

**Secretaría de Articulación Científico Tecnológica**

**Subsecretaría de Evaluación Institucional**

**Programa de Evaluación Institucional**

**Guía para la Formulación de los Planes de Mejoramiento  
de las Instituciones de Ciencia y Tecnología**



## **Autoridades**

### **Presidente de la Nación**

Cristina Fernández de Kirchner

### **Jefe de Gabinete de Ministros**

Aníbal Fernández

### **Ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva**

José Lino Barañao

### **Secretario de Articulación Científico Tecnológica**

Alejandro Ceccatto

### **Subsecretaria de Evaluación Institucional**

Cristina Cambiaggio

### **a/c Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales**

Laura Martínez Porta

### **Equipo Técnico**

Stella Maris Nigro

Ariel Toscano

Francisco Romero

Alejandra Di Franco

# Índice

<b>Introducción</b>	1
---------------------	---

---

## **Formulación del Plan de Mejoramiento**

---

1. Planes Estratégicos	3
2. Planes de Mejoramiento	4
3. Formulario para la elaboración del Plan de Mejoramiento	6

## Introducción

El objetivo central del *Programa de Evaluación Institucional* (PEI) es promover y facilitar la evaluación de las instituciones de ciencia y tecnología, procurando su mejoramiento y adecuación al planeamiento estratégico del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Para ello se promueven y desarrollan tres conjuntos de actividades articuladas entre sí:

- i) La autoevaluación de las instituciones de ciencia y tecnología
- ii) La evaluación externa de las mismas
- iii) La actividad de planeamiento, que implica la formulación de sus planes estratégicos -si fuera necesario- y la elaboración de sus planes de mejoramiento institucional.

Los productos esperados de las evaluaciones institucionales son:

- La *Autoevaluación*: promoverá una reflexión participativa, sistemática y diagnóstica por parte de los actores relevantes de la institución sobre su desempeño y sobre su entorno actual y futuro, permitiendo identificar fortalezas y debilidades y formular una propuesta de lineamientos para su mejoramiento y desarrollo. La autoevaluación se llevará a cabo con la asistencia técnica del PEI. La institución podrá solicitar financiamiento a la Subsecretaría de Evaluación Institucional para solventar parte de la actividad de autoevaluación<sup>1</sup>.
- La *Evaluación Externa*: ofrecerá una mirada independiente, analítica y valorativa sobre la institución. Será realizada por destacados miembros de la comunidad científica y tecnológica nacional e internacional y por expertos en gestión institucional. Los evaluadores externos serán designados por el MinCyT previa consulta con las autoridades de la institución a evaluar, la cual tendrá derecho a recusar en caso que exista conflicto de intereses. La tarea de los evaluadores será la de valorar los logros y desafíos que las instituciones enfrentan, los lineamientos de mejoramiento propuestos en la autoevaluación y efectuar recomendaciones para su mejoramiento. La gestión de la evaluación externa estará a cargo de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales, a través del PEI.

---

<sup>1</sup> Ver el Manual de Administración de Operaciones para obtener información sobre las actividades financiables.

- El *Plan Estratégico* -si fuera necesario- y el *Plan de Mejoramiento Institucional* serán elaborados por la propia institución como corolario del proceso de evaluación, tanto interna como externa. El plan de mejoramiento propondrá líneas de acción formuladas en programas y proyectos para el desarrollo de la institución, orientando sus acciones futuras y fijando objetivos y metas que tiendan a superar los déficits encontrados durante la evaluación institucional y que fortalezcan a la institución en el desarrollo de sus funciones. Para la elaboración del Plan Estratégico –si la institución careciera de él– así como para la implementación del plan de mejoramiento derivado de la evaluación, las instituciones de ciencia y tecnología podrán recibir apoyos económicos y/o técnicos del MinCyT a través del PMT.

---

## **Formulación del Plan de Mejoramiento de las Instituciones de Ciencia y Tecnología**

---

La elaboración del plan de mejoramiento constituye la última etapa del proceso de evaluación institucional y retoma las recomendaciones realizadas tanto en la autoevaluación como en la evaluación externa de la institución.

Se espera que las instituciones de ciencia y tecnología cuenten con Planes Estratégicos y Planes de Mejoramiento Institucional. Es posible que el Plan Estratégico exista con anterioridad a la evaluación institucional, en cuyo caso será un referente necesario de la misma, pero si la Institución careciera de él, será imprescindible su formulación. Este es el sentido en el cual se orientan las acciones de este Programa, desde donde se ofrecerá asistencia técnica y apoyo financiero para la elaboración de dichos planes.

### **1. Planes Estratégicos**

Los planes estratégicos son instrumentos que permiten prever y guiar la marcha de un proceso. Son estratégicos porque mantienen una visión de conjunto sobre los acontecimientos que se suceden con la suficiente flexibilidad para realizar ajustes, actualizar objetivos, detectar e incorporar novedades sin perder de vista las metas establecidas.

Su formulación debiera implicar a la mayoría de los actores de una institución y debieran trabajar sobre tres tópicos principales:

- a) Identidad institucional
  - Visión
  - Misión
  - Valores institucionales
  
- b) Contexto
  - Breve caracterización del sector de pertenencia
  - Relación de la institución con el sector de pertenencia
  
- c) Objetivos estratégicos
  - Líneas de acción que contribuyen o contribuirían al logro de la visión y misión de la institución

- Líneas de acción que se derivan de evaluaciones que deberían plasmarse en acciones concretas del plan de mejoramiento
- Propósitos prioritarios que surgen de los objetivos estratégicos

## **2. Planes de Mejoramiento**

El plan de mejoramiento debe enmarcarse en los objetivos formulados en el plan estratégico de la institución y ser una consecuencia del proceso de evaluación institucional. Resulta una herramienta apropiada para diseñar objetivos que intenten revertir las situaciones deficitarias y potenciar las fortalezas de la institución. Cada aspecto a mejorar identificado y jerarquizado debería plasmarse en un objetivo específico del plan.

En base a los objetivos específicos diseñados en el plan de mejoramiento se formularán las acciones que se prevén implementar para lograrlos y se establecerá claramente quiénes serán los actores responsables de llevarlas a cabo, los productos que se esperan obtener, los plazos de ejecución, los recursos necesarios y los indicadores de avance y resultados. A través de los indicadores se podrá realizar el seguimiento de las acciones, permitiendo efectuar los ajustes pertinentes.

El PEI a través de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica otorgará un subsidio para financiar los planes de mejoramiento elaborados por las instituciones de ciencia y tecnología. Se podrá solicitar financiamiento referido a los siguientes objetivos:

- a) Consultorías destinadas a la modernización de la gestión institucional (incluida la gestión ambiental): análisis y reingeniería de procesos sustantivos de las áreas de apoyo de las actividades de investigación, desarrollo y aplicación; fortalecimiento de la comunicación institucional; análisis, desarrollo y actualización de sistemas de información, etc.
- b) Fortalecimiento de los recursos humanos:
  - capacitación laboral a través de actividades desarrolladas en las propias instituciones
  - becas para la actualización y perfeccionamiento, cursos y formación de posgrado en el país y en el exterior

- c) Equipamiento informático (software y hardware). El monto a financiar en este rubro no podrá superar el 40% del costo total del proyecto.
- d) Modernización de equipamiento científico-técnico.
- e) Mejoras de infraestructura, edilicias y de seguridad.

A continuación se presenta el *Formulario para la Elaboración del Plan de Mejoramiento*, el cual se estructura del siguiente modo:

- A. Datos Institucionales
- B. Compromiso de la Institución
- C. Datos de la Evaluación Institucional
- D. Plan de Mejoramiento



## FORMULARIO PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

### A. DATOS INSTITUCIONALES

#### A.1. Nombre de la institución

--

#### A.2. Institutos, departamentos o centros que lo componen

Detallar la estructura de la institución, mencionando los institutos, departamentos o centros que lo componen, sus sedes y el nombre de su máxima autoridad.

Nombre del Instituto	Sede	Nombre de la autoridad máxima

#### A.3. Responsables del proyecto

Identificar al grupo responsable (entre 3 y 5 integrantes) que llevará adelante el proyecto, consignando los datos solicitados.

Nombre y Apellido	Cargo que desempeña	Nivel de responsabilidad (director del proyecto, integrante)	Teléfono	Dirección de e-mail

#### A.4. Responsable de la Unidad Ejecutora

Identificar al responsable de la ejecución operativo-financiera del proyecto, consignando los datos solicitados.

Nombre y Apellido	Cargo que desempeña	Nivel de responsabilidad	Teléfono	Dirección de e-mail

#### B. COMPROMISO DE LA INSTITUCIÓN

Este apartado constituye un documento signado por la máxima autoridad de la institución, a través del cual se eleva el proyecto a la Subsecretaría de Evaluación Institucional, se declara la disponibilidad de los fondos de contraparte y se manifiesta formalmente el compromiso de aportarlos.

Presento a la Subsecretaría de Evaluación Institucional este Plan de Mejoramiento Institucional para su evaluación y me comprometo, una vez aprobado el proyecto y su financiamiento, a firmar con la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica un convenio para su implementación de acuerdo con la normativa establecida en el Manual de Administración de Operaciones del Subprograma de Consolidación Institucional de los OCT, PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA III, Contrato BID 1728/OC-AR.

Lugar y fecha:

Institución:

Firma del Presidente de la Institución

## C. DATOS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### C.1 Período del Proceso de Evaluación

Considerar como inicio del proceso de autoevaluación la firma del Acta de compromiso entre la Institución y la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica. Considerar como finalización de la evaluación externa la fecha de la Resolución de la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica a través de la cual se da a difusión el informe.

	Fecha de comienzo	Fecha de finalización
Proceso de Autoevaluación		
Proceso de Evaluación Externa		

### C.2. Evaluadores externos:

Consignar los nombres de los evaluadores externos que integraron el comité de pares, indicando su país de origen.

	Nombre	País de origen
1		
2		
3		
4		
5		

### C.3. Identidad institucional y objetivos estratégicos

Retomar las dimensiones trabajadas en el proceso de evaluación respecto de la visión, misión, valores institucionales y objetivos estratégicos de la institución.

#### Visión

#### Misión

#### Valores institucionales

--

#### Objetivos estratégicos

--

#### C.4. Diagnóstico y recomendaciones

Retomar los resúmenes ejecutivos elaborados en los informes de evaluación externa y realizar una síntesis de no más de tres páginas que sitúe a la institución, sus objetivos estratégicos, los problemas que identifica y las líneas de mejoramiento que se proponen.

--



*Secretaría de Articulación Científico Tecnológica  
Subsecretaría de Evaluación Institucional  
Dirección Nacional de Objetivos  
y Procesos Institucionales*

## D. PLAN DE MEJORAMIENTO

D.1. Identifique los principales desafíos de la institución y explicita las líneas de mejoramiento que se derivan en cada caso

A partir de los resultados del proceso de evaluación institucional se identifican los desafíos que enfrenta la institución y para cada desafío, se deberán presentar las estrategias tendientes a afianzar las fortalezas, superar las falencias e incrementar las capacidades institucionales que permitan mejorar los desempeños. Si bien pueden existir líneas de mejora que no se financiarán a través del PEI, es muy importante consignarlas para tener una mirada integral del plan de mejoramiento de la institución y porque existen otras fuentes de financiamiento a las cuales aplicar.

	Principales desafíos	Líneas de mejoramiento
1		
2		
3		
4		
N		

## D.2. Objetivos generales del plan de mejoramiento

En base a los desafíos y las líneas de mejoramiento propuestas se formularán objetivos generales y específicos dirigidos a operacionalizarlos. La cantidad y tipo de objetivos variará según la complejidad de la línea de mejoramiento propuesta. Describir el plan en forma breve y precisa explicando cómo se alcanzarán los objetivos planteados.

Desafío	Líneas de mejoramiento	Objetivos generales	Objetivos específicos	Acciones	Indicadores para monitoreo	Financiamiento solicitado
1.	1.	1.1 1.2 ...				
2.	2.	2.1 2.2 ...				
3.	3.	3.1 3.2 ...				
N	N.	...				

## D.3. Impacto esperado

Explicitar el impacto que se pretende alcanzar a través de la implementación de las acciones diseñadas.

--

#### D.4. Cronograma de actividades

Detallar las actividades a realizar y establecer un cronograma cuatrimestral para cada línea de mejoramiento.

Línea de Mejoramiento									
Acciones	Año 1			Año 2			Año 3		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1.									
2.									
3.									
N									

#### D.5. Resumen ejecutivo

Presentar una síntesis de la propuesta que retome la información básica de la institución, los problemas detectados, los objetivos y las acciones de mejoramiento diseñadas junto a los impactos previstos.

--



## E. JUSTIFICACIÓN DE LOS RUBROS PARA LOS CUALES SE SOLICITA FINANCIAMIENTO

### E.1. Justificación de la solicitud de consultoría (modernización de la gestión institucional, capacitación, etc.)

Especificar el área o tema sobre el cual se hará la consultoría y redactar una justificación global de su necesidad o conveniencia, señalando los núcleos problemáticos a los cuales apuntará y resaltando su impacto en el área.

Área específica sobre la cual se llevará a cabo la consultoría:

Justificación:

### E.2. Justificación de la solicitud de becas para el fortalecimiento de los recursos humanos de gestión institucional (cursos de posgrado)

Fundamentar la solicitud de beca en función de las áreas detectadas como problemáticas y la necesidad de formación pertinente del personal para abordarlas

Justificación:

Datos del curso

Nombre:

Institución:

Facultad, área o departamento:

Dirección completa:

### E.3. Justificación de la solicitud de becas para el fortalecimiento de los recursos humanos de gestión institucional (maestrías)

Fundamentar la solicitud de beca en función de las áreas detectadas como problemáticas y la necesidad de formación pertinente del personal para abordarlas

Justificación:
<u>Datos del posgrado</u>  Nombre: Acreditación: Institución: Facultad, área o departamento: Dirección completa:

### E.4. Justificación de la solicitud de becas para el fortalecimiento de los recursos humanos en áreas disciplinarias (maestrías)

Fundamentar la solicitud de beca en función de las áreas detectadas como problemáticas y la necesidad de formación pertinente del personal para abordarlas

Justificación:
<u>Datos del posgrado</u>  Nombre: Acreditación: Institución: Facultad, área o departamento: Dirección completa:

#### E.5. Justificación de la solicitud de equipamiento informático (software y hardware) de apoyo a la gestión

Justificar la conveniencia de adquirir el equipamiento solicitado en función de los objetivos del plan y de las necesidades detectadas en la institución.

Equipamiento:

Justificación de su conveniencia:

#### E.6. Justificación de la solicitud de equipamiento de laboratorio

Justificar la conveniencia de adquirir el equipamiento solicitado en función de los objetivos del plan y de las necesidades detectadas en la institución.

Equipamiento:

Justificación de su conveniencia:

#### E.8. Justificación de la solicitud de adecuación de infraestructura

Justificar la conveniencia de realizar la obra solicitada en función de los objetivos del plan y de las necesidades detectadas en la institución.

Detalle de la obra:

Justificación de su conveniencia:



*Secretaría de Articulación Científico Tecnológica  
Subsecretaría de Evaluación Institucional  
Dirección Nacional de Objetivos  
y Procesos Institucionales*

## F. RESUMEN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PLAN: FORMULARIOS PARA SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO

**Rubro:** *consultorías destinadas a la modernización de la gestión institucional (incluida la gestión ambiental): análisis y reingeniería de procesos sustantivos de las áreas de apoyo de las actividades de investigación, desarrollo y aplicación; fortalecimiento de la comunicación institucional; análisis, desarrollo y actualización de sistemas de información; etc. (F1)*

### F1.i. Estudios y asistencia técnica (para primer año)

	Estudios y asistencia técnica	Consultores	Días por consultor	Días total	Costo total
1					
2					
3					
TOTAL (costo y días)					

### F1.ii Resumen de estudios y asistencia técnica solicitados

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Días totales de consultoría				
Costo				

**Rubro:** *fortalecimiento de los recursos humanos en áreas disciplinarias y de gestión*

- a) *capacitación laboral a través de actividades desarrolladas en las propias instituciones (F2)*
- b) *becas para la actualización y perfeccionamiento en áreas de gestión (cursos y formación de posgrado) (F3) (F4)*
- c) *becas de posgrado en áreas disciplinarias (F5)*

### F2.i. Capacitación laboral a cargo de profesionales nacionales (para el primer año)

	Nombre del capacitador	Institución de origen	Curso a dictar	Duración (en días)	Costo
1					
2					
3					
TOTAL (costo y días)					

F2.ii. Resumen de capacitadores del país solicitados

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Días				
Costo				

F2. iii. Capacitación laboral a cargo de profesionales extranjeros (para el primer año)

	Nombre del capacitador	País	Curso a dictar	Duración (en días)	Costo
1					
2					
4					
TOTAL (costo y días)					

F2.iv. Resumen de capacitadores extranjeros solicitados

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Días totales				
Costo				

F.3. Becas para cursos de posgrado o perfeccionamiento en áreas de gestión

	Nombre del curso	Institución	Nº de cursantes	Total financiamiento
Año1				
Año2				
Año 3				
Total				

F.4. Becas de posgrado en áreas de gestión (maestrías)

	Nombre de la Maestría	Institución	Acreditación CONEAU	Nº de cursantes	Total becas	Total financiamiento
Año 1						
Año 2						
Año 3						
TOTAL						

F.5. Becas de posgrado en áreas disciplinarias (maestrías)

	Nombre de la Maestría	Institución	Acreditación CONEAU	Nº de cursantes	Total becas	Total financiamiento becas
Año 1						
Año 2						
Año 3						
TOTAL						

*Fortalecimiento de los recursos humanos (gestión y en áreas disciplinarias)*  
Resumen del financiamiento solicitado:

Rubro de financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Total por rubro
Capacitadores nacionales				
Capacitadores extranjeros				
Becas cursos de posgrado gestión				
Becas maestría gestión				
Becas maestría áreas disciplinarias				
TOTAL				

**Rubro:** *equipamiento informático (software y hardware) de apoyo a la gestión*

F.6. Equipamiento

Equipo	Instituto o centro de destino	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>AÑO 1</b>				
Subtotal año 1				
<b>AÑO 2</b>				
Subtotal año 2				
<b>AÑO 3</b>				
Subtotal año 3				
TOTAL				

**Rubro:** *equipamiento de laboratorio*

F.7. Equipamiento

Equipo	Instituto o centro de destino	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>AÑO 1</b>				
Subtotal año 1				
<b>AÑO 2</b>				
Subtotal año 2				
<b>AÑO 3</b>				
Subtotal año 3				
TOTAL				

**Rubro:** *adecuación de infraestructura*

F.8. Obras:

Obra	Instituto o centro de destino	Costo total
<b>AÑO 1</b>		
Subtotal año 1		
<b>AÑO 2</b>		
Subtotal año 2		
<b>AÑO 3</b>		
Subtotal año 3		
TOTAL		



## G. COSTO TOTAL DE PROYECTO

Rubro de financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Total por rubro	Estructura porcentual
Servicios de consultoría para modernización de la gestión institucional					
Fortalecimiento de los recursos humanos (gestión y áreas disciplinarias)					
Equipamiento informático					
Equipamiento de laboratorio					
Adecuación de infraestructura					
<b>TOTAL</b>					100%

### Costo del proyecto por fuente

	Año 1	Año 2	Año 3	Total por Institución	Estructura porcentual
<b>MINCyT</b>					
<b>Institución</b>					
<b>Total</b>					100%

## H. MONITOREO DEL PROYECTO

En función de facilitar el monitoreo del proyecto se solicita, en aquellos casos en los cuales el financiamiento solicitado supere los U\$S 400.000, se complete el siguiente cuadro considerando programar las actividades en módulos de U\$S 400.000.

Rubros	Acción	Monto (U\$S)*	Fuente de Financ.	%	Resultados Esperados	Cronograma de Ejecución	Responsable	Procedimiento Adquisiciones
<b>TOTAL</b>		400.000		100				

MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA  
SECRETARÍA DE ARTICULACIÓN CIENTÍFICO TECNOLÓGICA  
SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL  
DIR. NAC. DE OBJETIVOS Y PROCESOS INSTITUCIONALES  
PROGRAMA DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Avda. Córdoba 831 Piso 7º- (C1054AAH)  
Buenos Aires – República Argentina  
Tel: (5411) 4891-8909 / e-mail:  
[evalua@correo.mincyt.gov.ar](mailto:evalua@correo.mincyt.gov.ar)  
[www.mincyt.gov.ar](http://www.mincyt.gov.ar)