los organismos CYT nacionales, regionales y extranjeros; 4) Fortalecer la divulgación y difusión de las actividades del CCT La Plata y de las Unidades Ejecutoras que lo conforman; 5) Modernizar la gestión administrativa del CCT y de sus Unidades Ejecutoras promoviendo, a través de distintas acciones, la mejora continua de su organización.* Informe Final de plan de mejoramiento del CCT La Plata.

La segunda línea “Fortalecimiento de la gestión administrativa y de la organización del CCT y de sus UE” contempla las siguientes acciones:

- Definición de la organización y el presupuesto adecuado para cada una de las UE.
- Diseño de una propuesta organizativa al CONICET Central con una mayor delegación de funciones en asuntos administrativos.
- Contratación de una Consultora: 7 personas por 6 meses con el fin de impulsar mejoras técnico-organizacionales en los procedimientos administrativos.
- Relevamiento de necesidades de capacitación para el personal administrativo.
- Propuesta de diseño de plan de capacitación.
- Contratación de un grupo de Especialistas: 6 personas por 9 meses para diseñar un sistema de información integrado, con tablero comando, para la mejora de la toma de decisiones gerenciales.

Las acciones mencionadas fueron ejecutadas con fondos propios.

El CCT logró instaurar un nuevo formato en cuanto a la definición de presupuesto de cada UE, a partir del plan de mejoramiento el presupuesto de cada UE se determina en función a necesidades reales y no siguiendo pautas de asignación histórica.

En cuanto a las mejoras de los procedimientos administrativos, el CCT se encuentra en proceso de implementación de gestión de la calidad, lo cual constituye un gran desafío, tratándose de una institución pública. El equipo del CCT que estuvo a cargo de esta línea reconoce que *“la elaboración de los manuales de procedimientos se vio retrasada porque la empresa adjudicataria desconocía los procedimientos en las organizaciones dependientes del Estado”*<sup>2</sup>. No obstante el CCT logró avanzar con todas las instancias necesarias para dar cumplimiento al proceso. *“La implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015, permitirá, al CCT-La Plata lograr ordenar y*

---

<sup>2</sup> Informe final de ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional del CCT La Plata

*consolidar su estructura, no sólo a nivel operativo, sino también en responsabilidades logrando el compromiso de todos los intervinientes, minimizando de esta forma la generación de conflictos o cualquier tipo de desvío, haciendo que los mismos, en caso de surgir, puedan ser identificados, registrados, analizados, tratados y controlados, evitando de esta manera se repitan a futuro.<sup>3</sup>”*

Otro punto a destacar en el marco de esta línea, es el desarrollo de un sistema de gestión que permite obtener información en tiempo real para la toma de decisiones, los módulos desarrollados durante la ejecución del plan fueron: Recursos Humanos, Comercio Exterior, Compras y Patrimonio, Administración Contable y Tesorería.

Un sexto modulo “directores de unidades e investigadores” se encuentra aún en desarrollo y permitirá obtener información sobre recursos abocados a proyectos, presupuestos, compras al exterior, etc.

La tercera línea “Definición de una política de articulación de actividades científicas y tecnológicas del CCT La Plata”, contiene las siguientes acciones:

- Contratación de 6 especialistas en sistemas de información por 3 meses para contar con información actualizada de los proyectos de investigación y las actividades de transferencia y vinculación de las UE.
- Diseño de plan anual de prensa, divulgación y difusión.
- Elaboración de un Tríptico de divulgación y difusión anual.
- Relevar las publicaciones científicas regionales.
- Elevar al CONICET central el relevamiento de las publicaciones científicas locales.

Las acciones mencionadas fueron ejecutadas con fondos de ambas partes.

---

<sup>3</sup> Informe final de ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional del CCT La Plata



A partir de esta línea se aprobó por Consejo Directivo un Plan de Difusión, lo cual permite a la institución conocer las herramientas con las que cuenta para dicha actividad: Programa Café con Ciencia, Gacetillas a medios gráficos locales y radiales, espacio CONICET una vez por semana en la radio de la UNLP.

La cuarta línea “Promoción de una política de Seguridad e Higiene adecuadamente financiadas y planificadas” abarca las siguientes acciones:

- Inversiones para atender algunas necesidades de las UE en materia de seguridad e higiene laboral.
- Readecuación de la instalación eléctrica y tableros de nueve UE.
- Instalación de alarmas de incendios y detectores de humo.

Las acciones se ejecutaron con fondos de la institución. Las demoras en la ejecución fueron causadas por demoras en el financiamiento por parte del CONICET. Sin embargo la institución logró tener un plan de Seguridad e Higiene de frecuencia anual, para cubrir las necesidades que quedaron por fuera del plan de mejoramiento, el CCT acompaña a las UE en la presentación al “programa de seguridad e higiene para laboratorios” del MINCYT.

