

LA EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA

Stella Maris Nigro

Ministerio de Ciencia, tecnología e Innovación productiva. Subsecretaría de Evaluación Institucional. Coordinación de Evaluación de Organismos de Promoción de la Ciencia y de Uso de los Recursos. Buenos Aires, Argentina.

smnigro@mincyt.gov.ar

Recibido el 31 de octubre de 2016. Aceptado el 2 de diciembre de 2016

Resumen

La evaluación es concebida como una herramienta de gestión en tanto represente un proceso asociado al mejoramiento e integrado a la planificación de objetivos y estrategias institucionales.

Esta perspectiva convoca a los actores de las instituciones a realizar una reflexión crítica sobre los objetivos de las mismas, las capacidades con las que se cuenta para llevarlos a cabo, los desempeños y los resultados. El proceso culmina con la formulación de líneas y acciones de fortalecimiento que converjan hacia el mejor alcance de los objetivos de la institución.

En nuestro país existe en la actualidad un programa que está llevando adelante la implementación de la evaluación como una herramienta de gestión y de mejora continua. Es el "Programa de Evaluación Institucional de Organismos de Ciencia y Tecnología"¹ – PEI, quien depende del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva – MINCYT. En este programa, la evaluación institucional es entendida como un proceso que se compone de tres etapas, la autoevaluación (la mirada de la propia institución), la evaluación externa (la mirada externa e independiente) y el plan de mejoramiento (el fortalecimiento institucional). Para el

¹ El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva lleva adelante el Programa de Evaluación Institucional, que depende de la Subsecretaría de Evaluación Institucional. La misma desarrolla actividades en la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica. En la actualidad dicha secretaría está a cargo del Dr. Agustín Campero y la Subsecretaría está a cargo del Dr. Lucas Luccilo.

PEI, el impacto más relevante de la evaluación institucional no es la calidad en sí sino el conocimiento que surge de analizar a la institución y promover la mejora continua de la misma.

El presente artículo relata el proceso de evaluación desde la mirada del PEI.

Palabras claves: Evaluación institucional; autoevaluación; evaluación externa; mejora continua

Abstract

The assessment is conceived as a management toll as it represents a process associated with the improvement and integrates into planning objectives and institutional strategies.

The perspective calls for actors in the institutions to perform a critical reflection on its objectives, the capabilities it has to carry them out, the performance and results. The process culminates with the formulation of lines and actions of strengthening that converge towards the best scope of the objectives of the institution.

In our country there is currently a program that is taking forward the implementation of the evaluation as a tool of management and of continuous improvement. It is the "Assessment Program of Institucional of Organizations of Science and Technology" – PEI, who depends on the Ministry of Science, Technology and productive Innovation – MINCYT. In this program, the institutional evaluation is understood as a process that is composed of three stages, the self – assessment (the look of the own institution), the external evaluation (external e independent took) and the plan of improvement (the institutional strengthening). For the PEI, the more relevant impact of the evaluation institucional is not the quality in itself but the knowledge that emerges of analyzing the institution and promoting its continuous improvement.

The present article describes the process of evaluation from the gaze of the PEI.

Keywords: Institutional evaluation; self-evaluation; external evaluation; continuous improvement

Introducción

La evaluación puede ser definida como una actividad programada de reflexión sobre una acción a realizarse o ya realizada. Y este tipo de abordaje de evaluación se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información y también, a través de comparaciones respecto de parámetros definidos. La finalidad de este proceso es la de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades y los resultados (presumibles o concretados) de las intervenciones sociales, que permitan formular recomendaciones a fin de tomar decisiones tendientes a mejorar la acción. (Nirenberg, 2008)

La evaluación, ya sea de programas, políticas o de proyectos, se encuentra latente en la agenda gubernamental, tanto sea por demanda de organismos bilaterales o multilaterales de financiamiento como por demandas de las propias instituciones integrantes del sistema.

En diciembre del 2007 se crea el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. El mismo cuenta con la Subsecretaría de Evaluación Institucional de la que depende la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales - DINOPI. Dicha dirección tiene, entre otros objetivos, realizar la implementación y seguimiento del Programa de Evaluación Institucional -PEI, el que promueve la evaluación y el mejoramiento de las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Para el programa PEI, la evaluación es entendida como una herramienta de gestión, la que promueve la evaluación institucional en pos de un mejoramiento continuo.

