



Programa de Evaluación Institucional

Informe final Consultoría Evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional – INA

Octubre 15 de 2012



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



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

Consultores

Consultor: Roberto Martínez Nogueira

1. Introducción

Este es el informe final resultado de las tareas realizadas en cumplimiento de los términos de referencia del contrato de consultoría para la evaluación del Plan de Mejoramiento institucional del INA.

En este informe se da cuenta de los antecedentes, de las labores realizadas, el resultado de las mismas y se formulan conclusiones y recomendaciones.

1.1. Objetivos de la consultoría

El objetivo de la consultoría es evaluar los resultados obtenidos a través de la implementación del Plan de Mejoramiento (PMI) ejecutado por el INA en el período 2009-2012.

En particular, la consultoría debe:

- 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 avance alcanzado en la implementación del conjunto de acciones y si las acciones efectivamente realizadas alcanzaron para cumplir con los objetivos perseguidos en cada línea de mejora planteada

- 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. Analizar el nivel de ejecución alcanzado y las razones de las diferencias entre el presupuesto original y el gasto efectivamente realizado.
- Identificar, proponer indicadores que sean de utilidad para mostrar los resultados obtenidos.
- Identificar dificultades y hallazgos en la ejecución del PMI y presentar 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. Contenidos del documento

Este documento contiene el informe de evaluación de la implementación del PMI del INA y una sección final de lecciones aprendidas

1.3. Tareas realizadas

Se realizaron las siguientes actividades:

- Discusión de los términos de referencia para contextualizar la tarea en función del grado de institucionalización de las evaluaciones

institucionales a los organismos de CyT y de la elaboración de los planes de mejoramiento. Esa discusión constituyó un elemento crítico para las actividades posteriores, en particular teniendo en cuenta que el INA es la primera institución que concluye el ciclo completo del proceso previsto en el diseño del Programa.

- Análisis de los antecedentes documentales con respecto al marco y actividades de la evaluación del INA, de la elaboración del Plan de Mejoramiento y a su ejecución.
- Entrevistas con funcionarios del INA para recoger sus apreciaciones sobre el proceso de relacionamiento con el Mincyt, sobre la repercusión, ejecución y sentido institucional de la tarea y sobre sus productos, resultados e impactos. En esas entrevistas participaron el Presidente y directores de unidades, así como personal que participó en la Comisión de autoevaluación y en la ejecución de las actividades del plan de mejoramiento.
- Entrevistas con miembros de la institución sin cargos directivos (investigadores en formación y personal científico que no constituye parte de la planta del INA) pues uno de los temas que resultaba de la evaluación externa era la necesidad de integrarlos en mayor medida a los procesos institucionales.

- Captura de información adicional para el análisis de los indicadores utilizados para la gestión del proyecto.
- Elaboración de este informe final

2. Antecedentes de la evaluación

El proceso que dio lugar al Plan de Mejoramiento Institucional se inicia con la firma del acta compromiso entre la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (SECyT) y el Instituto Nacional del Agua (INA). El objetivo enunciado es incorporar al INA al proceso de Evaluación Institucional previsto para los Organismos de Ciencia y Tecnología en la Ley 25.467 de Ciencia, Tecnología e Innovación para lo cual se llevarían a cabo la autoevaluación institucional, la evaluación externa y la formulación del plan de mejoramiento.

La autoevaluación contó con el asesoramiento y la asistencia técnica de la SECyT. La evaluación externa se efectuó conforme a las pautas establecidas en el Manual para la Evaluación Institucional para el Mejoramiento de los Organismos de Ciencia y Tecnología. Como consecuencia, en cada uno de los ámbitos se realizó por lo menos una reunión general, en la que se plantearon los objetivos y procedimientos acordados, de las que surgieron distintos documentos que permitieron avanzar

en el autodiagnóstico y facilitaron la formulación de las ideas de planes de mejoramiento. A su vez, sobre la base de los resultados preliminares, se desarrollaron dos talleres, uno en la ciudad de Mendoza y otro en la sede de Ezeiza. Entre ambos se obtuvo la participación de todos los centros y áreas del Instituto, con al menos tres representantes de cada uno de ellos.

Fruto de este proceso fue la disponibilidad de un diagnóstico institucional, con señalamiento de las capacidades, fortalezas y debilidades del INA así como con lineamientos suficientes para emprender acciones de mejoramiento. La comisión especialmente formada para la autoevaluación redactó el informe que fue elevado a la SECYT. Ese informe constituyó la base para la realización de la evaluación externa. La Comisión encargada de realizarla elaboró un informe de fecha julio 2006, y aprobado por Resolución SCTIP N° 1599/06, el que validó las descripciones y juicios de la autoevaluación, poniendo énfasis en algunas cuestiones que fueron recogidas para la elaboración del Plan de Mejoramiento. Este fue presentado por las autoridades del INA y aprobado de acuerdo con las recomendaciones realizadas por el Consejo Asesor de la Subsecretaría de Evaluación Institucional conforme al Subprograma de Consolidación Institucional de los OCT, PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA III, Contrato BID, 1728/OC-AR.

Así, se estableció que el Plan de mejoramiento deberá estructurarse en dos fases. Durante la primera etapa se implementarán aquellos objetivos que constituyen un prerrequisito para definir o precisar los objetivos de mejoramiento que se ejecutarán durante la segunda fase. En particular, esta fase comprende la realización del estudio de prospectiva sobre el manejo integral de los recursos hídricos y la elaboración del plan estratégico del instituto, los que conducirán al diseño o ajuste de objetivos relativos al desarrollo de recursos humanos, la revisión de la estructura organizativa, la adquisición de equipamiento y el diseño de sistemas de evaluación y seguimiento de las funciones del organismo, los cuales serían atendidos en una segunda fase. En la primera fase también estaba prevista: a) la adquisición de equipamiento informático (hardware y software) y la implementación de un plan de conectividad entre los centros del INA, b) la incorporación de recursos humanos (becarios y pasantes) en áreas administrativas y su consiguiente capacitación, c) la mejora de los circuitos administrativos y la incorporación de herramientas de gestión actualizadas; d) el diseño de mecanismos de información y comunicación apropiados a la institución, que resalten las capacidades, la utilidad y calidad de los servicios y la oferta tecnológica del INA, e) el fortalecimiento de la articulación intra e interinstitucional y e) el diseño de carrera de investigador científico-tecnológico

La ejecución y desarrollo de la Fase I del Plan debería realizarse en el plazo de 1 (un) año. Durante la

segunda fase se implementarían los proyectos diseñados en la etapa anterior que sean aprobados por la Subsecretaría de Evaluación Institucional. La propuesta de PMI fue evaluada por un consultor especialmente contratado y dio lugar al convenio para la implementación.

Los resultados esperados eran: a) edición y publicación de los documentos prospectiva hídrica y plan estratégico, b) rediseño de manuales operativos para procesos administrativos, con nuevas prácticas para presupuestos, planificación y evaluación de resultados con un mayor dinamismo en la gestión y ejecución presupuestaria, c) becas otorgadas con evaluación favorable de los directores de beca, d) personal capacitado en áreas técnicas, administrativas y de gestión, e) prácticas finalizadas con actividades aprobadas y f) centros regionales y sede central

3. Apreciaciones generales previas

Esta fue la primera experiencia realizada en el marco del Programa y que ha concluido su ejecución. Por consiguiente, su análisis incluyó el proceso de inserción en el programa, desde la autoevaluación a la ejecución del proyecto. En esta sección se hace referencia a algunas cuestiones referidas a ese proceso y sus logros y

aspectos problemáticos que planteó y debieron ser resueltos que incidieron sobre los productos, resultados e impactos del apoyo brindado por el Programa al INA. Por ello, se formulan juicios vinculados al contexto de la evaluación, al proceso de ejecución y a consecuencias de la tarea, tanto para el Programa de Evaluación Institucional como para el INA.

Estos juicios están fundados en el resultado de entrevistas, la lectura de informes y las evidencias recogidas durante las visitas realizadas. Muchos de ellos no son susceptibles de sistematizar en métricas específicas. Su carácter cualitativo y vinculado al aprendizaje de los actores no permite reducir su complejidad e interdependencia de los factores operantes a indicadores simples y cuantificables.

Por lo señalado, el proyecto constituyó, una ocasión de puesta a prueba de instrumentos y modalidades para la realización de la autoevaluación, de la evaluación externa y de la elaboración de un Plan de Mejoramiento. Para el Programa de evaluación institucional esta experiencia brindó un aprendizaje apreciable que permitió precisar criterios y tener una mejor identificación de cuestiones críticas para el éxito de la totalidad del ciclo previsto en el diseño del Programa. Ello se manifestó en la introducción de modificaciones en los instrumentos orientativos utilizados, así como en una mejor comprensión del proceso de negociación con las autoridades del Instituto y, aún, con las autoridades del nivel superior del ministerio de que depende. Por otra parte, el Programa prestó particular atención a la

marcha del proceso a través de un seguimiento cercano y sistemático de manera de identificar vacíos, debilidades y oportunidades de perfeccionamiento, con numerosas lecciones aprendidas que fueron aplicadas en la consideración de los proyectos que se procesaron con posterioridad.

- En particular, con respecto a la autoevaluación, ésta dio lugar a procesos que no estaban previstos en su diseño. Esta fue valiosa no sólo como tarea de reflexión sobre la situación, proyección y estrategias alternativas para el INA, sino también dio lugar a nuevos relacionamientos internos, con consecuencias importantes que luego se mencionarán en materia de integración institucional e inserción de los investigadores en formación.
- La evaluación externa sirvió no sólo como instrumento de validación del proceso y de los resultados de la autoevaluación, sino que aportó nuevas perspectivas, elementos de juicio y aportes sobre condiciones que debían ser satisfechas en forma previa a las acciones de mejoramiento institucional y sobre contenidos específicos de éstas.
- El Plan de Mejoramiento Institucional recogió los resultados de los diagnósticos y las recomendaciones de la autoevaluación y de la evaluación externa, dando lugar a un proceso

cuyos productos y resultados se consideran en este informe. Algunos de estos productos y resultados son tangibles y susceptibles de verificación a través de datos cuantitativos derivados de registros sistemáticos. Otros, en cambio, son más difíciles de precisar, pues se refieren al clima organizacional, la colaboración entre unidades, la identidad institucional, su inserción en el marco institucional de las políticas referidas al agua y su mayor articulación con entidades científicas y profesionales. De igual manera, la implementación del Plan de Mejoramiento puso de manifiesto capacidades y carencias cuyo debido registro seguramente aportará elementos de mucha importancia para el logro de los objetivos del Programa, tal como se señala en este informe.

La conclusión general es que el proceso por el que atravesó este primer proyecto resultó más complejo que lo originalmente previsto en la formulación del programa, poniendo de manifiesto la altísima asociación existente entre: a) las condiciones institucionales previas en la organización evaluada al inicio del proceso, con percepción existente aun cuando no sistemáticamente definida de necesidades y carencias que deben ser superadas, b) voluntad de las autoridades políticas (tanto de la institución como de los ámbitos ministeriales de que dependen), c) la convergencia de los propósitos del programa con los objetivos de la gestión institucional, d) el apoyo de especialistas de prestigio profesional y académico en distintas fases del proceso de análisis de la

problemática institucional, e) la predisposición a la participación de parte de núcleos importantes de su personal. Estas variables posibilitaron y también plantearon desafíos a lo largo del proceso.

Para el Instituto Nacional del Agua, el proceso en su conjunto constituyó una experiencia inédita. De la información analizada y de las reuniones con miembros de la institución se desprende que ese proceso produjo resultados con los que acuerda la conducción institucional y el personal que fue entrevistado, pero que plantean problemas de medición a los que se hace referencia en el punto siguiente sobre evaluabilidad del proyecto:

- la toma de conciencia sobre la inexistencia de programaciones y de la baja sistematicidad de los mecanismos para el seguimiento y la evaluación
- la mayor visibilidad de la institución por parte de las autoridades políticas y un mayor relacionamiento con entidades públicas y privadas concernidas con la problemática del agua,
- la elaboración de un trabajo sobre el futuro de la problemática, que permitió un reconocimiento colectivo de su relevancia, de sus múltiples aspectos, de las relaciones e interdependencias entre ellos y de las eventuales contribuciones del INA, con una mejor apreciación de la misión del

INA, tanto entre su personal como en las autoridades de que depende,

- la confección de un plan estratégico, no sólo valioso por sus contenidos, sino por el proceso colaborativo de elaboración con resultados importantes para la definición de campos prioritarios, de áreas de vacancia y de necesidades de articulación interinstitucional
- una mayor integración entre lo que hasta el inicio de ese proceso era un conjunto poco articulado de unidades de investigación y servicio, lo que se refleja en un sentimiento de pertenencia fortalecido y en una comunicación más abierta,
- la movilización de un amplio grupo de investigadores en formación o que no forman parte de la planta de personal regular, que ya ha aportado iniciativas y se ha constituido en un actor de relevancia para la dinamización e integración de la institución,
- la puesta en marcha de procesos transversales que están reduciendo la fragmentación identificada por las evaluaciones realizadas.
- los estímulos al personal por la recalificación y por su mayor integración, con manifestaciones explícitas de interés en la institución y de hacer carrera en ella, en particular en las áreas

administrativas y entre los investigadores en formación.

Por último, debe señalarse que a partir de este ejercicio existen evidencias de una mayor atención de parte de la Subsecretaría de Recursos Hídricos a las acciones del INA, la que se manifiesta en nuevas demandas de apoyo y servicios. Ello implica un nuevo posicionamiento del INA no sólo en el sector sino también en el sistema científico y tecnológico nacional.

4. La evaluabilidad del proyecto

Se han detectado algunas cuestiones que hacen a la evaluabilidad del proyecto de mejoramiento institucional.

En primer lugar, debe señalarse la no existencia de **líneas de base** para contrastar la situación presente con la situación de origen. Si bien la autoevaluación y la evaluación externa contienen una descripción de la institución, con sus debilidades y líneas recomendadas de mejoramiento, la misma no es suficiente para fundar juicios categóricos y sustentados en métricas confiables y válidas sobre los avances realizados. Por consiguiente, muchas de las apreciaciones que se formulan en el presente informe son de naturaleza cualitativa y el sustento de las mismas es la consecuencia del análisis de la lectura de los informes disponibles y del resultado de las visitas y entrevistas mantenidas.

En particular, se anticipa que los resultados más relevantes hasta aquí se refieren a la reafirmación de la identidad institucional, al refuerzo al sentido de pertenencia y a un mayor reconocimiento de la misión compartida por todos los miembros de la organización. Estas cuestiones fueron identificadas tanto por la autoevaluación como por la evaluación externa como críticas en razón de la diversidad de temáticas abordadas, las historias de las unidades componentes de la institución que en varios casos son anteriores a la creación del INA y de la dispersión geográfica de sus instalaciones y personal.

Estas dimensiones son de difícil inserción en métricas que sustenten afirmaciones válidas intersubjetivamente, en particular por las limitaciones de tiempo y recursos para realizar la evaluación. Requerirían encuestas con adecuados muestreos para captar la diversidad de miradas y apreciaciones de estratos etarios, trayectorias disciplinarias e inserciones geográficas e institucionales, instrumentos que no pudieron utilizarse para esta evaluación. La validación a que se recurre es a través de juicios de participantes críticos, pero con difícil conversión en métricas que permitan la comparabilidad intertemporal.

De igual manera, no se cuenta con **indicadores** sobre los resultados de las actividades. Si bien las actividades no son numerosas, los indicadores con que se dispone son de producto (o de insumos utilizados). Por el tiempo transcurrido, no es posible abrir juicio sobre impactos del mejoramiento y sobre su sostenibilidad en el tiempo.

Esto pone de manifiesto un problema en la implementación por carecerse de un sistema predefinido de monitoreo con evaluaciones de proceso que hubiesen permitido no sólo corregir la gestión del proyecto en caso que esa necesidad hubiese sido detectada, sino también un mayor aprendizaje sobre los factores que inciden sobre la viabilidad del mejoramiento institucional.

Esta es una de las más importantes lecciones aprendidas. Es necesario que el Plan de Mejoramiento esté confeccionado con precisión en cuanto a la situación de origen (con indicadores o mediciones que la sustenten) y que contenga las previsiones para el monitoreo de su marcha y para la evaluación de sus productos y resultados. Debería anticiparse, además, cuáles serían los medios a través de los cuales podrían identificarse los impactos mediatos y en dimensiones no alcanzadas por el Plan para ser utilizados en evaluaciones sistemáticas posteriores.

5. Objetivos, productos y resultados

Conforme al Plan de Mejoramiento Institucional y a la información contenida en los informes elaborados por el INA sobre las actividades comprendidas en el Plan de Mejoramiento, se identifican los siguientes productos y resultados.

En cada caso se formulan algunas consideraciones adicionales para ilustrar la percepción institucional sobre

los mismos y los procesos de que resultaron o a que dieron lugar.

Línea 1: Fortalecer la cultura de planificación institucional sistemática y prospectiva

Tiene por objetivos: a) plan estratégico con priorización, b) promoción de la articulación y la comunicación entre los distintos centros del INA y las distintas disciplinas, c) promover la articulación interinstitucional.

Análisis prospectivo

La realización del estudio prospectivo debía permitir analizar los escenarios futuros en materia hídrica, fomentando la actitud proactiva y una mejor definición de la orientación institucional, en especial de los objetivos de investigación, desarrollo y servicios a terceros. Su realización permitió la reflexión institucional, brindó las bases para identificar las brechas de conocimiento y capacidades y permitió disponer de un trabajo que se constituyó en una referencia para las decisiones políticas y para la articulación interinstitucional

Situación inicial

- Ausencia de relevamiento de necesidades y perspectivas.
- Carencia de registros sistemáticos del posicionamiento del INA en materia disciplinaria y de atención de las problemáticas críticas con respecto al agua.
- Líneas de acción sin articulaciones explícitas con la misión de la institución
- Ausencia de criterios de relevancia para la definición de prioridades y líneas de acción.
- Desempeño pobre de la función de aporte a las políticas nacionales en materia de agua por parte del INA
- No disponibilidad de una visión de los desafíos a enfrentar y, por lo tanto, del desarrollo institucional

Situación actual

- **El estudio prospectivo se ha realizado y está publicado.**
- **El estudio contiene la identificación de las principales áreas problemáticas y de los criterios de relevancia para su evaluación.**
- **Los talleres realizados permitieron conformar una visión ampliamente comunicada sobre el papel del Instituto**
- **Según las apreciaciones recogidas, el ejercicio sirvió para movilizar a funcionarios, científicos y expertos en materias hídricas, permitiendo contar con un marco sobre las demandas futuras del país en las diferentes problemáticas del agua y del desarrollo del conocimiento en las áreas de incumbencia del Instituto.**
- **El INA se convirtió en un ámbito de consulta y referencia por parte de las autoridades políticas y por actores involucrados en la problemática hídrica.**
- **El producto resultante es utilizado para la gestión. Constituyó la base para la planificación estratégica**
- **Ha desencadenado y facilitado la puesta en marcha de procesos transversales y a la programación de tareas compartidas.**

Procesos y productos

- Durante las entrevistas mantenidas, se han formulado de manera unánime juicios positivos sobre la forma de realización, su utilidad y el potencial como instrumento institucional para definir su rol y planes de trabajo.
 - En la elaboración de ese análisis se consultó al personal científico y técnico del INA y se contó con la participación y aportes de especialistas ajenos a la institución.
 - Los atributos de los consultores para conducir la tarea respondieron a los perfiles predefinidos. El análisis de la contratación fue realizado por un comité de selección. Los expertos seleccionados para la contratación contaban con una larga trayectoria en planificación hídrica y en prospectiva y planificación.
 - El liderazgo de las tareas técnicas estuvo a cargo de un ex Presidente del INA, profundo conocedor de la institución y de la temática. La tarea agregó legitimidad a la labor, la que se realizó según los términos de referencia y el plan de trabajo convenidos. Se contrató a un asesor técnico para colaborar con los expertos con conocimiento previo del organismo.
- Los talleres realizados en tres sedes permitieron el enriquecimiento del análisis y dieron lugar a una reflexión sobre los problemas a atender, el papel de las disciplinas involucradas, las prioridades para la acción y los modos de trabajo para aumentar la relevancia y efectividad del INA.
 - El método de trabajo consistió en entrevistas y la programación utilizando el método Delphi.
 - En una segunda ronda, se estableció la articulación entre lo prospectivo y la institución, con un análisis FODA que posibilitó avanzar hacia la formulación estratégica.
 - Se cuenta con información sobre la participación y resultados de los talleres que suministran evidencia sobre las contribuciones de la actividad al mejoramiento del INA.
 - En la presentación del trabajo estuvo presente la Subsecretaría de Recursos Hídricos, los que dieron la visualización de las autoridades del proceso y de su producto.
 - El estudio fue difundido a través de la página internet y de una publicación.

Resultados

- Disponibilidad de un elemento de referencia para orientar la planificación y la gestión.
- Diseminación de los contenidos del documento a entidades académicas, profesionales y entes gubernamentales.
- Conocimiento por parte de los miembros de la institución del marco de operaciones del INA
- Reforzamiento de la interacción entre las unidades y miembros de la organización.
- Los talleres sirvieron para establecer un diálogo en el que participó toda la institución, generando un mayor conocimiento entre las áreas que la integran y una mejor visualización de complementariedades y de las capacidades disponibles, dando lugar a iniciativas de articulación entre las diferentes unidades.
- Inducción e inclusión de los investigadores en formación a las discusiones sustantivas de la organización.
- Surgimiento del agrupamiento de los “investigadores en formación”, que cuenta con regularidad en su funcionamiento, realizó seminarios con elevada concurrencia y permitió estructurar demandas sobre

cuestiones institucionales pendientes las que fueron acogidas favorablemente por la conducción

- Reconocimiento como colectivo de este agrupamiento por parte de la conducción de la institución. Han convocado a reuniones de carácter profesional e institucional, organizando congresos científicos con participación de pares de otras instituciones. Los trabajos presentados a esos congresos han sido evaluados por comités de pares. Esto es una manifestación de un nuevo clima de producción y de reconocimiento que se estableció en la institución.

Grado de cumplimiento: 100%

Medio de verificación: Documento publicado, registros de reuniones y entrevistas.

Indicadores

No se cuenta con información plena. Sólo existe para algunas dimensiones pero sin una sistematización integral. Se plantean los indicadores utilizados y con información disponible, así como los sugeridos para el seguimiento de las actividad y resultados a que este estudio de lugar. Se indica con un asterisco aquellos indicadores para los que existe información.

- De proceso y productos intermedios
 - Organización y gestión de la actividad

- talleres y reuniones realizadas *
- participantes internos en las reuniones y talleres *
- evaluación por los participantes de talleres y reuniones realizadas
- documentos especialmente preparados *
- participantes externos en las reuniones y talleres *
- De producto
 - Estudio de prospectiva concluido y publicado *
- De resultados
 - Utilización del estudio prospectivo en la formulación del plan estratégico *
 - Conocimiento e interacción entre los miembros de la institución para el tratamiento de temáticas sustantivas identificadas como relevantes por el estudio prospectivo *
 - Nuevas líneas de trabajo en función de los criterios de relevancia emergentes del estudio prospectivo *
 - Utilización del estudio como referencia por decididores políticos y entidades académicas y profesionales *

Comportamiento de los indicadores

Los indicadores arrojan resultados positivos en cuanto al producto y a los resultados. Se manifestaron algunos problemas en la instancia de contratación no atribuibles a la institución, sino a la disponibilidad de perfiles requeridos.

Plan estratégico

Conforme al PMI, el Plan Estratégico debería convertirse en un instrumento de gestión que permita establecer prioridades en los temas y áreas sustantivas de los centros que integran el organismo. Esto ha tenido una enunciación formal, con resultados importantes para el gerenciamiento de la institución, para la implantación de una cultura de planificación, para la integración entre los centros y en la potenciación de sus relacionamientos externos.

Situación inicial

- Plan estratégico elaborado en 2001 y actualizado pero sin una base prospectiva, integrado por la agregación de las actividades en curso.
- Carencia de una explicitación de la concepción de la visión y de la misión del INA
- Falta de una orientación estratégica de las acciones, con acciones reactivas (por demandas o ante circunstancias).
- Ausencia de criterios operacionales de prioridad
- No explicitación de la articulación entre las diferentes líneas de trabajo y unidades
- Ausencia de una visión de mediano y largo plazo que permitiese la planificación de la incorporación y desarrollo de recursos.
- Líneas de acción sin articulaciones explícitas con la misión de la institución

Ausencia de criterios de relevancia para la definición de prioridades y líneas de acción.

- Débil articulación con la Subsecretaría de Recursos Hídricos y con las políticas nacionales
- Asignación de recursos y presupuestación realizada de manera contingente e incremental
- Políticas de equipamiento que respondían a demandas circunstanciales y resueltas ad-hoc
- Inexistencia de ocasiones y ámbitos para el intercambio de información entre unidades y disciplinas.
- Unidades autocontenidas, con fuertes barreras ocasionadas por la localización geográfica.
- Relaciones interinstitucionales reducidas

Situación actual

- **Existencia de un plan estratégico**
- **Articulación del plan estratégico con las líneas de trabajo aún cuando debe establecerse un mecanismo más sistemático de programación**
- **Comprensión por parte de la autoridad de la SSRRHH de las contribuciones, capacidades y relevancia del INA que se manifiesta en mayores demandas en materia de aportes y servicios**
- **Falta una coherencia mayor entre el plan estratégico y la presupuestación**
- **Se están implementando acciones en materia de capacitación que están incorporadas al plan estratégico.**
- **Ámbitos para el intercambio de información entre unidades**
- **Programas conjuntos entre unidades formulados y en ejecución existentes dependientes de la Gerencia de Programas y Proyectos**
- **Programas transversales que facilitan la coordinación y acumulación de esfuerzos**
- **Acciones de intercambio emprendidas por iniciativas de unidades y por los jóvenes investigadores en formación sobre temas relevantes y de interés multidisciplinario.**
- **Participación en grupos de trabajo de investigadores de diferentes disciplinas para el tratamiento de problemas y la construcción de capital intelectual.**
- **Mayor comunicación entre el personal científico y técnico de las distintas unidades sin diferenciación de localización geográfica.**
- **Política de relacionamiento institucional que se traduce en acciones colaborativas y en la firma de convenios**

Procesos y productos

- La elaboración del plan estratégico tuvo como marco el trabajo prospectivo, denotando una acumulación en los productos y procesos.
- Se plantearon problemas en lo referido a la contratación de expertos por la necesidad de combinar perfiles, problemas que se superaron con la contratación por el INA de un asesor técnico como nexo entre el INA y los consultores.
- Dio lugar a reuniones en la sede del INA sobre líneas prioritarias así como a un ciclo de conferencias técnicas
- Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico conforme a lo establecido en el Plan de Mejoramiento.

Resultados:

- El Plan Estratégico ordena las prioridades y acciones del INA y se encuentra en la primera fase de implementación.
- Es utilizado como documento que expresa la diversidad de campos de competencia del INA y sus aportes esperados
- Al estar enunciadas todas las competencias y actividades del INA, sirvió como elemento reafirmador de la integración institucional

- Creación de cuatro programas en áreas sustantivas dependientes de la Gerencia de Programas y Proyectos (Planificación y Gestión Integrada de Recursos Hídricos, Riesgos Urbanos y Rurales, Agua, Ambiente y Sociedad y Desarrollos y Asistencia tecnológica) para la articulación interdisciplinaria y entre los centros.
- Estos programas permitieron incrementar la articulación entre los diferentes centros al incorporar representantes de cada uno de ellos.
- Dio lugar a acciones sobre temáticas nuevas: así, se realizó un taller sobre agua en centros urbanos, redes hidrológicas y sistemas de alertas.
- Incidió en la mayor explicitación y diálogo en torno a las políticas nacionales y provinciales sobre los recursos hídricos, con una mayor comprensión del papel institucional, capacidades y contribuciones del INA.
- El plan estratégico tiene menor impacto sobre la gestión que el previsto. La gestión está fuertemente gobernada por demandas y servicios que el INA debe satisfacer, por lo que su libertad para adoptar visiones de largo plazo está sometida a importantes restricciones.

A lo anterior contribuyó que el consultor contratado para realizar la revisión de los procedimientos administrativos con énfasis en la gestión

presupuestaria, enfocó su tarea en los circuitos administrativos, sin concretarse la parte correspondiente a la gestión presupuestaria.

- Esa es una razón que explica que no exista articulación plena entre el Plan Estratégico, las líneas de acción y el proceso presupuestario.
- Es un elemento de referencia para orientar la programación y la gestión.
- Se realizaron actividades de fortalecimiento de la cultura de planificación y de participación en foros internacionales.
- Se incrementó el relacionamiento con la SRRHH, aumentando las actividades de asesoramiento en un 200 % con respecto al año 2009.
- Otras actividades derivadas del PE sobre Planificación y gestión integrada de recursos hídricos, participación en foros extranjeros e intercambio de información con dictado de cursos en Nicaragua, comienzo del Proyecto de Sistema Nacional de Radares Meteorológicos, Red de alerta de crecidas, asistencia brindada a proyectos como el Acueducto Sur 2, asistencia tecnológica a gobiernos provinciales y extranjeros (CHILE, Canal de Panamá, en este caso con la realización de estudios técnicos para el modelo físico de las esclusas), convenio con la República Dominicana y realización de estudios sobre la Cuenta Matanza-Riachuelo, entre otros. De igual manera, el

INA ha asumido el liderazgo en la temática de riesgos urbanos y rurales asociados al agua.

- El aumento de la demanda y la mayor proactividad del INA han planteado tensiones sobre la disponibilidad de personal y sobre la disponibilidad de recursos para atender los mayores gastos de traslado y talleres.

Grado de cumplimiento: 100 %. Se cumplió con el objetivo planteado. Débese tener en cuenta que los resultados excedieron a la meta explicitada.

Medios de verificación: documento publicado y difundido, informes de avance, nuevas líneas de trabajo puestas en marcha, entrevistas, evidencias de fortalecimiento de la cultura de evaluación recogidas por el evaluador.

Indicadores.

- De proceso y productos intermedios
 - talleres y reuniones realizadas para la elaboración del Plan *
 - participantes internos en las reuniones y talleres *
 - participantes externos en las reuniones y talleres *
 - documentos especialmente preparados *
 - documentos con los resultados de talleres y reuniones *

- evaluaciones de los participantes en las reuniones y talleres acerca de su desarrollo, calidad y pertinencia
- De producto
 - Plan Estratégico concluido y publicado *
 - Actividades iniciadas como consecuencia de los mandatos del Plan Estratégico
- De resultados
 - Utilización del plan estratégico para dar lugar a nuevas líneas de trabajo *
 - Utilización del plan estratégico para la revisión de líneas de trabajo en curso *
 - Utilización del plan estratégico como base para la programación operativa
 - Utilización del plan estratégico para la elaboración de las previsiones y planes de incorporación de recursos (humanos, de equipamiento, etc.) *
 - Utilización del plan estratégico para la elaboración presupuestaria
 - Utilización del plan estratégico como medio de inducción, capacitación y comunicación *
 - Contribución del Plan Estratégico a la proyección nacional del INA (acuerdos de asistencia firmados, naturaleza de los mismos y capacidades y montos involucrados)
 - Contribución del Plan Estratégico a la proyección internacional del INA (acuerdos de cooperación y asistencia firmados, naturaleza de los mismos y montos y capacidades involucrados)

- Seguimiento sistemático del Plan Estratégico
 - Metodologías definidas
 - Regularidad en el seguimiento
 - Informes de seguimiento
 - Receptores de esos informes
 - Acciones resultantes de los informes de seguimiento
- Responsabilidades asignadas para el seguimiento y la evaluación

Comportamiento de los indicadores

Se puede avanzar la afirmación que, de existir la formalización de estos indicadores, todos tendrían resultados positivos con excepciones:

- Utilización del PE como base para la presupuestación
- Utilización del PE para la programación de recursos humanos y otros recursos
- Carencia de mecanismos formales de seguimiento del PE
- Utilización para la gestión insuficiente por las siguientes razones:
 - Nivel de agregación de los contenidos y generalidad de los criterios definidos
 - La excesiva cobertura del Plan que impide evaluar si las acciones realizadas han estado suficientemente focalizadas y alineadas con las prioridades estratégicas

- La naturaleza de servicios prestados por la institución que están gobernados por la demanda.

Promover la articulación institucional

El objetivo es el fortalecimiento de la articulación y comunicación entre los centros del INA y las distintas disciplinas y reposicionar al organismo como referente en materia de agua en el contexto local, regional, nacional e internacional

En el marco del PMI se elaboró un Plan General de Comunicación y de Difusión Institucional para superar las carencias detectadas en la autoevaluación y señaladas en el PE:

Situación inicial

- Escasa relación entre Centros
- Muy pocas tareas colaborativas
- Baja integración del personal, en especial de los investigadores en formación
- Ausencia de mecanismos de comunicación regular interna y externa
- Falta de apreciación sistemática sobre las comunicaciones internas y externas
- Utilización precaria de instrumentos informáticos al servicio de la comunicación
- Reducida o inadecuada apreciación externa del papel y capacidades del INA
- Débil articulación con organizaciones del sector y científico-técnicas

Situación actual

- **Disponibilidad de un plan de comunicación interna.**
- **Plan de difusión**
- **Constitución de un grupo para su seguimiento**
- **Mayor relacionamiento entre centros y existencia de programas con participación de diferentes unidades definidos en función de problemáticas sustantivas**
- **Constitución del grupo de Investigadores en formación**
- **Incorporación de la comunicación como herramienta gerencial y operativa**
- **Atribución de responsabilidades por la comunicación**
- **Utilización creciente de internet como medio de comunicación**
- **Renovación de la página web**
- **Constitución de comunidades de práctica para el intercambio y la comunicación**
- **Realización regular de talleres, seminarios y reuniones informales como medio de integración y comunicación**
- **Celebración de convenios con organismos nacionales e internacionales**
- **Mayor presencia en foros sectoriales y científico-tecnológicos en el país y en el exterior.**
- **Participación del INA en la elaboración de planes de gestión hídrica de las provincias**
- **Participación en grandes proyectos hidráulicos en América Latina**

Procesos y productos

Se han realizado acciones en materia de comunicación interna que persisten y que son juzgadas positivamente por los entrevistados. Se cuenta con datos sobre acceso a la página de internet. A estas acciones específicas, debe sumarse lo señalado con respecto a la constitución y operación de los Programas.

Los objetivos no fueron plenamente alcanzados por la demora en concretar en plenitud los objetivos de conectividad, dada la complejidad que implicó la contratación de esta acción.

Durante las entrevistas se puso de manifiesto que, a partir de la puesta en marcha del PMI, se puede advertir lo siguiente. Si bien no existe una línea de base ni información cuantitativa que permita sustentar las afirmaciones que siguen, se consignan expresiones utilizadas por los entrevistados:

- Existe un mayor conocimiento interpersonal e interunidades que facilita la comunicación interna
- Esta comunicación se sustenta en la interacción principalmente, con apoyo en boletines y otros medios informáticos que circulan con novedades de la institución
- Las reuniones que se han realizado con la participación de unidades con diferente localización geográfica han permitido un mejor reconocimiento de

sus actividades con identificación de intereses compartidos y de posibilidades de colaboración.

- Se han constituido “**comunidades de práctica**”, integradas por investigadores y técnicos para el intercambio de información sobre cuestiones diversas. Estas comunidades se autogestionan, con apoyo de la jerarquía y han dado lugar a actividades que incluyen en algunos casos a especialistas de otros ámbitos institucionales.
- Se ha constituido el Grupo de Jóvenes INA que entre otras tareas, realizaron:
 - Encuentro de Jóvenes de la Gestión en los Ministerios de Planificación y Trabajo
 - Elaboración de un informe sobre la situación del INA elevado al MinCYT y a la SSRRHH
 - Talleres internos sobre el PMI
 - Participación en jornadas institucionales
 - Exposición en el V Congreso de Ingeniería
 - Publicaciones
 - Participación en el Congreso Nacional del Agua con presentación de trabajos académicos y profesionales
- Se ha elaborado un plan de difusión con la participación de una consultora contratada.
- Como se anticipó, creación de cuatro programas en áreas sustantivas dependientes de la Gerencia de Programas y Proyectos (Planificación y Gestión, Integrada de Recursos Hídricos, Riesgos Urbanos y

Rurales, Agua, Ambiente y Sociedad y Desarrollos y Asistencia tecnológica) para la articulación interdisciplinaria y entre los centros.

- Se enfrentan para la articulación internacional restricciones para viajes al exterior, así como restricciones presupuestarias para ejecutar el Plan de Difusión
- Participación en grandes emprendimientos en Panamá y República Dominicana y estudios para Ecuador, Brasil y Chile
- El INA fue convocado a participar en proyectos binacionales

Resultados

Se estima que los productos generados son evidencias de un creciente reconocimiento nacional e internacional de las contribuciones y capacidades del INA. Se observa que existe un mejor posicionamiento del INA ante sus autoridades políticas lo cual se evidencia en un mayor requerimiento de sus trabajos técnicos, un aumento en la cantidad y mejora en la formalización de convenios con otras instituciones, un mayor conocimiento de las cuestiones institucionales y de las actividades realizadas por los diferentes grupos que integran la institución en sus diversos centros.

Indicadores

- *Procesos y productos*

Medios de comunicación

Número y tipo de medio utilizado

Contenidos

Corporativos

Académicos y profesionales

Institucionales

Líneas de trabajo

Universo de receptores

Personal comprometido en la elaboración de materiales y en la utilización de los canales de comunicación

Mecanismos institucionales de articulación

Creación y funcionamiento de programas

Proyectos conjuntos entre centros

Realización de talleres y seminarios

Participación en Congresos

Comunidades de práctica existentes y funcionando

Personal participantes

Prácticas y pasantías en otras instituciones

Convenios interinstitucionales

Actividades de cooperación y transferencia

- *Resultados*

- Nivel de conocimiento de las cuestiones institucionales y de acceso a los canales de comunicación
 - Por grupos etarios
 - Por centro y ámbito geográfico

- Por inserción jerárquica
- Públicos externos
- Posicionamiento del INA ante las autoridades políticas
- Relaciones con otras instituciones afines o con problemáticas comunes
- Convenios celebrados
- Referencias al INA en los ámbitos sectoriales y científico- tecnológicos.

- *Comportamiento de los indicadores*

Por la ausencia de líneas de base y por no contarse con un sistema de monitoreo, la apreciación es de tipo cualitativa. En este sentido, se concluye que los avances institucionales han sido sumamente importantes en materia de vinculación interna y con otras organizaciones, del país y del exterior.

Línea 2: Dotar al organismo de una adecuada planta de personal

Los objetivos de esta línea son planificar la incorporación y perfeccionamiento de la plantilla de personal de investigación, técnico y administrativo, promover la actualización y perfeccionamiento del personal y diseñar un sistema de carrera.

Incorporación de personal

Procesos y productos

- Debe señalarse que la incorporación de personal por concurso debe superar instancias que exceden la

capacidad de decisión del INA, lo que genera demoras en las designaciones (congelamiento de vacantes, régimen de personal, posicionamientos salariales).

- Se aprobaron 13 concursos de promoción
- Incorporación de 20 profesionales y técnicos al régimen de la Ley Marco
- Tramitación de nuevas incorporaciones
- Descongelamiento de cargos 37 – del agrupamiento general
- No se cuenta con un plan de recursos humanos que permita identificar la real significación de estas incorporaciones
- Incremento salarial por la reglamentación del SINEP que incorporó un suplemento por agrupamiento científico y tecnológico y por nivel profesional.

Resultados

- Refuerzo de las capacidades en áreas específicas
- Satisfacción de demandas postergadas en materia de regularización de la situación de empleo.

Comportamiento de los indicadores

Los indicadores dan cuenta de los productos generados pero no de las restricciones existentes. A pesar de éstas, se ha

podido mantener e incrementar la planta, aún a través de mecanismos no sustentables, como la utilización de becarios en la ejecución de proyectos y la contratación en el marco de

acciones de promoción y fomento de la innovación tecnológica.

Formación de recursos humanos

<i>Situación inicial</i>	<i>Situación actual</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de personal de gestión suficientemente capacitado • Reducida renovación y actualización de los recursos humanos • Ausencia por largo tiempo de acciones de crecimiento de capacidades de la institución • Ausencia de una política de formación y perfeccionamiento del personal administrativo y técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación elaborado anualmente con los centros y en estado de implementado • Personal capacitado por medio de 7 becas de posgrado incorporadas al PMI • Existencia de un grupo de investigadores en formación con planes de desarrollo, aun cuando con situación incierta en materia de carrera en la institución • Actividades de construcción de capacidades a través de seminarios y conferencias • Acuerdos con instituciones para el desarrollo de pasantías • Responsabilidades asignadas para la actualización del personal • Formalización del régimen de prácticas profesionales

Comprende becas en gestión administrativa, maestrías y doctorados de carácter científico y técnico (con becas FONCYT) y cursos de capacitación del personal. Como consecuencia del PMI, se dio prioridad a la formación de recursos humanos, tanto en materia de gestión administrativa como en cuestiones sustantivas que hacen a las disciplinas y problemáticas del Instituto, en este último caso con especial focalización en los investigadores en formación.

Se realizaron cursos internos de capacitación en distintas áreas del INA, habiéndose elaborado e implementado el Plan de Capacitación

Procesos y productos

- En las actividades de naturaleza técnica, se establecieron convenios y se invitó a participar en seminarios y conferencias a especialistas no pertenecientes a la institución. Esto contribuyó a una mejor integración del INA con instituciones con capacidades e intereses semejantes o complementarios.
- Se revitalizaron los intercambios técnicos entre el personal y se promovió un mayor conocimiento e interacción entre las unidades organizacionales.
- Ese conocimiento e interacción facilitaron la constitución de grupos o comunidades de práctica, sin formalización pero con reconocimiento mutuo y comunicación regular.
- El plan de becas se está cumpliendo con consecuencias positivas. El grupo de investigadores en formación está integrado entre otros por beneficiarios del plan de becas. Se seleccionaron seis candidatos para cursar estudios en temas afines a los sectores de gestión administrativa.
- Se incorporaron cuatro maestrías en temas vinculados a los programas, asociadas con distintas universidades. Se observa una mayor participación del personal del INA en actividades de docencia de posgrado.
- El área de capacitación del Instituto elaboró un plan operativo anual aprobado por el INAP según las disposiciones vigentes que se implementó a través del dictado de cursos sobre economía y gestión del agua subterránea y a distancia de sistemas alternativos de cobro de agua.
- Se firmaron acuerdos para la realización de prácticas supervisadas en universidades nacionales y del exterior. Otros acuerdos posibilitaron actividades de formación con especialistas del país y del exterior.
- El grupo de investigadores en formación ha realizado, como se anticipó, seminarios disciplinarios para investigadores de las temáticas y áreas de problemas propias del INA, con trabajos sometidos a referato.
- Se realizaron reuniones en la sede del INA con propósitos de intercambio de información, coordinación de acciones, programación y fortalecimiento de los recursos humanos. Esas reuniones tuvieron como temas: la prospectiva de los recursos hídricos, temas de agua subterránea, proyectos del Centro de Tecnología del Agua y un ciclo de conferencias técnicas.

Resultados

- Con la incorporación del nuevo personal y de los becarios, se han fortalecido las capacidades técnicas y de gestión del organismo, con una reducción de la edad media del personal.

- Se ha dinamizado a la institución, con nuevos procesos de intercambio y enriquecimiento técnico.
- La irrupción del grupo de investigadores en formación ha contribuido a la integración de la institución
- Las practicas en otras instituciones y de miembros de éstas en el INA ha permitido el desarrollo de nuevas capacidades y relaciones de colaboración.

Fuentes de verificación

- Registros existentes en el INA (gerencia de programas y proyectos y Dirección de Recursos Humanos.

Indicadores

- Becas concedidas
- Becas efectivamente utilizadas y con estudios concluidos
- Cumplimiento de las metas del Plan de capacitación
- Inserción del personal capacitado en programas y proyectos
- Convenios con entidades de formación
- Participación en seminarios y talleres
- Concurrencia a Congresos
- Presentación de trabajos en Congresos

Estos indicadores pueden construirse en base a los datos disponibles, debiéndose incorporar a un tablero de control que brinde información oportuna y anticipatoria sobre el desempeño y el nivel de avance de las acciones.

Comportamiento de los indicadores

Si se compara la situación actual con la situación previa, no sólo se ha avanzado en convertir a las acciones de capacitación en actividades estratégicas, sino que sus resultados han sido positivos.

Régimen de carrera para el personal científico y tecnológico

Procesos y productos

- El SINEP, Sistema Nacional del Empleo Público, no autoriza sistemas especiales por cada organismo. Por esa razón, se está participando con otros organismos de ciencia y tecnología en la revisión del sistema de evaluación de desempeño.
- Con el nuevo escalafón de SINEP, el personal de planta permanente se ha reubicado en los agrupamientos específicos, significando un incremento en las remuneraciones.
- Se logró descongelar vacantes de personal científico y tecnológico, administrativo y profesional.

Resultados

Si bien persisten las restricciones externas, en las entrevistas mantenidas se aprecia que existe un reconocimiento a las

tramitaciones de la conducción pero se reafirma la necesidad de avanzar en la sanción de un régimen de carrera.

Indicadores

Modificación del régimen para el personal científico y técnico

Comportamiento de los indicadores

Avance: 0 % debido a las condiciones externas enunciadas

Línea 3: Optimizar la gestión institucional

El objetivo es racionalizar la formulación y la gestión presupuestaria y contar con procedimientos para la gestión administrativa

Gestión presupuestaria, mejora y formalización de procedimientos

<i>Situación inicial</i>	<i>Situación actual</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto sin articulación con los planes y programas - Insuficiente utilidad como instrumento de gestión y de monitoreo de la actividad - Normativa dispersa - Informalidad de los procedimientos - Baja comprensión de los procedimientos y de las normas administrativas - Gestión administrativa no suficientemente profesionalizada - Inexistencia de certificaciones de calidad - 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos administrativos renovados - Manual de procedimientos vigente

Procesos y productos

- Se enfrentaron dificultades para la selección de consultores

- Existen restricciones externas en lo referido a la redefinición o reorientación presupuestaria
- Se reelaboraron los procesos administrativos con concentración en la gestión presupuestaria

- Manual de procedimientos disponible
- El proceso de optimización encuentra límites en la disponibilidad de personal capacitado
- Propuesta de políticas para la gestión administrativa elaboradas
- Capacitación del 80 % del personal administrativo de los centros
- Descentralización de la tramitación de compras y fondo rotatorio
- Se ha evaluado la posibilidad de avanzar a la etapa de implementación de las normas 9001 y se ha desestimado

Resultados

- No se ha mejorado la asignación presupuestaria en lo referido a gastos corrientes.
- Mejora en la gestión administrativa por una mayor formalización y descentralización de los procesos y una mayor capacitación del personal
- Reducción del 20 % del tiempo de gestión
- Normativa propia para la tramitación de los servicios básicos, con eliminación total de multas por pago fuera de término.

- Disminución de los tiempos de trámite en convenios y expedientes en general
- Utilización del sistema SLU en todos los centros, optimizando la gestión de compras y contrataciones.
- Ejecución plena de los recursos asignados
- Afectación de recursos adicionales a inversiones (parque automotor y conectividad)

Indicadores

No se cuenta con un tablero de comando para el seguimiento de la gestión. Por lo tanto, la disponibilidad de información para determinar con rigurosidad incrementos en la eficiencia es limitada.

Comportamiento de los indicadores

Por lo manifestado por autoridades y personal de la institución, se advierte una mayor celeridad y eficiencia en las tramitaciones administrativas.

Línea 4: Adecuar la infraestructura, actualizar el equipamiento y acreditar técnicas

El objetivo es establecer un plan de inversión en equipamiento informático y de laboratorios y elaborar e implementar el plan de conectividad

<i>Situación inicial</i>	<i>Situación actual</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia del equipamiento informático de oficina y de red • Inexistencia de un plan de equipamiento informático y de equipos de laboratorio • Conectividad parcial, sin integración del conjunto de la institución (diferentes localizaciones geográficas y ámbitos de trabajo) • Déficits de auditorios y medios para la realización de videoconferencias • Equipamiento desactualizado para la ejecución de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación del equipamiento informático y de laboratorio • Conectividad <ul style="list-style-type: none"> ○ Relevamiento de necesidades concluido ○ Programación y ejecución de compras estratégicas ○ Propuestas de provisión de servicio concluidas con reserva de espacio en Mendoza, Santa Fe, Córdoba, Capital y Ezeiza (22% del objetivo cumplido) ○ Instalación de equipos y adecuación de los sistemas internos de conectividad. ○ Contratación de Innovared ○ Pendiente la contratación de la última milla en Ezeiza, Santa Fe, Córdoba Capital • Reforzamiento del parque automotor

Procesos y productos

- Informe de consultoría sobre necesidades y estrategias de conectividad
- Renovación del equipamiento informático (70 %) y de laboratorio.
- Se renovó la licencia del software para usos específicos
- Utilización de nuevas capacidades de base informática (capacidades de disco, incorporación de técnicas de imágenes satelitales, mejoras en la modelación numérica, etc.)

- Readecuación de la red informática interna.
- Readecuación edilicia para una sala de video conferencia
- Las tareas para lograr la conectividad se están realizando, encontrándose en la última fase de su ejecución. Si bien no se logró la conectividad de todo el INA (Carlos Paz y San Juan están sin cobertura) se realizaron tareas como un relevamiento de necesidades en toda la institución, una propuesta de dos formas de provisión del servicio y reserva del espacio de IP en Mendoza, Sta. Fe, Córdoba Capital y Ezeiza. Se instalaron los equipos en estos lugares y se contrató Innovared en Mendoza (servicio disponible) y en Ezeiza, Sta. Fe y Córdoba Capital está

pendiente de contratación la última milla. Se estima que a fin de año se alcanzará el 70% de la meta establecida.

- No se realizó la nueva certificación de laboratorios de análisis del CTUA por falta de disponibilidad de personal técnico
- Trabajos para la acreditación del Laboratorio Experimental de Calidad del Agua.
- Licitaciones internacionales para la adquisición de equipamiento
- Mejoras edilicias en Centros de investigación.
- Mayor demanda de recursos de conectividad por la utilización e implementación de sistemas de gestión administrativa
- En cuanto a la incorporación del INA a la red científica avanzada, se dispone de fecha de acceso efectivo en los centros de la ciudad de Mendoza.

Resultados

- Actualización del parque informático y operación del red LAN interna
- Aumento de la capacidad de procesamiento de información y de comunicación, facilitando la prestación de servicios a proyectos nacionales e internacionales (Canal de Panamá, Presa de Guaigui en República Dominicana.

- Aumento de la capacidad instalada para realizar reuniones técnico-científicas.

Indicadores

No hay indicadores específicos pero puede afirmarse:

- El plan de conectividad brinda los elementos para hacer el seguimiento de los avances en la materia.
- El relevamiento de necesidades permite identificar el grado de avance.

Otros indicadores pueden construirse a partir de: a) Instalaciones y procedimientos acreditados, b) disponibilidad efectiva de espacio para la ejecución de tareas, reuniones y conferencias, conforme a un plan específico que se elabore, c) planeamiento de la adquisición de equipamiento. Esos planes deberían indicar formas de monitoreo y seguimiento, con líneas de base construidas para ello.

Comportamiento de los indicadores

Los indicadores son positivos, aun cuando se registran demoras no atribuibles al INA. En cuanto a lo interno (red LAN y equipamiento), se han hecho progresos acordes con lo planteado en el PMI.

Las erogaciones se han realizado en el marco de las previsiones formuladas.

6. Nivel de ejecución alcanzado y las razones de las diferencias entre el presupuesto original y el gasto efectivamente realizado.

Existe una diferencia significativa entre el presupuesto original y el gasto efectivamente realizado, tal como lo señalan los informes de ejecución.

Dos razones básicas explican esa diferencia:

- Por una parte, al tener que decidirse la puesta en marcha de la segunda etapa, no estaban dadas las condiciones institucionales vigentes en el punto de partida. En particular, no existía una convicción compartida sobre la necesidad de seguir adelante en función del esfuerzo ya realizado y de los logros alcanzados. Si bien el evaluador recogió opiniones unánimemente favorables con respecto a las contribuciones del Plan de Mejoramiento (y de sus antecedentes: la autoevaluación y la evaluación externa), no apreció el compromiso necesario para proseguir un proceso que implica importantes esfuerzos para la organización, tanto en términos presupuestarios como de movilización de personas por las diferentes localizaciones geográficas de los centros, así también por la opinión expresada de que algunas cuestiones pendientes dependen fundamentalmente de factores externos (presupuesto institucional, incorporación de personal, carrera del investigador).
- Por otra, esa diferencia se explica también por una cierta sobrestimación de costos en el momento de

formular el presupuesto del proyecto (en particular en lo referido a la formación de recursos humanos). Esto es a la vez evidencia de la reducida experiencia del organismo para formular este tipo de proyectos.

Desde ya, un plan de mejoramiento exige, para ser exitoso, voluntad institucional y acuerdos internos. Si estas condiciones no están presentes, los riesgos se incrementan notablemente. No haber iniciado la segunda etapa puede ser interpretado de dos maneras: como un síntoma de realismo institucional o como un nivel de aspiración insuficiente para fundar una tarea compleja y prolongada que demanda convencimiento, liderazgo y continuidad.

7. Lecciones aprendidas

Como conclusión general, puede afirmarse que el Plan de Mejoramiento del INA contribuyó de manera significativa a integrar una institución fracturada histórica, geográfica y temáticamente, sentando las bases para una gestión más formalizada, profesional, gobernada por prioridades y con una orientación prospectiva.

En cuanto al proyecto, pueden señalarse las siguientes apreciaciones que pueden considerarse lecciones aprendidas.

1. El mejoramiento institucional es un proceso complejo y que requiere un horizonte temporal de mediano plazo. Por lo tanto, es recomendable un diseño de la intervención que atienda a esa complejidad, que considere las capacidades existentes en la organización y que responda a una estrategia gradual

y susceptible de ser adecuada conforme lo sugiera un sistema de seguimiento riguroso.

2. La experiencia del INA ilustra sobre problemas vinculados a las exigencias de implementación del Plan de Mejoramiento en el marco de situaciones institucionales con problemas históricos no resueltos o con fracturas diversas pero significativas (disciplinarias, de localización geográfica, entre investigación y prestación de servicios, etc.), así como con mandatos amplios operacionalizados en función de iniciativas organizacionales y de las demandas del contexto. En un marco de esta naturaleza, el Plan de Mejoramiento del INA tuvo la fortaleza de tener como ejes primeros y centrales la realización de un estudio prospectivo y la elaboración del Plan Estratégico. Ambos ejercicios sirvieron para generar una mejor comprensión de desafíos, demandas y papeles que el INA debía superar, satisfacer y desempeñar. Al mismo tiempo, generaron una apreciación relativamente compartida de la dimensión de la tarea por delante y de sus requerimientos en materia de tiempo, compromiso y recursos. La elaboración de un estudio prospectivo puede ser replicada en otros organismos de ciencia y tecnología para dar sentido a las tareas organizacionales y proveer el marco para la elaboración de los planes estratégicos y de las iniciativas de mejoramiento, muchas veces susceptibles de ser gobernadas por las inercias institucionales, corporativas o disciplinarias que se pretende superar.

3. El Plan Estratégico, si bien extremadamente útil para la deliberación y el acuerdo institucional, debe servir como orientador de la acción. Para ello, tiene que ser preciso en cuanto a las prioridades, líneas de trabajo y orientaciones para las políticas institucionales. Ese plan estratégico debe alinear a la organización, a su estructura y a la captación y movilización de recursos (de conocimientos, presupuestarios, humanos, físicos). Debe ser expresión de la visión del proyecto institucional, un instrumento de gestión y servir para el monitoreo y la evaluación. En caso contrario, puede neutralizarse por la multiplicidad de objetivos enunciados, por la ausencia de criterios para priorizarlos y por su distancia con respecto a la programación operativa y a la asignación de recursos. Esto debería ser tenido en cuenta al establecer pautas para la elaboración de los planes estratégicos de forma de evitar que se constituyan en productos de valor simbólico y documental, pero alejados de los imperativos y restricciones de la gestión institucional.
4. El caso del INA ilustra una situación en la que, en base al Plan Estratégico, se estructuró un plan de mejoramiento integrado por componentes muy diferentes en cuanto a contenido y especificidad. Planificación, procedimientos administrativos, formación de recursos humanos, comunicaciones, articulación interna y externa son cuestiones que, si bien tienen una clara relación e interdependencia, requieren procesos, saberes y prácticas diversas, no fáciles de articular en instituciones que no tienen experiencia en estos campos o que ponen de manifiesto debilidades severas para el manejo de la

complejidad. Ello hace recomendable que los proyectos de mejoramiento de cada organismo tengan una mayor focalización, evitando la superposición de cuestiones a abordar que recarguen la capacidad de gestión de las instituciones.

5. Una manera de atacar el mismo problema sería tener proyectos no sólo más focalizados, sino también de duración más corta. Esto permitiría identificar más rápidamente las condiciones, posibilidades y restricciones efectivas que se ponen de manifiesto durante la implementación de los proyectos. Esta duración mas acotada podría (debería) enmarcarse en programaciones por etapas, con condicionalidades para avanzar en ese sendero según la performance de esos proyectos más focalizados.
6. Proyectos más focalizados y cortos tienen a la vez exigencias particulares de formulación. Deben atacar cuestiones críticas y estratégicas que las instancias de autoevaluación y evaluación deben detectar. Esas cuestiones son las que constituyen los cimientos sobre los que se construyen la sostenibilidad y la legitimidad de las iniciativas de mejoramiento. Este es un sendero que es recomendable que sea recorrido en etapas articuladas, con resultados que se acumulen y que institucionalicen nuevas prácticas y formas de operar. Las primeras etapas, por lo tanto, deben tener una viabilidad cierta (técnica, económica, política, organizacional) minimizando riesgos y sentando las bases de un proceso de mejoramiento continuo.
7. En esa formulación debe darse particular relieve a la construcción de líneas de base que permitan fundar juicios sobre resultados y, eventualmente, impactos. Ello requiere a su vez que los proyectos se aseguren la disponibilidad de información confiable y oportuna sobre la implementación y sobre los factores que inciden sobre ella. El caso del INA ilustra sobre los problemas derivados de carecer de esas líneas de base construidas de manera rigurosa.
8. La conducción del Programa debe asegurarse de que en los organismos se establezcan sistemas de monitoreo que puedan auxiliar a la gestión y que permitan introducir correcciones oportunas en la ejecución de los proyectos.
9. Por último, sería aconsejable involucrar desde el inicio la presencia o participación en las primeras etapas, en particular si se realizan estudios prospectivos o se elaboran planes estratégicos, de miembros de las instancias políticas y administrativas de que dependen los organismos de ciencia y tecnología. Muchas de las apreciaciones y líneas de trabajo que surgen de esos ejercicios se refieren a cuestiones que superan las capacidades y competencias de esos organismos, por lo que es conveniente el involucramiento de representantes de los ámbitos con autoridad sobre ellas.

Anexo 1

Documentos considerados

1. Producidos por el INA:

- Informes de autoevaluación del INA
- Plan de mejoramiento
- Informes semestrales de avance elaborados por el organismo
- Informe de valoración de resultados preliminares elaborado por el Presidente del INA
- Informe Técnico Final del Plan de Mejoramiento Institucional
- Documento de Prospectiva sobre la gestión integral de los recursos hídricos y Plan estratégico del organismo

2. Producidos por la DINOPI:

- Informe del Programa de Evaluación Institucional (marzo 2012): evolución, resultados, lecciones aprendidas y proyecciones.
- Informes semestrales sobre el INA

3. Otros documentos:

- Informe de evaluación externa y evaluación de consistencia entre este informe y el plan de mejoramiento (producido por Miguel de Santiago)
- Informe final del PMT III (selección sobre el PEI)
- Informe consultora medio término PIT I y PIT II (selección sobre el PEI)
- Reglamento Operativo PIT II
- Documento de Proyecto BID (PIT II)
- Plan Nacional de Ciencia y Tecnología del MINCyT