La quinta línea “Promoción de política de calidad que este adecuadamente financiada y planificada” contiene las siguientes acciones:

- Contratación de una Consultora: 7 personas por 2 meses para diseñar un plan de adecuación de algunos laboratorios de las UE y de los procesos administrativos a estándares de calidad oficialmente reconocidos.
- Contratación de una Consultora: 7 personas por un mes para trazar un plan de apoyo a laboratorios de las UE en condiciones de ser reconocidos como certificadores de calidad.

Las acciones de ésta línea fueron financiadas con fondos de la institución.

La empresa SPIRIT realizó informes de auditoría (evaluación y diagnóstico) de laboratorios y unidades ejecutoras para adecuar los procedimientos a las normas ISO 17025.

De los cuatro laboratorios que se encuentran en condiciones de ser certificadores de calidad, dos UE ya cuentan con la totalidad de la información para ser presentada, el Centro de Investigaciones Ópticas (CIOp) como certificador en mediciones ópticas y el Instituto Argentino de Radio Astronomía (IAR) en equipos o sistemas de radiocomunicación y equipamiento electrónico.

La sexta línea “Promover la readecuación de las instalaciones, remplazo del equipamiento obsoleto y adquisición de nuevo equipamiento para atender los requerimientos de las UE” posee las siguientes acciones:

- Actualización del Plan de Infraestructura vigente por la Comisión de Infraestructura, para el corto y mediano plazo.
- Adquisición de equipos nuevos para remplazar el equipamiento obsoleto y para atender las nuevas necesidades de las UE.

Las acciones de esta línea fueron mayormente financiadas por el MINCYT. Durante la evaluación de resultados, personal del MINCYT se ocupó de visitar algunas de las UE en las que los equipos fueron instalados:

**IAR:** se realizó la adquisición de 9 computadoras Think pads, para ser empleadas en el Proyecto LLAMA, dado que poseen la capacidad de soportar fuertes shock de temperaturas.

El proyecto LLAMA es un emprendimiento científico y tecnológico conjunto de Argentina y Brasil, cuyo objetivo es instalar y operar un instrumento capaz de realizar observaciones astronómicas en longitudes de onda milimétricas y submilimétricas. El proyecto es financiado por la Secretaría de Articulación Científico-Tecnológica del Ministerio de

Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT) de Argentina y la Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) de Brasil. Será operado por el Instituto Argentino de Radioastronomía (IAR-CONICET-CIC) y la Universidad de San Pablo (USP), en nombre de Argentina y Brasil, respectivamente.

Las computadoras adquiridas serán utilizadas a 4850 metros sobre el nivel del mar, con una presión de alrededor de 560 hPa, una temperatura media de 0 °C y una humedad relativa ambiente de menos de 5%.

**IFLP:** se realizó la adquisición de Espectrofotómetro, el equipo ya está instalado y funcionando.

**CEQUINOR:** se realizó la adquisición de un Espectrofluorómetro, instalado y funcionando.

**CEPAVE:** Se realizó la adquisición de un Equipo Ciclador Térmico y un Microscopio estereoscópico trinocular completo. Ambos se encuentran instalados funcionando.

El microscopio permite la toma de fotografías, sus usuarios utilizan ésta prestación no solo para un mejor análisis de las muestras sino también para presentaciones en congresos, publicaciones, dada la capacidad de la cámara del Microscopio es notable la mejora en la calidad de las fotografías.

**ILPLA:** Se adquirió una embarcación, la misma fue entregada y obtendría su certificación por parte de Prefectura en el mes de Noviembre del 2016.

A partir de esta adquisición, el instituto iniciará sus estudios en el Río de La Plata y lagunas de la región pampeana, con normas de seguridad garantizadas<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> El Instituto contaba con dos embarcaciones pequeñas obsoletas que solo podían utilizarse en lagos de poca profundidad.

La embarcación brindará soporte a las investigaciones y servicios de vinculación tecnológica que el instituto realiza, así como las interacciones con otras unidades ejecutoras que lo requieran.

En todos los institutos visitados se notó un gran compromiso con el cuidado de los equipos adquiridos y reconocimiento hacia el programa y las políticas llevadas a cabo desde el MinCyT.

Sin embargo, parte del equipamiento contemplado en la línea no pudo ser adquirido debido a diferencias surgidas en la cotización de los equipos importados entre el monto presupuestado originalmente y el efectivamente ejecutado, por lo que se planteó la necesidad de reformular algunas de las acciones para cubrir dicha brecha.