1. La Evaluación

Como nosotros, las instituciones también son sorprendidas por los cambios. Los del contexto, los humanos, los económicos, los financieros, los sociales etc. Y no siempre es necesaria la existencia de una crisis para decidir llevarlo a cabo.

Se puede comenzar mirando hacia adentro, haciendo una crítica, buscando opciones para llegar a una mejora.

La evaluación de instituciones es un tema relativamente joven que en diversos países se configuró en la década de los 90 siendo en gran parte institucionalizado por las agencias locales, nacionales e internacionales de evaluación y cuyo impacto más

relevante es el conocimiento, la mejora de la gestión del proceso institucional y el fortalecimiento.

Para Oszlak (1997), el fortalecimiento institucional es un proceso por medio del cual las instituciones se consolidan en post del logro de sus objetivos, sostenidos en el tiempo. El producto de un conocimiento profundo del objetivo de cambio deriva del proceso de evaluación.

Una forma de definir a la evaluación es considerándola una herramienta para recopilación de datos y estadísticas sobre la calidad, el funcionamiento y los resultados etc, de una institución, organismo o programa. Otra sería, pensar a la evaluación como: "un escrutinio, lo más sistemático y objetivo posible, de un proyecto, programa o política en ejecución o terminado, y sus dimensiones de diseño, ejecución y resultados". (OCDE/CAD, 1991).

La evaluación puede ser una herramienta para lograr este mejoramiento. Y esta herramienta se pone en práctica atravesando un proceso de evaluación con una mirada interior crítica, una mirada exterior que aporte a esa tarea inicial y con el delineamiento de acciones que tiendan a un mejoramiento.

Dicho mejoramiento puede tener un alto costo o a uno muy bajo. Hay ciertas acciones que las instituciones pueden lograr que no necesariamente significan un incremento en sus costos, sino que por lo contrario, pueden ser mucho más rentables de lo que parecen.

De acuerdo a la Real Academia Española mejor significa, en una de sus acepciones, adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor. Por lo tanto podemos definir a la mejora continua como un proceso de cambio incremental del estado, en este caso, institucional.

La mejora continua debería ser una capacidad instalada luego de un proceso de reflexión, para llegar a mejorar cada día, sin que su inversión sea un costo más.

Para Aguilar Morales (2010) el concepto de mejora continua reside en el hecho de que nada debe darse por terminado y mejorado. Todo puede superarse y el ciclo es como la vida misma dado que nada es estático en ella.

La preocupación por medir la calidad se tradujo a principio de los noventa, como el camino para la obtención de un instrumento de gestión. Es así como aparece el supuesto que indica que la evaluación está basada en un mecanismo que permite

medir la calidad de un proyecto a lo largo del tiempo teniendo como objetivo la obtención de un resultado que permita medir el logro del mismo y el efecto esperado por su implementación.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo - BID la evaluación implica la aplicación de métodos rigurosos para determinar el progreso de un proyecto en el proceso de alcanzar su objetivo durante su ejecución, o bien para determinar si logró y cómo, o no, dicho objetivo. El proceso de evaluación combina diferentes tipos de información con los criterios y puntos de vista de las personas participantes o afectadas. Utiliza herramientas de campos tales como la estadística, economía y antropología. (BID, 1997: 8)

Esta definición coincide con la de Briones (1991: 15)², el cual sostiene que [...] la evaluación es investigación interdisciplinaria que se apoya, según el caso, en la psicología, la antropología, la sociología, la economía, la estadística, pero en sí misma no es una ciencia distintiva con su propio objeto teórico de estudio.

Esta definición de Briones es tomada por Olga Niremborg (2000)³ para desarrollar su teoría sobre el modelo evaluativo. Según la autora, el modelo cuenta con una serie de atributos que abordan más de un campo disciplinario.

Mercer (2000) aporta su opinión sobre la evaluación llamándola transdisciplinaria, ya que posibilita que el objeto del conocimiento participe del mismo, permitiendo que el mismo se exprese.

Si se ve a la evaluación como algo más que asignar un puntaje a una escala, sino como un proceso complejo que puede tener resultados cuantitativos y cualitativos, que permite la interacción de los actores generando primero una introspección, luego una valoración externa de esa percepción y por último la intención de plantear un camino para mejorar, entonces podríamos estar hablando de la evaluación como herramienta para el mejoramiento.

² Briones G. (1991). Evaluación de Programas Sociales, 1era edición. México. Editorial Trillas.

³ Para Olga Niremborg un modelo conceptual debe ser holístico, modular, flexible, incorporar la mirada de distintos autores e involucrarse en el proceso de gestión. Niremborg O. (2000) Evaluar para la transformación, Buenos Aires, Editorial Paidós.

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

La particularidad del enfoque del PEI es que incluye dentro del proceso de evaluación una instancia de implementación de acciones que atiendan los hallazgos (fortalezas y debilidades) detectados en dos momentos: en la autoevaluación y en la evaluación externa.

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

2. El Programa de Evaluación Institucional

El Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología está conformado por una red de instituciones que realizan actividades sustantivas vinculadas al desarrollo científico, tecnológico, innovador, de vinculación y de financiamiento, formación y perfeccionamiento de recursos humanos. Los organismos de ciencia y tecnología (OCTs), las universidades y otras entidades e instituciones del sector público y privado constituyen este universo.

Como se ha mencionado precedentemente hoy existe un programa en la órbita del MINCYT que está llevando adelante un proceso de evaluación y mejoramiento de las instituciones de ciencia y técnica utilizando a la evaluación como una herramienta de gestión y no de sanción.

Para el PEI, las etapas de evaluación y la implementación de planes de mejoramientos están asociadas como estrategia para promover el desarrollo de las instituciones de ciencia y tecnología. Los destinatarios principales del programa son: los organismos de ciencia y tecnología (OCTs) y las universidades, en lo que concierne a la evaluación de la función investigación y desarrollo (I+D).

Las tareas realizadas con quienes adhieren al programa son las siguientes:

- a) Acompañamiento en el proceso de evaluación, brindando asistencia técnica y apoyo financiero.
- b) Gestión del proceso de evaluación externa, organización del proceso y acompañamiento del comité de evaluadores.
- c) Elaboración de informes técnicos sobre documentos de avances o finales de los procesos de evaluación (autoevaluación y evaluación externa).
- d) Asistencia técnica en la elaboración de planes de mejoramiento y seguimiento y monitoreo de su implementación

Existen varias herramientas para alentar la mejora en diversas instituciones. Algunas de ellas se enfocaron en los insumos, o en los aumentos presupuestarios o bien a la capacitación de recursos humanos. Otras en cambio, tienen una mirada orientada a los procesos y la estructura sobre la cual se producen los mismos.

Es por eso que podríamos definir al proceso de evaluación en dos modelos. El primero como "Modelo Tradicional", el cual viene utilizado la evaluación institucional con un enfoque que contempla sólo las dos primeras etapas, la autoevaluación y la evaluación externa.

Éste modelo es aplicado por todos aquellos que obtienen un resultado a través de la evaluación que les permite calificar o comparar entidades, personas, situaciones etc. entre sí. Podría entonces decirse que relaciona la evaluación institucional con la calidad y gestión de las instituciones, con sus resultados y sus indicadores, con su posición o "ranking". Es decir, la evaluación como instrumento de calificación entre otras.

El segundo modelo es el que se propone definir "Modelo Integral", el cual contempla las tres aristas Las dos primeras ya contempladas en el modelo tradicional, evaluación y autoevaluación, y la tercera arista incorporada orientada a la consolidación. 4

⁴ Modelo Integral es una denominación utilizada por la que suscribe. No es una denominación que se utilice para dicho modelo o similar.

El modelo integral acompaña a las instituciones en un proceso de mejora continua, de revisión de su horizonte más próximo, en el replanteo de sus objetivos y en la visualización de las fortalezas y debilidades. De esta manera vamos desde un modelo de calificación (tradicional) a un modelo de mejoramiento (integral).

El sector de Ciencia y Tecnología ha sufrido procesos de evaluación que llevaban encubierto un posible ajuste y/o futura reducción (y hasta desaparición) de varios de los organismos que hoy lo integran. La mirada de la evaluación en este sector podría ser un factor diferente del que se aplicó en otros sectores de la Administración Pública

3. Etapas del proceso de Evaluación

El objetivo central del PEI ya esbozado precedentemente, es propiciar el mejoramiento continuo de las instituciones de Ciencia y Tecnología y su adecuación al planeamiento estratégico del sector científico y tecnológico.

La autoevaluación comienza con una reflexión ordenada por parte de los actores relevantes de la institución sobre su tarea y se propone el primer esbozo de lineamientos para su mejoramiento a desarrollarse en corto y mediano plazo.

La evaluación externa ofrecerá una mirada diagnóstica y valorativa sobre la institución por parte de pares evaluadores miembros⁵ de la comunidad científica nacional e internacional. Los mismos son externos al organismo y valoran los logros y los desafíos que las instituciones enfrentan así como los lineamientos de mejoramiento que se han propuesto en la primera etapa de evaluación. Los resultados de la autoevaluación y el plan estratégico de la institución, de existir, serán parte de los insumos que los evaluadores tendrán en cuenta en al realizar la visita de evaluación externa.

⁵ La elección de los evaluadores externos se realiza mediante un proceso por medio del cual se seleccionan los perfiles de evaluadores que contengan una valorada trayectoria en las temáticas de cada institución. Se informa a la institución sobre la composición del comité a convocar a fin de que opine en caso de conflicto de interés.

El plan de mejoramiento se elabora considerando las debilidades detectadas en la evaluación institucional (autoevaluación y evaluación extrema) y propondrá metas posibles para su mejoramiento.

Estas instancias de evaluación institucional serán sistémicas y considerarán a cada institución en relación con su sector específico de pertenencia, su articulación con el sistema científico tecnológico nacional, la formación de los recursos humanos, los servicios que brinden y la capacidad de participar e integrarse al planeamiento estratégico del sector de CyT nacional.

Esta mirada de la evaluación institucional como una herramienta para conseguir el mejoramiento continuo de las instituciones no contempla la competencia ya que por el contrario, se basa desde el primer momento en un trabajo en conjunto. Podría decirse que el PEI como programa de financiamiento se diferencia de otros existentes para las instituciones de ciencia y tecnología dado que la gran mayoría promueven la competencia y promoción de financiamiento (de instituciones, proyectos y /o individuos) por lo se corre el riesgo de apoyar siempre a los grupos más consolidados. (Efecto Mateo, Merton, 1988)⁶. Merton relacionó el efecto Mateo en la ciencia con la diferencia que existe entre grupos de investigadores eminentes que adquieren mayor notoriedad con otros menos conocidos. Los primeros al tener mayor publicaciones consiguen mayor financiamiento que los segundos.

4. Autoevaluación

Retomando el concepto de autoevaluación mencionado precedentemente, se proponen dimensiones para analizar en diferentes etapas: diagnóstica, valorativa y prospectiva.

Los objetos de la evaluación que se consideran son:

La organización, el gobierno y la gestión institucional (en el caso de las Universidades este punto refiere a la gestión de la función I+D)

⁶ El efecto Mateo hace referencia a la cita del evangelista en su parábola de los talentos. (Mt, capítulo 25. Vers. 14-30) "...Porque a cualquiera que tiene, se le dará, y tendrá más; pero al que no tiene, aun lo que tiene le será quitado....". Hay proyectos de financiamientos que por sus características permiten que los que tiene el ejercicio de presentarse a los mismos tengan mayores posibilidades de obtenerlos.

Los recursos humanos y financieros

La infraestructura y el equipamiento

La participación en el planeamiento estratégico del sector de ciencia y técnica

Los servicios, asesoramiento y transferencia a terceros

Las actividades y la producción de ciencia y técnica

La capacidad de vincularse e integrarse a redes.

A partir de estos objetos de evaluación se derivan variables e indicadores.

En la etapa diagnóstica se obtiene información relativa a los objetivos de la institución y sus actividades. También el relevamiento da cuenta de los insumos que poseen, los procesos y los resultados.

El relevamiento se lleva a cabo teniendo en cuenta los antecedentes de la institución, la normativa que la rige, los planes estratégicos si tuviese, los resultados, etc.

5. Evaluación externa

Como se ha mencionado, la evaluación externa aporta al proceso una mirada independiente. El proceso de selección de los evaluadores externos lo realiza el MINCYT previa consulta con las autoridades de la institución en relación a los nombres de los que conformarán el comité de selección.

El comité estará conformado por evaluadores de experiencia y calificación en relación a las temáticas a evaluar, las cuales varían según cada institución.

La institución más los documentos de apoyo (como el informe de Autoevaluación, documentos institucionales, entre otros), le permitirá al comité realizar el informe de evaluación externa, el que contendrá el detalle de las actividades de la institución, el relevamiento realizado mediante las reuniones acontecidas en la visita, la metodología de trabajo, las observación, sugerencias y recomendaciones que consideren necesarias para la etapa siguiente: la elaboración del plan de mejoramiento.

6. Elaboración el plan de mejoramiento

El plan de mejoramiento surge como consecuencia del proceso de evaluación descripto.

De acuerdo a las propuestas derivadas de la autoevaluación y de las recomendaciones efectuadas por el comité de evaluadores externos, la institución delinea un plan de acción para superar sus debilidades.

El plan cuenta con varias líneas estratégicas y acciones derivadas de estas líneas, desglosadas en objetivos generales y específicos. En base a estos objetivos se formularán acciones tendientes al logro de los mismos, en qué plazo se ejecutarán y con qué recursos financieros cuentan para su logro.

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

7. Datos del PEI.

En relación a los principales incentivos para la incorporación al programa y participar de este proceso de evaluación se pueden mencionar la definición de prioridades, la incorporación de la visión estratégica, la utilización de una herramienta flexible y adaptada a cada institución.

Los siguientes porcentajes representativos de la cobertura del PEI indican que el 55 % de los Organismos de Ciencia y Tecnología Nacionales están incorporados. En referencia al CONICET, cuyo abordaje consiste en la evaluación de los Centros Científicos Tecnológicos y Centros Multidisciplinarios, los adheridos al programa representan el 89% y total de las Universidades de Gestión Pública el 37 %.

El siguiente cuadro menciona las instituciones que se han adherido al programa hasta la fecha.

OCTs	Universidades de gestión pública	Universidades de gestión privada
•INA	•Cuyo (UNCU)	•Favaloro (UF)
•ANLIS	•Sur (UNS)	•Maimónides
•INTA	•San Luis (UNSL)	•Concepción del Uruguay (UCU)
•EEAOC	•La Pampa (UNLPam)	•Católica de Santa Fe (UCSF)
•IAA	•Litoral (UNL)	•Universidad Abierta Interamericana (UAI)
•CIC	•Nordeste (UNNe)	•Universidad de Flores (UFLO)
•CONICET (16 centros)	•Tecnológica Nacional (UTN)	•Universidad Austral
	•San Martín (UNSAM)	•Universidad de Mendoza (MASA)
	•General Sarmiento (UNGS)	
	•Tucumán (UNT)	
	•Chilecito (UNdeC)	
	•Quilmes (UNQ)	
	•Mar del Plata (UNMdP)	
	•Lanús (UNLa)	
	•Patagonia Austral (UNPA)	
	•Córdoba (UNC)	
	•Río Negro (UNRN)	
	•Misiones (UNAM)	
	•Entre Ríos (UNER)	
	•San Juan (UNSJ)	
	•Tres de Febrero (UNTREF)	

Cuadro 1. Fuente: Elaboración propia según datos MINCYT.

Los planes de mejoramiento ejecutados y en ejecución hasta el momento reflejan estrategias de planificación, acciones relacionadas con la cultura organizacional, con la identidad, con la comunicación y por supuesto con el apoyo para la incorporación de equipamiento entre otras. Sobre la base de los 10 primeros planes⁷ terminados se puede realizar la siguiente categorización de las líneas que los componen:

- ✓ Organización y gestión – 31%
- ✓ Mejoramiento de laboratorios y espacios de uso común – 38%

⁷ Los nueve planes de mejoramiento terminados corresponden a los siguientes organismos e universidades: Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud (ANLIS), Instituto Nacional del Agua (INA), Universidad Favaloro, Universidad Nacional del Sur, Universidad Nacional de La Pampa, Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC), Centro Austral de Investigaciones Científicas (CADIC), Centro Nacional Patagónico (CENPAT) y el Centro Científico Tecnológico CCT San Luis.

- ✓ Conectividad y equipamiento informativo – 4%
- ✓ Investigación, desarrollo e innovación- 10%
- ✓ Vinculación, transferencia y divulgación – 17%

Cada una de las líneas mencionadas, contendrán acciones tendientes revertir las situaciones deficitarias y potenciar las fortalezas encontradas en el proceso de evaluación. Cada aspecto a mejorar deberá plasmarse en un objetivo específico dentro del plan de mejoramiento. En base a cada uno de estos objetivos se formularan acciones que se prevén implementar.

A través de indicadores se podrá realizar el seguimiento de las acciones. Los principales resultados de los planes de mejoramiento son, entre otros:

- Formulación de un plan estratégico y el desarrollo de un sistema de indicadores de gestión.
- Reorganización de la estructura de las Áreas/ Unidades de investigación.
- Adecuación y o/adaptación de infraestructura de acuerdo a las normas vigentes de seguridad e higiene.
- Formulación de anteproyectos para ampliaciones edilicias.
- Adquisición de equipamiento científico.
- Capacitación del personal.
- Mejoramiento del funcionamiento de la estructura organizativa y de los procesos administrativos.
- Fortalecimiento de la articulación interna y externa.
- Optimización de la gestión presupuestaria, económica y administrativa.
- Mejoramiento de la conectividad.
- Creación y/o fortalecimiento de Unidades de Vinculación Tecnológicas.
- Fortalecimiento del plantel de investigadores a través de otorgamiento de becas.

- Acreditación de laboratorios.
- Desarrollo de actividades del área de divulgación.
- Captación de recursos para la provisión de bienes y servicios tecnológicos.
- Modernización de los servicios informáticos. Equipamiento.
- Modernización de bibliotecas.
- Radicación de investigadores en áreas de vacancias.

8. Las primeras experiencias

De los primeros planes de mejoramiento terminados, se tomaron dos como ejemplos: uno correspondiente a un Organismo de Ciencia y Tecnología y el otro a una Universidad de Gestión Privada: la Administración Nacional de Laboratorios e Institutos de Salud (ANLIS) y la Universidad Favaloro (UF).

En ANLIS, además del fortalecimiento de la planificación y gestión estratégica, mejoramiento de infraestructura y equipamiento, entre otras, se pueden mencionar algunos resultados específicos:

- Fortalecimiento de la capacidad de la institución en atención a la emergencia sanitaria vinculada a la Pandemia de Influenza A H1N1.
- Incremento de la participación y cooperación internacional (servicios de transferencia diagnóstica, investigación en salud, capacitación y comunicación).
- Fortalecimiento de la articulación de los sistemas de información de vigilancia epidemiológica nacionales y control de brotes.
- Fortalecimiento de la red de laboratorios para el diagnóstico diferencial de patologías de origen infeccioso.

De su informe final del Plan de mejoramiento se puede extraer la siguiente valoración, realizada por el organismo:

"ANLIS se planteó el doble desafío de lograr, por un lado, la integración de las diversas instituciones que la componen en torno de propósitos objetivos y metas

*estratégicas; y por otro lado, articular y coordinar su accionar con las políticas de salud y las directrices definidas por el Ministerio de Salud de la Nación*⁸

En la Universidad e Favaloro. Se destacan los siguientes resultados específicos de su PMI:

- La creación de una unidad de Vinculación tecnológica para la promoción de la vinculación y transferencia.
- La elevación del piso presupuestario para la función y la creación de un fondo anti cíclico para proyectos en curso, con su normativa.
- La creación de un Consejo Científico.
- La reformulación de espacios para investigación teórica.
- Adquisición de equipamiento para el bioterios de animales transgénicos y para el laboratorio de regeneración tisular y biología celular.

De su informe final del Plan de mejoramiento se puede extraer la siguiente valoración, realizada por la Universidad:

"El proceso de evaluación de la función, la consideración de los hallazgos obtenidos y la implementación de las acciones del Plan de Mejoramiento, sumado al compromiso de las autoridades de la Universidad en esta tarea, han encaminado a la institución en un franco sendero de la mejora continua, la cual será plasmada a través de un marco institucional organizado y participativo, recursos humanos con mejor formación académica y mejores condiciones de infraestructura para soportar y potenciar el crecimiento científico y tecnológico que sin lugar a dudas conseguirá la Universidad Favaloro"

Conclusiones finales

El PEI tiene sus orígenes dentro de la SECYT (año 2005) como Programa de Evaluación Institucional de Organismos de Ciencia y Técnica PEI-OCT cuyas

⁸ Información publicada por el PEI, distribución en folletos, trípticos y web.
<http://www.pei.mincyt.gob.ar/>

actividades contaban con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo BID, por medio del Programa de Modernización Tecnológica III.⁹

La difusión de los avances del PEI y la presentación de los resultados obtenidos por parte de los actores directamente involucrados en los procesos de evaluación y mejoramiento propiciaron desde el primer momento la incorporación de nuevas instituciones al programa.

Todo el ciclo de evaluación y la ejecución del Plan de mejoramiento han permitido una intensa relación entre los actores de las instituciones como también propicia la relación con el entorno y la transferencia de tecnología y/o servicios.

Su mayor desafío fue y sigue siendo, instalar a la evaluación no sólo un mecanismo de medición de resultados, sino como un instrumento para la mejora de las instituciones en sus distintos componentes.

Referencia bibliográficas

Aguilar Morales, J.E.(2010) La Mejora Continua. Network de Psicología Organizacional Asociación Oaxaqueña A.C. México.

Banco Interamericano de Desarrollo BID (1997). Evaluación: una nueva herramienta de gestión para mejorar en el desempeño de los proyectos. Oficina de evaluación (EVO).

Bertranou, J. (2001), El desempeño del gobierno. Análisis de los aportes a la definición teórica del concepto, Revista Política y Gestión Vol. 2, Buenos Aires.

⁹ El Programa de Modernización Tecnológica III nace apoyando la consolidación de la ciencia y la tecnología en Argentina, incentivando el desarrollo de las capacidades de innovación y desarrollo tecnológico del sector. El programa cuenta con cuatro subprogramas (i) Consolidación de la Innovación en el Sector Productivo; (ii) Consolidación de Capacidades de I+D; (iii) Fomento de la Asociatividad en el Sector Productivo; y (iv) Consolidación Institucional de Entidades de ciencia y tecnología. <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page.1303.html?id=ar-11012>

Bozzi, S.O. (2000). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano, V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública del 24 - 27 Oct. 2000, Santo Domingo, Rep. Dominicana.

Briones G. (1991). Evaluación de Programas Sociales, 1era edición. México. Editorial Trillas.

Contrato de Préstamo N° 1728/OC-AR. 2006

Hintze, J. (2001) Control y evaluación de gestión y resultados, Revista Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal, número 1, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe.

Hintze, Jorge (1999) Administración de estructuras organizativas, Biblioteca Virtual TOP, Buenos Aires, recuperado de: www.top.org.ar/publicac.htm. Visitado 20 de Octubre de 2016.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Asistencia para el desarrollo (1991). Principles for Evaluation of Development Assistance, OCDE-CAD. Paris. Francia. recuperado de : <http://www.oecd.org/development/evaluation/50584880.pdf>

Martinez Nogueira, R. (2000). La evaluación para el análisis y la planificación de las organizaciones. Forges, documento de trabajo. Buenos Aires.

Merton, R. K. (1988) The Matthew effect in Science II. Cumulative advantage and the symbolism of intellectual property. EN isis VOL 79.

Mercer, H. (2000) .Evaluación, reflexiones sobre el tema. Recuperado en http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832000000200010. Visitado 19 de Octubre de 2016.

MINCYT. Guía para la autoevaluación de las Instituciones de Ciencia y Tecnología. Documento metodológico elaborado por el Programa de Evaluación Institucional de los Organismos de Ciencia y Tecnología. Disponible en http://www.pei.mincyt.gob.ar/pdfs/Guia_Autoeval_inst_CyT.pdf. Visitado el 20 de octubre de 2016.

MINCYT. Guía para la formulación de Planes de Mejoramiento de las Instituciones de Ciencia y Tecnología. Documento metodológico elaborado por el Programa de

Evaluación Institucional de los Organismos de Ciencia y Tecnología. Disponible en http://www.pei.mincyt.gob.ar/pdfs/Guia_Formulac_Plan_Mejora.pdf. Visitado el 20 de octubre de 2016.

Nirenberg O. (2008). La evaluación y su aporte para desarrollo de las OSC. Rev. Eletrônica Portas, v.2, n.2, p.18-40.

Nirenberg O. (2000). Evaluar para la transformación. Buenos Aires, Editorial Paidós.

Oszlak, O. (1997)", Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2. CLAD, des 15 al 18 de Octubre, Isla Margarita, Venezuela

Pierre, M. (2006), Elementos para una estrategia de investigación sobre políticas públicas, Las políticas públicas. Universidad Externado de Colombia: Buenos Aires.

Secretaría de Articulación Científico Tecnológica - Subsecretaría de Evaluación Institucional (2010). – Programa de Evaluación Institucional. Manual de Procedimientos para la Evaluación Institucional y la Formulación de Planes de Mejoramiento de las Instituciones de Ciencia y Tecnología.

Toblem, A. (1992), Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI). Manual de procedimientos, Mimeo, Buenos Aires (1992).

Banco Interamericano de Desarrollo. Programa de Modernización Tecnológica III.