

Plan Estratégico en CONICET

Resumen

Introducción

El Plan Estratégico es una herramienta de gestión que explicita objetivos en función de la visión (futuro deseado) y organiza actividades y tareas en función del futuro deseado y la misión (lo que se debe hacer). Permite justificar el financiamiento de los instrumentos de política (obtención de recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos delineados) y contribuye con la “accountability” de la inversión (en nuestro caso, con los sistemas de control del sector público nacional (Control interno SIGEN, Control externo AGN).

Su formulación e implementación puede ser llevada a cabo de distintas maneras y por distintos actores. Puede llegar a ser más o menos participativo en cuanto a los definidores de contenido, más o menos formal en cuanto a su alcance e implementación real, más o menos práctico según el uso que le den los tomadores de decisiones y hasta más o menos legítimo según el nivel de apropiación de los integrantes de una organización.

El Plan Estratégico se vuelca en un documento y sus principales elementos constitutivos -en general y según las posibilidades- son: Diagnóstico, Visión, Misión, Funciones, Ejes, Objetivos y Líneas estratégicas, Actividades, Tareas y Acciones, Responsables, Metas e Indicadores.

El Plan Estratégico, una vez implementado, debe monitorearse en su grado de cumplimiento, reorientarse en función de los resultados y evaluarse de forma ex post para conocer su impacto.

La planificación estratégica en el sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación

El equipo de Planificación de CONICET ha estudiado distintos antecedentes a nivel nacional e internacional.

En el plano local, se han analizado los siguientes planes:

- INTA Plan Estratégico Institucional 2015-2030
- CNEA Plan Estratégico Institucional 2010-2019
- Academia Nacional de Ciencias Plan Estratégico 2017-2020
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación - Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016
- CONAE Plan Espacial Nacional Argentina en el espacio 2004-2015
- Subsecretaría de Recursos Hídricos Plan Estratégico 2008- 2011
- ANLIS Plan Estratégico 2008- 2011
- SEGEMAR Plan Estratégico INTEMIN 1999-2004
- Plan Federal Estratégico Turismo Sustentable 2025

Cada uno de ellos contienen metodologías e instrumentos diferentes en relación a lo ya mencionado: más o menos participativos (la participación suele ser mediante talleres,

encuestas on-line, paneles de expertos), con distintas metodologías (por lo general se parte del Top Down) y con distintos plazos de elaboración (el promedio es de 3 años).

En el plano internacional, el Equipo de Planificación analizó:

- Bolivia: AdJ PEI-Plan Estratégico Institucional 2016-2020
- Brasil: CNPq Planejamento Estrategico 2025
- Brasil: Estrategia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2016-2019
- Canadá: NRC Strategy 2013-2018
- CLAD: Plan Estratégico 2014-2019
- Colombia: Plan Estratégico Sectorial CyT 2010-2014
- Comunitat Valenciana: Plan General Estratégico De Ciencia Y Tecnología (Pgecyt) 2010-2015
- EEUU: NSF Strategic Plan 2014-18
- España: CSIC Plan de Actuación 2014-2017
- EUSKADI: PCTI Euskadi 2020
- Francia: Plan Strategique CNRS Horizon 2020
- Global Research Council – Consejo de Investigación Global – documentos
- Italia: Plan Estratégico CNR 2015
- ONU: 17 Objetivos de Desarrollo del Milenio
- Perú: Plan Nacional Estratégico De Ciencia 2006-2021
- Reino Unido: The Science and Technology Facilities Council (STFC) Corporate Strategy 2010-2020
- Rep. Dominicana: Consejo Para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico. Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación 2008-2018
- Sudáfrica: DST Strategic Plan 2015-2020
- UE: Strategic Agenda for Research Technology Transfer and Innovation 2020
- Uruguay: Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación

Contexto para la planificación estratégica en CONICET

El Plan Estratégico en CONICET fue diseñado con el siguiente encuadre técnico-metodológico:

- Integrar las actividades de las Gerencias en función de las decisiones estratégicas del Directorio
- Planificar para definir hacia dónde debe ir el organismo, qué acciones lo direccionan hacia ello y qué es lo que se está haciendo
- Establecer líneas de base y metas tácticas para dimensionar la brecha entre estrategia y operación
- Reorientar la cultura organizacional hacia la planificación, la gestión por resultados y la evaluación institucional
- Ampliar paulatinamente la articulación Directorio-Gerencias-Red Institucional
- Generar información e instrumentos de gestión para la toma de decisiones (priorización)
- Valorizar financieramente no sólo lo rutinario (POA) sino también lo estratégico

- Diseñar un tablero de control
- Contribuir al desarrollo de un enfoque de gestión sistémico/armónico/articulado, constituyendo sistemas de información, indicadores y monitoreo para medir los resultados obtenidos.

El marco normativo

El marco normativo general referenciado en la materia remite, entre otras, a la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Por otro lado y específicamente, el Decreto 928/1996 menciona en su Art. 1º que: “los organismos descentralizados de la APN deben diseñar el Plan en el marco del rol del Estado orientado al ciudadano, a la medición de resultados, asegurando la transparencia en la Gestión. El Plan Estratégico debe detallar (...) objetivos, actividades principales, resultados a obtener, cronogramas asociados y recursos necesarios, con su correspondiente esquema y sistema de planificación y avance”.

Otra referencia relevante es el Decreto 434/2016 Plan de Modernización del Estado, en especial el Eje 3º que promueve instrumentos tales como la incorporación y fortalecimiento de los sistemas de planificación y el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento de metas, entre otros.

Además, se han tenido en cuenta el Decreto 1391/1994 que establece la creación de centros de medición de unidades responsables (actualización de las aperturas programáticas del presupuesto, con responsables asignados), la Disposición 664/2007 de la Subsecretaría de Presupuesto en la cual se aprobaron las Pautas Básicas para el Perfeccionamiento del Presupuesto Preliminar y el Presupuesto Plurianual y la Disposición 141/2015 que -entre otras cosas- menciona en su artículo 10º el requisito de acompañar con un informe técnico el pedido de reprogramación presupuestaria.

El marco institucional

Si bien la política del CONICET responde a las misiones y funciones establecidas en el Decreto 1661/1996 y se ejecutan mediante la conformación organizativa estipulada en el Decreto 310/20; orienta el desarrollo de su actividad a lo formulado en el Plan Argentina Innovadora 2020 ya que constituye un ente autárquico del Estado Nacional en jurisdicción del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (Mincyt). Éste instrumento, indicativo y flexible, es el medio con el cual el mencionado Ministerio brinda orientaciones relativas a la determinación de sus prioridades, el ordenamiento de sus líneas de acción centrales y la comunicación de acciones y resultados obtenidos por la institución.

El Plan Argentina Innovadora 2020 implica una estrategia de focalización que supone la identificación de oportunidades de intervención en entornos territoriales específicos a partir de la articulación de Tecnologías de Propósito General con sectores productivos de bienes y servicios, en lo que se define como Núcleos Socio Productivos Estratégicos (NSPE).

Cabe mencionar que recientemente se ha realizado la reunión inaugural de la Comisión Asesora que sentará las bases para el Plan Argentina Innovadora 2030, en la cual participan cerca de 22 investigadores miembros y ex miembros del CONICET, entre los cuales se destacan el actual Presidente del CONICET Dr. Ceccatto y la Directora del organismo que representa a las organizaciones de la industria, Dra. Ciccía.

La planificación estratégica en CONICET

En el caso de CONICET, su planificación estratégica transitó por distintos caminos: en 1999 el organismo formuló un Plan Estratégico Plurianual 1999-2001, realizado en dependencias del área central, coordinado por la Presidencia del mismo y asesorados por dos consultores externos. Su documento final fue publicado en el Boletín Oficial de la época.

En el año 2010, la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional dependiente de la Gerencia de Evaluación y Planificación (DPyEI-GEP) de CONICET diseñó el abordaje para realizar una evaluación institucional del organismo a través del Programa de Evaluación Institucional (PEI) del MINCyT. El PEI promueve la evaluación permanente y el mejoramiento continuo de las instituciones pertenecientes al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y posee tres etapas en su proceso de evaluación: Autoevaluación, Evaluación Externa y Plan de Mejoramiento. En este caso, la Equipo de Planificación de la DPyEI-GEP brindó el apoyo técnico al proceso, sentando un importante precedente para implementar una futura planificación estratégica en todo el organismo.

En el año 2016 se publicó en el sitio web del organismo un documento que condensaba los objetivos generales del Plan Estratégico CONICET para el período 2016–2019, proponiendo además definiciones de Misión, Visión, Valores y ocho objetivos estratégicos.

En el primer semestre de 2016, se elaboró un proyecto de actualización del Plan. El objetivo de la Gerencia de Evaluación y Planificación (GEP) CONICET fue articular Plan, monitoreo y rendición de cuentas, utilizando las capacidades y recursos del propio organismo, proponiendo un abordaje participativo con los distintos estamentos de gestión, integrándolos con el Presupuesto y su ejecución presupuestaria e incluyendo un Plan Operativo Anual (POA).

El 22 de junio de 2016 el Directorio aprobó dicha propuesta de actualización del Plan Estratégico CONICET (Informe N° 1215/16), con una metodología que combina dos abordajes: el “top-down” (arriba-abajo) y el “bottom-up” (abajo-arriba), como estrategia que permita la participación de la Alta Dirección, los mandos medios y representantes de la Red Institucional en pos de facilitar la validación a distintos niveles en un trabajo sinérgico de los miembros del organismo. El enfoque “top-down” considera que el impulso inicial debe provenir del grupo ejecutivo, cuyo rol se destaca en la toma de decisiones para la iniciación y desarrollo de los procesos de planificación. Mientras que el enfoque “bottom-up” reconoce las potencialidades de todos los integrantes de la organización. La combinación de ambos abordajes permite un producto consensuado con mayor grado de legitimidad ya que participan del proceso, en distintas etapas y talleres, todas las instancias institucionales del organismo.

Estrategia: primera etapa - Directorio

La primera etapa implicó la recolección de datos mediante la realización de entrevistas semi-estructuradas a los 9 integrantes del Directorio (Presidente, 2 vicepresidentes y 6 directores) y a los ex-Presidentes del CONICET desde el año 1983 a la fecha.

Dichas entrevistas se desgrabaron en 27 horas de audio y fueron luego procesadas mediante el sistema de análisis cualitativo AtlasT® al que se le cargó códigos ad-hoc de acuerdo a las variables predefinidas. Esto ofreció un primer acercamiento a cierta direccionalidad que se desprendía de los discursos de los entrevistados a medida que se identificaban los principales problemas en torno a las demandas/soluciones en el desarrollo histórico reciente de la institución.

Para avanzar con el análisis, fue necesario contar con una valoración de cada integrante del Directorio respecto al conjunto de apreciaciones surgidas. Para ello se les envió una encuesta solicitándoles manifestar su Acuerdo o Desacuerdo y, en el primer caso, ponderar su relevancia.

En paralelo a este proceso se prosiguió con un análisis meticuloso de distintos aspectos relacionados con la planificación, a saber: lectura del contexto, análisis normativo, revisión de planes anteriores, sistematización de la información disponible sobre la planificación de los institutos y Unidades Ejecutoras de CONICET y las conclusiones del mencionado PEI.

Lo resultante de este trabajo se plasmó en un documento presentado a debate ante el pleno del Directorio en el Primer Taller de Planificación Estratégica CONICET, realizado los días 12 y 13 de diciembre de 2016 en sede central e Y-Tec, respectivamente. Allí se fueron delineando 68 apreciaciones diagnósticas agrupadas en ejes temáticos, a saber: Política de Ciencia y Tecnología, Gobierno y Modelo de Gestión, Evaluación, Recursos Humanos y Articulación. Estos agrupamientos fueron la base para estructurar los Ejes Estratégicos del Plan. Además, dada la frecuente mención al problema de la cultura organizacional, se destinó un apartado específicamente para este tema.

El Segundo Taller del Directorio fue realizado el 20 de marzo de 2017. Allí se alcanzó acuerdo en cuanto a Diagnóstico, Visión, Misión, Funciones (se propusieron 3 nuevas funciones), Valores y se diseñó una Matriz del Plan Estratégico con 5 Ejes, Objetivos, Líneas y se dio contenido posible a estas últimas.

Por último, el Directorio autorizó mediante Informe N° 493/17 avanzar con el desarrollo de la Segunda Etapa del Proceso de Planificación Estratégica.

Segunda etapa – Gerencias área central

Durante mayo y junio de 2017 el Equipo de Planificación de la DPyEI-GEP coordinó una serie de talleres con las Gerencias del Área Central.

En base a lo diseñado por Directorio, se hicieron distintos aportes desde las competencias funcionales a través de encuentros semanales donde previamente se compartieron las

propuestas de cambios y temas pendientes de debate. Además, se compartió un Glosario de términos con definiciones de aspectos incluidos en el Plan para ir conformando un idioma común.

En estos Talleres se contó con la participación de los responsables de Gerencia de Asuntos Legales, Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Evaluación y Planificación, Dirección de Vinculación Tecnológica, Gerencia de Organización y Sistemas, Gerencia de Administración, Unidad de Auditoría Interna, Dirección de Relaciones Institucionales y Administradores Gubernamentales.

Habiendo transcurrido las dos primeras etapas del proceso de planificación estratégica (Directorio y Gerencias), la Matriz del Plan fue enriquecida de la siguiente manera: se mantuvieron los 5 Ejes Estratégicos propuestos por el Directorio, de los 13 Objetivos Estratégicos originalmente propuestos por Directorio las Gerencias los ampliaron a 23 y de las 33 Líneas Estratégicas originalmente analizadas por el Directorio las Gerencias las ampliaron a 95.

Tercera etapa – Red Institucional

El nuevo desafío se situó en la tercera etapa del proceso planificación estratégica CONICET. Como se comentara anteriormente, la metodología adoptada fue una combinación de la lógica “top-down” con la secuencia “bottom-up”, mediante una dinámica de Talleres participativos. De esta manera se potencia la valorización del proceso integrando las miradas y expectativas regionales como un aporte sustantivo de gran significancia, que permite a futuro establecer nuevos indicadores o redefinir los existentes para medir con un mayor grado de precisión los resultados, optimizando así el presupuesto público asignado. Por otra parte, también se valoriza la participación activa de los actores involucrados en la gestión del organismo a distintos niveles y con diferentes realidades de contexto.

Para dar inicio a la misma los días 21 y 22 de junio de 2017 se convocó a Directores y Vicedirectores de CCT, CADIC, CRILAR, INCITAP y Representantes y Coordinadores de las OCA de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En dicho encuentro se expuso el esquema general de trabajo aprobado por Directorio para abordar el proceso de planificación estratégica, el cual se sitúa en 3 planos: estratégico, táctico y operativo. Se presentaron los avances realizados en las dos instancias anteriores compartiendo un documento de trabajo interno con la relatoría de las actividades realizadas hasta ese momento, el que contenía una versión preliminar de la Visión, Valores, Misión, Funciones y Matriz del Plan Estratégico (PE). La sugerencia fue tratarlo entre los miembros de los respectivos Consejos Directivos, discutirlo al interior de cada unidad y finalmente enviar sus conclusiones al para que pudiera condensarlas en un instrumento de apoyo a los Talleres de la Red Institucional, a realizarse en próximas fechas.

Durante esos meses, el Equipo de Planificación de la DPyEI-GEP realizó, tanto en forma presencial en la Red Institucional o en sede central como por otras vías de comunicación, aclaraciones y ampliaciones.

Además se fue recibiendo gran variedad de aportes en notas y documentos con diversos tipos de análisis y reflexiones, en varios casos con propuestas concretas. Con todos ellos se elaboró una versión borrador de la Matriz cuya redacción apuntó a reflejar y sintetizar las opiniones compartidas de la Red Institucional.

La metodología ad hoc en esta etapa fue la siguiente: se unificaron y sistematizaron los documentos de la red institucional en una base de datos realizada en MS Excel. Esta base nucleó todo lo relevado para cada eje, cada objetivo y cada línea. Hubo comentarios, aportes concretos, propuestas de cambios de redacción, de ordenamiento e incluso de eliminación. Seguidamente, se procedió a sintetizar la variedad de aportes recibidos de cada uno de los ejes, objetivos y líneas con el propósito de tener un documento que sirva para la discusión en los talleres de la Red Institucional. El sentido de esta elaboración fue presentar una redacción unificada del alcance de cada una de las líneas estratégicas, en base a los aportes de todos los actores involucrados.

Por último, se fijó fecha para la realización del Primer Taller con la Red Institucional con los siguientes objetivos:

- ✓ Analizar la redacción unificada de la matriz y otros elementos del PE y consensuar una versión
- ✓ Desambiguar sentidos y lograr un lenguaje unificado
- ✓ Establecer pautas para avanzar con la elaboración de la matriz y el abordaje operativo a nivel regional

Talleres de Planeamiento Estratégico con Red Institucional – Chaco y Mendoza 2017

Con la presencia de más de una treintena de Directores y Vicedirectores de todos los CCT, CADIC, CRILAR e INCITAP, Representantes y Coordinadores de las OCA de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se llevaron a cabo tres jornadas de planificación en la ciudad de Resistencia, Chaco en la sede del Instituto de Investigaciones Geohistóricas, CCT CONICET Nordeste, los días 7, 8 y 9 de noviembre de 2017.

Allí se abordaron los ejes 1, 2 y 3 de la Matriz del Plan con sus respectivos Objetivos, Líneas y una redacción unificada de sus Alcances, discutidos y aprobados de manera plenaria.

Posteriormente, el Equipo de Planificación de la DPyEI-GEP redactó un documento con los acuerdos de Resistencia, una propuesta técnica para quitar o eliminar contenidos de la Matriz, y los temas pendientes de definición a ser trabajados en un próximo Taller (ejes 4 y 5). El documento también incluyó un apartado con aportes sobre “Misión, Funciones y Visión”.

Finalmente, se convocó a un segundo encuentro para darle continuidad al Plan Estratégico de CONICET.

Así, los días 5 y 6 de diciembre se realizaron las jornadas del segundo Taller de Planificación Estratégica con la Red Institucional en el CCT CONICET Mendoza con los objetivos de, por un lado, revisar y enriquecer los ejes pendientes; y por otro, realizar una validación final de toda

la Matriz del Plan. En aquella oportunidad, se trabajaron los ejes 4 y 5 de la Matriz del Plan Estratégico y se alcanzaron acuerdos sobre propuestas de Visión, Misión, Funciones y Valores.

De esta manera, se dio por concluida la fase Estratégica del Plan, en la que se realizan definiciones de largo plazo (a 10 años).

Próxima etapa: fase Táctica y Monitoreo

El año 2018 dará inicio al abordaje de la fase Táctica del Plan Estratégico CONICET, cuyo alcance es el mediano plazo (3 años).

Se definirán actividades (conjunto de tareas que se llevan a cabo para cumplir un objetivo estratégico), tareas y responsables, se establecerán líneas de base y metas tácticas (metas orientadas a la implementación de la estrategia), y se brindarán insumos para realizar una proyección plurianual del financiamiento.

En primera instancia, Equipo de Planificación de la DPyEI-GEP ofrecerá una propuesta disparadora para que a partir de allí las Gerencias realicen sus aportes tácticos a la Matriz del Plan. Posteriormente, se trabajará a nivel de la Red Institucional. Finalmente, se realizarán una serie de Talleres Integradores entre ambas instancias.

Por último, se diseñará e implementará el sistema de monitoreo para analizar el cumplimiento o desvío de las metas, y así poder ajustar el desempeño institucional.

Última etapa: fase Operativa

Esta etapa tendrá por objeto la elaboración de un Plan Operativo Anual (POA), que incluirá lo estratégico y lo rutinario a nivel de las áreas operativas, sirviendo para la obtención de recursos físicos y financieros.

Los Planes Operativos Anuales son herramientas utilizadas en el Presupuesto por Programas y constituyen un conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas. El Plan Operativo Anual (POA) debe estar articulado adecuadamente con la planificación estratégica y las definiciones estratégicas de mediano plazo, tales como la misión y los objetivos estratégicos.