Además de la adquisición de equipamiento el CCT obtuvo un plan de infraestructura<sup>5</sup> de corto, mediano y largo plazo. A raíz de la creación de nuevas unidades ejecutoras se generaron sinergias con las políticas de adecuación de espacios y/ o construcción de nuevos institutos a través del MINCYT y del CONICET.

La séptima línea “Promover la vinculación y transferencia de tecnología mediante el fortalecimiento del área correspondiente” incluye las siguientes acciones:

- Seguimiento del plan de Vinculación y Transferencia de Tecnología en el CCT y las UE.
- Compartir bases de información de vinculación y transferencia con la UNLP, la CIC, y la UTN.

Las acciones de esta línea fueron ejecutadas con fondos de la institución. A través de ellas se logró obtener un Plan de Vinculación Tecnológica del CCT aprobado por Consejo

---

<sup>5</sup> En este punto, cabe mencionar que el CCT desde su inauguración logró mediante el Plan Federal de Infraestructura, con apoyo del CONICET y el MINCYT, la construcción de ocho institutos, algunos de ellos de doble dependencia. Plan de mejora institucional – área de infraestructura. Arquitecto Cristian Willemoes

Directivo, el mismo permitió la realización de “cincuenta y ocho convenios, uno de ellos de confidencialidad, dieciocho proyectos de Investigación y desarrollo, diecisiete asistencias técnicas. Se han promovido cinco Colaboraciones Público-Privado. En relación a los Servicios Tecnológicos de alto nivel (STAN) se ha aprobado durante el periodo 103 nuevos servicios que se suman a los 518 aprobados y en ejecución, totalizando más de 20.000.000 de pesos argentinos de facturación.”<sup>6</sup>

### 3.2 Acciones pendientes

Como se mencionó anteriormente, las acciones referidas a la cuarta línea no fueron cumplidas en su totalidad de este modo continúan en proceso de ejecución:

- 4.1.1.1.1. Readecuación de la instalación eléctrica y tableros de nueve UE.
- 4.1.1.1.2. Instalación de alarmas de incendios y detectores de humo.

En el marco de la sexta línea, el equipamiento que quedó sin adquirir debido a diferencias en el tipo de cambio, fueron:

- 6.2.1.1.1. Equipo de purificación de agua.
- 6.2.1.1.3. Motor diesel Ciclo 4 Tiempos tipo Modelo 4045HJ61-JD.
- 6.2.1.1.4. Autoclave vertical, Tipo D-Line modelo 5075-ELV.
- 6.2.1.1.9. Grupo Electrónico Diesel Trifásico 33KVA, cabinado e insonorizado.
- 6.2.1.1.13. Horno mufla de alta temperatura.
- 6.2.1.1.14. Analizador tipo Stanford Research System SR 785 FFT Signal Analyser.
- 6.2.1.1.22. Sistema de Videoconferencia.
- 6.2.1.1.23. Contador de células: Luna FL (Tipo Logos Biosystems, Cat N° L20001).
- 6.2.1.1.25. Durómetro Buchholz.
- 6.2.1.1.26. Autoclave.

---

<sup>6</sup> Informe final de ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional del CCT La Plata

- 6.2.1.1.27. Durómetro Shore A.

#### **4. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIAS**

El ejercicio de formulación de un diagnóstico institucional completo y con participación de los integrantes del CCT, así como la implementación de las acciones incorporadas en el plan estratégico, deja un conjunto de lecciones que son de especial relevancia, tanto para este CCT como para otros, sirviendo, por lo tanto, como referencia útil para las acciones que se adopten a nivel del CONICET para la efectiva institucionalización de una mayor descentralización.

1. En primer lugar, se destaca el apoyo de las autoridades del CCT al proceso de autoevaluación y de evaluación externa. Estas vieron en el ejercicio, una oportunidad para sistematizar la situación del CCT, para apreciar de manera sistemática sus necesidades y para debatir en torno a prioridades y a los procesos decisorios demandados por una organización de gran complejidad.

2. Además, el ejercicio generó nuevas comprensiones sobre las potencialidades que podrían explotarse a partir de sinergias entre institutos, disciplinas y actividades de gran diversidad. Un ejemplo particular de esto se refleja en los procedimientos administrativos, revisados de manera rigurosa y sistemática, con elevadas posibilidades de expandir su aplicación al conjunto de CCTs.

3. Se reforzó la identidad institucional, hasta entonces difícil de comunicar y de entender. Esta identidad posibilitó, además, una mejor proyección al medio, una mayor legitimidad en el ámbito de la universidad logrando mayores ocasiones para el trabajo conjunto, tanto

en el Consejo Directivo del CCT, entre las diferentes unidades académicas y en su ámbito de influencia.

4. Un aporte que el CCT marca como un activo importante es el esfuerzo para dar una mayor formalidad al CCT, tanto en sus políticas, programas y procedimientos. En particular, estos últimos, homogeneizados y transferidos a otros CCT, seguramente tendrán efectos muy beneficiosos en materia de calidad institucional al brindar un marco explícito a las acciones administrativas a diferentes niveles (de los institutos, del CCT, de las relaciones con la sede Central del CONICET y con los diversos socios que en calidad a coparticipen en tareas formativas, de investigación, transferencia y difusión). Por consiguiente, puede afirmarse que esta evaluación excede en sus consecuencias el marco de acción que ha sido definido para ella. Si bien tiene como objeto de intervención un CCT, sus consecuencias en materia de avances institucionales y aprendizajes, exceden en mucho al CCT La Plata.

5. Estas consecuencias se vieron facilitadas, vale la pena reiterarlo, por la actitud y expectativas de la comunidad universitaria, científica y tecnológica congregada por el CCT. Esta actitud permitió a lo largo del proceso superar las dificultades propias de la magnitud y diversidad de las tareas, estructuras, procedimientos y resultados. En ejercicios futuros similares a éste, debe continuar el esfuerzo para legitimar la actividad, explicitando debidamente su utilidad para el desarrollo institucional de institutos y de la Universidad, ilustrando esto con evidencias de resultados e impactos de los procesos evaluativos.

6. La actividad de evaluación institucional del Mincyt tuvo así que enfrentar nuevos desafíos derivados de las dificultades mencionadas y de la exigencia de llegar a apreciaciones que, partiendo de situaciones muy variadas, permitiesen obtener juicios válidos para todo el ámbito institucional. Esta es una razón adicional para confirmar la metodología utilizada como adecuada para el análisis y para la formulación de

recomendaciones dirigidas al fortalecimiento institucional de los CCT. Pudo haberse discutido si era conveniente y viable abarcar con una sola mirada a una treintena de institutos de investigación con una población de investigadores, con diferentes y múltiples localizaciones y orientaciones disciplinarias y, en consecuencia, con realidades sociales extremadamente disímiles que conviven en los diferentes colectivos de autoridades universitarias, docentes, alumnos y destinatarios de las actividades académicas.

7. Los miembros del CEE reafirman que esa conveniencia y viabilidad quedan demostradas luego de las instancias de diagnóstico, planificación e inicio de la implementación de ésta. Además, y tal como se manifestó en secciones de este informe, esa metodología y estos resultados tuvieron contribuciones que exceden la definición usual de los objetivos de las evaluaciones institucionales. Estas contribuciones se refieren a lo común de las problemáticas organizativas y de gestión de los institutos y a las especificidades de la atención que el CONICET debe brindar a los CCT. En los documentos metodológicos del Programa debería enfatizarse esta intencionalidad que, a la vez, es de validación de las evaluaciones institucionales en su conjunto y de generación de conocimientos transferibles a las nuevas experiencias que se realicen.

8. Una condición para que esas contribuciones sean efectivas es que sean coherentes y que estén inspiradas en principios aplicables por sobre las fronteras entre institutos y disciplinas. La coherencia se alcanza a través de valores, normas y marcos para la realización de las actividades, en lo que éstas tienen en común por ser parte de la problemática de la generación y transferencia de conocimientos. La labor realizada para la construcción del plan estratégico sirvió de manera unánimemente reconocida por los diferentes actores para reforzar las nociones de identidad institucional, responsabilidad ante la sociedad y servicio. Si bien la definición de una visión de largo plazo tiene consecuencias que no pueden anticiparse por la incertidumbre propia del contexto y por el propio desarrollo del conocimiento, tiene manifestaciones visibles en los acuerdos



sobre prioridades para el CCT y en la asignación de recursos, así como para alinear las funciones de investigación, transferencia y servicios.

9. Por último, debe señalarse que en el caso del CCT La Plata, la evaluación se inició entre los años 2010 y 2011, momento que se caracterizaba por una institucionalización insuficiente del nuevo mecanismo del CCT y por un proceso de revisión, tanto de las relaciones entre el CONICET Central y los CCT, como entre las unidades ejecutoras a nivel regional y local.

Todo proceso de institucionalización lleva tiempo y requiere adaptaciones permanentes. Por ello, es obvio señalarlo, el ejercicio de evaluación y planificación realizado debe tener continuidad, con estructuras y capacidades especialmente encargadas de alimentar a las conducciones institucionales (institutos, CCT, CONICET) sobre cuestiones que hacen a la coherencia entre enunciados de propósitos, resultados e impactos, refuerzo de capacidades para alimentar los procesos internos de definición de prioridades, programación, seguimiento y evaluación con una mirada puesta en la mejora continua.

Firma y aclaración del evaluador:

Fecha: