



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



CENTRO DE  
**POSGRADOS**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

**Posgrado: Gestión Financiera en Instituciones Públicas**

**Trabajo Final para la obtención del Diploma  
Gestión Financiera en Instituciones Públicas**

**“La Planificación Estratégica en la Comisión  
Sectorial de Investigación Científica:  
desafíos para la mejora de la gestión.”**

**Cra. Natalia Jater (UdelaR)**

**Cr. Horacio Savino (UdelaR)**

**Cra. Patricia Vidal (UdelaR)**

**Tutora: Profa. Mag. Elizabeth Nuesch**

Montevideo - Uruguay  
Diciembre 2019

## Índice

### Resumen Ejecutivo

#### 1. Capítulo I. Introducción.

1.1. Justificación de la relevancia

1.2. Caracterización de la CSIC

1.2.1. Aspectos generales de la Universidad de la República

1.2.2. La Investigación en la UdelaR

1.2.3. CSIC en la UdelaR

1.2.4. Vinculación entre Programas y Presupuesto de la CSIC

1.3. Planteamiento del Problema

#### 2. Capítulo II. Objetivos.

2.1. Objetivo general

2.2. Objetivo específico

#### 3. Capítulo III. Antecedentes.

#### 4. Capítulo IV. Marco teórico.

4.1 Planificación tradicional y planificación estratégica

4.2 La Planificación Estratégica como instrumento de la gestión para resultados

4.3 Descripción de un proceso genérico de planificación

#### 5. Capítulo V. Diseño Metodológico.

#### 6. Capítulo VI. Caracterización del proceso actual de planificación estratégica en la CSIC

6.1. Aspectos generales

6.2. Marco Normativo

6.3. Prioridades del gobierno universitario

6.4. Grupos de interés

6.5. Misión y Valores

6.6. Análisis FODA

6.7. Visión

6.8. Estrategia, Objetivos Estratégicos y POA

6.8.1. Estrategia y Plan estratégico

6.8.2. Objetivos estratégicos

6.8.3. Plan Operativo Anual

6.8.4. Plan Operativo y su vinculación al Presupuesto por Programas

6.9. Análisis crítico de indicadores de resultados, mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión

**7. Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones sugeridas en base al proceso actual de planificación estratégica en la CSIC**

7.1. Grupos de interés

7.2. Misión y Valores

7.3. Análisis FODA

7.4. Visión

7.5. Estrategia, Objetivos Estratégicos y POA

7.6. Indicadores, Monitoreo y Evaluación

**8. Capítulo VIII. Limitaciones del Trabajo**

**9. Capítulo IX. Anexos**

**Bibliografía y webgrafía**

## **Resumen Ejecutivo**

Las instituciones del Sector Público, operan en entornos de creciente complejidad que requieren marcos teóricos conceptuales, herramientas metodológicas y tecnologías de gestión específicas para resolver las problemáticas de las sociedades actuales. La Universidad de la República y específicamente la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), dada la centralidad del conocimiento en la sociedad moderna, tanto como factor de crecimiento económico, como de bienestar social en general, no escapan a dicha premisa.

En este contexto, el presente trabajo propone abordar el análisis de la planificación estratégica, entendida como herramienta de mejora de la gestión aplicada a la CSIC.

La presente contribución es de carácter teórico práctico y se divide en siete partes fundamentales. La primera, es de carácter introductorio, donde se describe la justificación del tema elegido, se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y el planteamiento del problema.

Posteriormente, en la segunda parte se presenta el objetivo general de estudio, se definen los objetivos específicos necesarios para poder dar cumplimiento a la planificación estratégica orientada a la gestión para resultados.

En la tercera y cuarta parte, se desarrollan los principales conceptos teóricos en referencia a los antecedentes y el marco teórico, en él cual se incluye una breve descripción de los principales componentes de la planificación estratégica.

Siguiendo con el desarrollo del tema, en la quinta parte se realiza una descripción de los aspectos metodológicos llevados a cabo para la elaboración del presente trabajo.

En el capítulo VI se efectúa el relevamiento y análisis situacional relativos a los principales componentes de la planificación estratégica.

Por último, en el capítulo VII, con el objetivo de dar respuesta a las preguntas y debilidades detectadas, se efectúan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, con la intención de constituir un insumo valioso para la mejora de la gestión en la organización y el logro de sus objetivos desde un enfoque para resultados.

## **Capítulo I. Introducción**

### **1.1 Justificación de la relevancia.**

Los autores que abordan la temática de la educación superior coinciden, tal como argumenta Suárez (2005) que en la sociedad del conocimiento y la innovación se requiere de universidades que desarrollen junto a sus estudiantes, docentes y ciudadanos estrategias que avancen hacia la mejora de la sociedad. Adicionalmente, afirman que la planeación estratégica resulta indiscutiblemente necesaria en las instituciones de educación superior, que les permita enfocarse en observar, estudiar y actuar sobre el entorno.

A nivel nacional, aplicar herramientas de gestión en la Universidad de la República y especialmente en la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) se sustenta en la importancia de la educación a nivel general y particularmente sobre la relevancia vertida en los últimos años a la investigación, como uno de los objetivos prioritarios del gobierno nacional en el marco de la Ley General de Educación (N°18.437 de 2008).

Adicionalmente, por tratarse de una dependencia relativamente nueva dentro de la UdelaR y habiendo alcanzado un importante crecimiento en los últimos años, la CSIC ha planteado a través de la Pro Rectora de Investigación, la necesidad de contar con un plan estratégico definido formalmente, integrado en un único documento y promover su difusión a todos los involucrados.

Es una necesidad para el organismo alinear sus objetivos estratégicos a los definidos a nivel institucional en el Plan Estratégico de Desarrollo de la UdelaR (2015-2019). Dicho documento se encuentra en plena revisión en el marco de un nuevo período de gobierno, lo que requiere entablar la discusión política para el establecimiento de criterios y orientaciones en torno a la nueva propuesta presupuestal a partir de 2020; por lo que en este momento, puede ser particularmente relevante el estudio de la Planificación Estratégica para la CSIC.

Es intención de este trabajo realizar un aporte enfocado a la caracterización y uso de herramientas de Planificación Estratégica en la CSIC, con el objetivo de contribuir a una mejora de la gestión para resultados y por tanto contribuir a la toma de decisiones eficientes en materia de asignación y utilización del presupuesto universitario en la CSIC.

### **1.2 Caracterización de la CSIC**

#### **1.2.1 Aspectos generales de la Universidad de la República**

La Universidad de la República (UdelaR) es una institución pública, autónoma y cogobernada por los tres órdenes universitarios (docentes, estudiantes y egresados).

Es la principal institución de educación superior y de investigación de Uruguay. En colaboración con una amplia gama de actores institucionales y sociales, realiza también

múltiples actividades orientadas al uso socialmente valioso del conocimiento y a la difusión de la cultura.

Desde una perspectiva general y comparada, la UdelaR es catalogada como Macro Universidad, por su gran tamaño, cantidad de estudiantes y docentes; y por ser una institución compleja porque mantiene una estructura organizacional que cubre el conjunto de las áreas del conocimiento moderno y las más variadas disciplinas en las más diversas carreras de grado y posgrado. En función de los datos recabados en el último Censo, realizado en el año 2012 por la Dirección General de Planeamiento, la Universidad de la República cuenta con una matrícula que supera los 130.000 estudiantes. Hay una ratio que indica la preeminencia de la UdelaR con relación al resto de las universidades privadas y es que por cada estudiante que ingresa a dichas universidades, seis lo hacen en servicios de la UdelaR.

La otra característica que la distingue como Macro Universidad, es la relacionada a sus áreas de investigación, destacándose por la calidad de sus investigaciones científicas a nivel nacional, concentrando sus esfuerzos en la formación de posgraduados, particularmente doctores e investigadores.

### **1.2.2 La Investigación en la UdelaR**

La investigación que se realiza en el conjunto de los servicios de la UdelaR representa la mayor contribución a la creación nacional de conocimientos. De acuerdo a los datos recopilados en la Memoria de la Universidad de la República del año 2017<sup>1</sup>, se destaca que el 76% de los investigadores activos del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) son docentes de la UdelaR y más del 70% de la producción nacional de conocimiento científico es aportada por dichos docentes.

Según el índice Scopus<sup>2</sup>, la producción de conocimiento del país se duplicó entre el año 2004 y el año 2014, siendo promedialmente el 76% publicaciones de la UdelaR. SJR<sup>3</sup> de España estudia y analiza las publicaciones organizadas bajo Scopus de 1.615 instituciones en Iberoamérica. En relación a la cantidad de investigación, la UdelaR está en el puesto 32. En lo que se refiere a la calidad de la investigación, se asigna a la UdelaR las siguientes posiciones, todas dentro del 1% con mejores resultados:

- Puesto 11 según la relación entre el impacto científico medio de la institución y el promedio mundial.

---

<sup>1</sup> <http://www.universidad.edu.uy/prensa/renderItem/itemId/42741>

<sup>2</sup> Scopus es la mayor base de datos de citas y resúmenes de bibliografía revisada por pares: revistas científicas, libros y actas de conferencias

<sup>3</sup> SCImago Journal & Country Rank (<http://www.scimago.es>) es una plataforma en Internet que provee una serie de indicadores sobre la calidad y el impacto de publicaciones y revistas científicas

- Puesto 8 en “Publicaciones de Alta Calidad”. (porcentaje de publicaciones de una institución en las revistas que se encuentran en el primer cuartil (25%) de su categoría, ordenados según el indicador de calidad de las revistas SJR).
- Puesto 7 en “Ratio de Excelencia”, estimado por el porcentaje de la producción científica de la institución que figura en el grupo del 10% de trabajos más citados en su campo.
- Puesto 3 en “Excelencia con Liderazgo”, que indica en cuántos documentos incluidos en la Ratio de Excelencia la institución es la principal contribuyente.

Por otra parte, el número de docentes con régimen de Dedicación Total ascendió a 1.020 en 2014, representando un 10% del total de puestos docentes. En lo que respecta a la conformación de equipos de investigadores de alta dedicación y radicados en los Centros Universitarios regionales del interior, a la fecha se han instalado 53 grupos de investigadores con un total de 230 cargos creados de los cuales alrededor de 80 tienen Dedicación Total. La presencia de estos grupos docentes da cuerpo a los ejes temáticos prioritarios definidos y permite impulsar ciertas carreras únicas por región.

Esto último contribuye en forma sustantiva a expandir la investigación de calidad en todo el territorio nacional. Cabe destacar, que en el último quinquenio, se incrementaron fuertemente los apoyos de la Comisión Académica de Postgrados tanto a becas para la realización de maestrías y doctorados como al fortalecimiento de varios postgrados universitarios.

Asimismo, la Universidad contribuye al desarrollo del Sistema Nacional de Innovación, particularmente en el fortalecimiento de los vínculos de la academia con el sistema productivo. Por ejemplo: participa en los Consejos Sectoriales (ámbitos tripartitos de coordinación entre gobierno, trabajadores y empresarios) creados por el Gabinete Productivo; acompaña las discusiones en los Consejos de TIC, Biotecnología, Nanotecnología, Química Fina y Sector Farmacéutico; integra la Junta Directiva del primer Parque Científico-Tecnológico junto a la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), la Comuna Canaria y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM); se han realizado importantes inversiones en la infraestructura del Instituto Polo Tecnológico de la Facultad de Química, socio estratégico del mencionado Parque.

Recientemente el MIEM, la CIU y la UdelAR han creado en conjunto el Centro de Extensionismo Industrial (CEI), apuesta mayor para vincular el tejido productivo, particularmente de pequeñas y medianas empresas, con el conocimiento avanzado generado en la academia y con los apoyos gubernamentales a la innovación.

### **1.2.3 CSIC en la UdelAR**

De acuerdo al Plan Estratégico de Desarrollo de la UdelAR, la organización de la investigación universitaria se centra en dos pilares fundamentales, la Comisión Sectorial de Investigación Científica y en el desarrollo de proyectos y convenios, con instituciones

públicas o privadas, nacionales o extranjeras a través de sus grupos de investigación. En muchos casos la articulación de estos últimos se realiza a través de la propia CSIC mediante el establecimiento de acuerdos marco interinstitucionales.

La CSIC se crea en el año 1990, tal como consta en el apartado de Marco Normativo, mediante la aprobación de la Ordenanza de la Comisión Sectorial de Investigación Científica. Está integrada<sup>4</sup> por un representante de cada uno de los órdenes (estudiantes, docentes, egresados) y por un delegado de cada una de las áreas de conocimiento de la UdelaR: Área de Tecnologías y Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, Área Social y Artística, Área de la Salud. Es presidida por quien ocupa el Pro-Rectorado de Investigación (ver Organigrama en Anexo I).

Las Comisiones Sectoriales son órganos centrales del cogobierno universitario, que actúan como Comisiones Asesoras del Consejo Directivo Central con capacidad de iniciativa en la definición de políticas y acciones en sus respectivos campos.

En el ámbito de la CSIC funcionan adicionalmente tres comisiones de apoyo a las actividades de investigación: la Comisión Honoraria de Experimentación Animal (CHEA), la Sub Comisión de Propiedad Intelectual (SCPI) y la Comisión Central de Metrología y Demostración de Competencia Técnica de Laboratorios de la UdelaR.

La Comisión Sectorial de Investigación Científica además de asesorar al Consejo Directivo Central, tiene por finalidad el fomento integral de la investigación en todas las áreas del conocimiento en la Universidad de la República. Para dar cumplimiento a sus cometidos, la CSIC implementa diversos programas destinados al fortalecimiento y al estímulo de la investigación en el ámbito universitario.

Adjunta a la CSIC se establece su Unidad Académica conformada por veinte docentes universitarios, que según Bianco y Sutz (2014) “este grupo es responsable de un abanico amplio de tareas: gestión académica, memoria institucional, reflexión sobre lo hecho y elaboración de propuestas de cambio, organización de la discusión universitaria sobre políticas de investigación y, por último, pero no por ello menos importante, investigación, enseñanza y extensión en Ciencia, Tecnología y Sociedad, su campo de trabajo académico”.

Las Unidades Técnicas, Administrativas y de Servicios (TAS) realizan las tareas de gestión y apoyo a las actividades de investigación para la consecución eficiente de la gestión. En función del organigrama de la CSIC se detalla que en la actualidad el Área Administrativa cuenta con un jefe de sección y seis funcionarios a su cargo; la Unidad Informática se conforma por un Área de Desarrollo y un Área de Soporte en las que totalizan tres funcionarios técnicos y uno especializado; la Sección de Gestión Presupuestal y Financiera está integrada por un jefe de sección - Contador, un cargo

---

<sup>4</sup> <https://www.csic.edu.uy/content/integrantes-csic>



técnico y dos funcionarios administrativos. El Área de Servicios está compuesta por un jefe de servicios y vigilancia, dos funcionarios de servicios y tres de vigilancia.

#### 1.2.4 Vinculación entre Programas y Presupuesto de la CSIC

La Unidad Académica de la CSIC a través de las memorias anuales, pretende dar cuenta del modo en que, desde la Comisión Sectorial de Investigación Científica se trabaja para construir y consolidar capacidades de investigación en el Uruguay a través de diversos instrumentos, los denominados Programas.

Tal como consta en la propia memoria del año 2017 “Todo esto, desde el rigor en la evaluación (para no solo tener más, sino para tener mejor investigación); desde el compromiso académico y político que se plasma en cada una de las bases de los distintos programas; y desde la convicción de que el compromiso de nuestra Universidad, es también con las necesidades del país. Con estas convicciones, desde hace más de 20 años, la CSIC diseña programas de fomento a la investigación sumamente diversos”.

Esa diversidad, se advierte en las características de estos, y tiene que ver con la existencia de: programas individuales y colectivos; de temática libre y de temática acordada con otros actores; programas que apuntan al desarrollo de capacidades de investigación en estadios iniciales y programas que buscan apoyar colectivos consolidados; programas que fomentan la movilidad, lo que propicia el encuentro con investigadores de otras partes del mundo; programas que facilitan la divulgación de los resultados del proceso de investigación; programas que permiten a los colectivos “más débiles”, nutrirse y crecer académicamente.

A efectos de contextualizar el presupuesto de la CSIC dentro de la magnitud de la UdelaR, se presenta en el Anexo II, cuadro recuperado del capítulo 14 de Estadísticas Básicas con la distribución por programa del presupuesto universitario, a partir del cual se elaboró el siguiente gráfico que intenta plasmar esa escasa representatividad en términos presupuestales:



Si bien el presupuesto de la CSIC es solamente un 3% del total, ha tenido un crecimiento constante en los últimos, dicho incremento va estrechamente vinculado a la prioridad de gobierno nacional de destinar el 1% del PIB para Investigación y el reiterado énfasis que el ámbito universitario ha dado a las políticas de I+D (Investigación y Desarrollo).

El siguiente gráfico de elaboración propia, representa los incrementos presupuestales alcanzados en los últimos años (expresados a valores constantes):



La ejecución presupuestal anual de CSIC en el conjunto de sus programas (derivadas de llamados 2017 o de llamados anteriores) puede analizarse a través de puntos de vista diferentes: los que combinan programas de corto o mediano plazo, de naturaleza individual o colectiva y de temática libre o temática acordada con otros actores. En los cuadros que siguen se muestra la ejecución CSIC 2017 en los diversos programas según su carácter individual o colectivo y según su alcance temporal; y lo mismo según el tipo de temática abordada.

En este sentido, se presentan a continuación datos extraídos de la Memoria de la CSIC 2017<sup>5</sup> referidos a cómo se distribuye la ejecución del presupuesto CSIC (2017) en función del tipo de programa (Individual/Colectivo y Corto/Mediano plazo):

<sup>5</sup> [https://www.csic.edu.uy/sites/csic/files/memorias/54779\\_f74f8a11c679297.pdf](https://www.csic.edu.uy/sites/csic/files/memorias/54779_f74f8a11c679297.pdf)

	<b>Individual</b>	<b>Colectivo</b>
<b>Corto plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo contraparte doctorados ANII</li> <li>- Apoyo a Publicaciones</li> <li>- Iniciación a la Investigación</li> <li>- MIA – Congresos en el exterior</li> <li>- MIA – Congresos + Pasantías en el exterior</li> <li>- MIA – Pasantías en el exterior</li> <li>- MIA – Subcomisiones evaluadoras</li> <li>- Premio Finalización de Doctorado Académico</li> <li>- Proyectos I+D</li> <li>- Proyectos de Investigación e Innovación Orientados a la Inclusión Social</li> <li>- Vinculación Universidad – Sociedad y Producción (VUSP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la Investigación Estudiantil (PAIE)</li> <li>- Apoyo a situaciones imprevistas y urgentes</li> <li>- Fondo para la comprensión pública de temas de interés general (Artículo 2)</li> <li>- MIA – Científicos visitantes</li> <li>- MIA – Eventos en el país</li> <li>- Programa Grupos I+D (RRHH)</li> </ul>
	<b>% del total de recursos ejecutados: 43,7%</b>	<b>% del total de recursos ejecutados: 4,2%</b>
<b>Mediano plazo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de Académicos del exterior (quien solicita la contratación es el servicio para alguno de sus colectivos de trabajo)</li> <li>- Fomento de la Calidad de la Investigación en toda la Universidad</li> <li>- Fortalecimiento del equipamiento para investigación</li> <li>- Programa Grupos de I+D</li> </ul>
		<b>% del total de recursos ejecutados: 35,3%</b>

<b>Programas de temática libre para el investigador o el equipo de investigación</b>	<b>Programas de temática acordada con otros actores (dentro y fuera de la universidad),9</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo contraparte doctorados ANII</li> <li>- Apoyo a la Investigación Estudiantil (PAIE)</li> <li>- Apoyo a Publicaciones</li> <li>- Apoyo a situaciones imprevistas y urgentes</li> <li>- Iniciación a la Investigación</li> <li>- MIA</li> <li>- MIA – Subcomisiones evaluadoras</li> <li>- Premio Finalización de Doctorado Académico</li> <li>- Programa Grupos I+D (RRHH)</li> <li>- Proyectos I+D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de Académicos del exterior (programa institucional)</li> <li>- Fomento de la Calidad de la Investigación en toda la Universidad (programa institucional)</li> <li>- Fondo para la comprensión pública de temas de interés general (Artículo 2)</li> <li>- Fortalecimiento del equipamiento para investigación (programa institucional)</li> <li>- Proyectos de Investigación e Innovación Orientados a la Inclusión Social</li> <li>- Vinculación Universidad – Sociedad y Producción (VUSP)</li> </ul>
<b>% del total de recursos ejecutados: 44,2%</b>	<b>% del total de recursos ejecutados: 26,7%</b>

A continuación, se reproduce cuadro con la síntesis de la situación de los llamados en la CSIC de acuerdo a los datos relevados en la Síntesis Estadística de la Universidad de la República 2018<sup>6</sup>:

INVESTIGACIÓN			2017
Comisión Sectorial de Investigación Científica - Llamados	Presentadas	Financiadas	% Satisfacción
Programa I+D Investigación y Desarrollo	558	146	26
Programa de Iniciación a la Investigación	263	175	67
Programa Vinculación Universidad-Sociedad-Producción	59	28	47
Programa de Movilidad e Intercambios académicos	1.153	1.001	87
Fondo para la Comprensión Pública de Problemas de Interés General	11	5	45
Contratación de investigadores provenientes del exterior	-	10	-
Programa de Equipamiento para la investigación	47	26	55
Proyectos de Apoyo a la Investigación Estudiantil	157	143	91
Programa de apoyo a situaciones imprevistas y urgentes	-	9	-
Premio a la finalización del doctorado	15	15	100
<b>Total</b>	<b>2.263</b>	<b>1.558</b>	<b>69</b>
Sistema Nacional de Investigadores - SNI	Docentes	Comisión Académica de Posgrado - CAP	Becas otorgadas
Docentes en el SNI	1.204	Becas de Apoyo a la Finalización de Estudios de Posgrado	54

Fuente: CSIC - [www.csic.edu.uy](http://www.csic.edu.uy), CAP - [www.posgrados.udelar.edu.uy](http://www.posgrados.udelar.edu.uy) y SNI - <http://sni.org.uy/>

### 1.3 Planteamiento del Problema

Dada la información mencionada en los puntos anteriores se evidencia el importante incremento presupuestal destinado a la investigación en los últimos diez años en la Udelar. Lo que ha contribuido a que la unidad académica y administrativa de la CSIC hayan crecido considerablemente, posibilitando de esta forma el fortalecimiento de los programas existentes y la consecución de nuevos programas.

En un contexto complejo y en permanente cambio, ante el notorio incremento en la cantidad y alcance de los programas implementados para el fortalecimiento y estímulo a la investigación, surge la necesidad de mejorar la eficiencia de la gestión universitaria basándose en un enfoque de resultados. Dada las entrevistas realizadas a la pro rectora de Investigación como a la Coordinadora de la Unidad Académica, se logra identificar la necesidad mencionada anteriormente, así como la debilidad existente en referencia al manejo de las herramientas de planificación estratégica en la institución.

A partir del relevamiento realizado el análisis situacional actual de la CSIC revela la existencia de una serie de documentos aislados, con esbozos poco claros sobre algunos principios de la planificación estratégica, los que no son conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización.

<sup>6</sup> Síntesis Estadística de la Universidad de la República, diciembre 2018 - recuperado de <http://gestion.udelar.edu.uy/planeamiento/wp-content/uploads/sites/33/2019/01/S%C3%ADntesis-estad%C3%ADstica-2018-Web-20190123.pdf>

En este contexto, el presente trabajo está orientado por las siguientes preguntas centrales: ¿Por qué sería importante llevar a cabo un proceso de planificación estratégica en la CSIC? ¿En qué ámbito o por quiénes debería definirse la Visión de futuro a 2024? ¿En qué ámbito y por quiénes se deberían analizar los otros instrumentos (FODA, análisis de actores)? ¿Cómo se podría definir una estrategia para el 2024? Los indicadores que se utilizan ¿son adecuados para una evaluación y toma de decisiones eficientes?

## **Capítulo II. Objetivos**

En función del planteamiento del problema, el presente trabajo busca ser el puntapié inicial que permita brindar un apoyo a la CSIC, en cuanto al uso de herramientas de planificación estratégica orientadas a una gestión para resultados. En este marco se establece el objetivo general del trabajo, así como la formulación de diferentes objetivos específicos.

### **2.1 Objetivo general**

Contribuir a la mejora de la gestión de la CSIC, a través del análisis crítico de su situación actual y el potencial estratégico, tomando como referencia la metodología de Planificación Estratégica y el marco de Gestión para Resultados.

### **2.2 Objetivos específicos**

A los efectos de poder contribuir al logro del objetivo general se identifican como objetivos específicos:

- Analizar y evaluar en qué medida los instrumentos de la planificación estratégica se aplican en la CSIC.
- Contribuir a sistematizar los conceptos de planificación estratégica aplicables a la CSIC, que permitan diseñar a futuro un manual de planificación estratégica.
- Realizar recomendaciones a partir del análisis realizado.

## **Capítulo III. Antecedentes**

Si bien existe una literatura muy extensa y actual sobre la planificación estratégica referida a la gestión pública, seleccionamos aquella que estuviera directamente relacionada con la gestión universitaria.

En cuanto a los aportes teóricos de la última década sobre la gestión universitaria, se muestra que los actuales contextos dinámicos desafían a las universidades a diseñar estrategias de gestión innovadoras, resultando imprescindible formular e implementar un modelo de gestión estructurado y flexible. Mojica (2012) por su parte, plantea que un entorno en constante transformación cuenta con ciertos mecanismos para conseguir el

conocimiento como son la investigación, la innovación y el desarrollo de la educación superior.

Otra parte de la literatura establece que el factor humano se ha convertido en el recurso estratégico más importante con que cuentan actualmente las universidades. Se plantea que la obtención de resultados sostenibles, va de la mano con su involucramiento directo, convertirlo en objeto activo inseparable del proceso de planificación estratégica. En este caso, se incluyen: la participación, la motivación, la capacitación, la comunicación y el compromiso de los implicados, que, en un marco de consenso, establecen la misión, la visión, los objetivos y las metas organizacionales y estrategias, tomando como base las demandas del entorno, así como las capacidades institucionales existentes. Todo ello implica además la necesidad de aplicar estilos y métodos de dirección proactivos, democráticos, una comunicación y motivación efectivas, la ampliación de conocimientos y habilidades para convertir dicho proceso en aprendizaje permanente e ir conformando así un pensamiento estratégico, que contribuya favorablemente en la cultura organizacional y en el desarrollo de un liderazgo colectivo (Almuiñas y Galarza, 2012).

Aguilar Villanueva (2006) resalta la importancia de la dirección estratégica y no sólo operativa de los gobiernos frente a las condiciones plurales, competitivas, exigentes y cambiantes de la sociedad, ofreciendo elementos conceptuales y técnicos para abordar y reorientar la política pública con una visión estratégica de los asuntos públicos, que mire el horizonte futuro y no sólo las emergencias del presente, las dimensiones cruciales del éxito sostenido de una comunidad y no sólo las demandas coyunturales.

Por último, es crucial la preocupación que surge sobre los resultados, donde Andrea López (2002) plantea la incorporación de herramientas de gestión empresarial para recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados. No obstante, resalta que el Sector Público posee rasgos distintivos que difieren de la lógica impuesta por el mercado: la sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos; las administraciones públicas en su calidad de poderes públicos que poseen un carácter instrumental y de expresión del conjunto de instituciones y organizaciones con objetivos que persiguen el bien común; los procesos de creación de valor en el sector público; y la dificultad de medir el valor creado por la acción de las administraciones públicas.

Los indicadores de control de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Según cita Ricardo Bermúdez, Y. (2009), un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal.

El control de gestión es eminentemente participativo, pues integra a todas las personas de la organización y las hace participar en los objetivos estratégicos de ella, busca la integración y no se opone a su funcionalidad; pues se concentra en los procesos y no

interfiere en el estilo de mando. El perfeccionamiento de la función de control se consolida a medida que avanza su desarrollo, pero aún pueden identificarse un conjunto de limitaciones que lo entorpecen, entre ellas: el contenido de un sistema de control; la complejidad de la organización y de su entorno; la relación entre la evaluación de planes, presupuesto y a la evaluación de las estrategias.

La evaluación institucional en las universidades es un concepto ampliamente tratado en la literatura desde hace varias décadas y no deja de ser al mismo tiempo polémico, ya que no existe una concepción única por sus diversas connotaciones.

Según Almuñías y Galarza, la evaluación institucional establece la vinculación entre los objetivos definidos, los medios de los que se dispone para alcanzarlos y los resultados obtenidos. El objetivo fundamental de la evaluación es mejorar la calidad organizacional a través de un plan de mejora, rendir cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto. Las universidades deben aceptar la necesidad de evaluar sus procesos, ya que de ello depende la eficiencia y eficacia de sus resultados. Dicha evaluación debe abarcar también el factor humano que está implicado en el proceso.

En función de las ideas expresadas anteriormente se pueden establecer algunos puntos de acuerdo, como que el proceso debe orientarse a obtener determinados resultados que son parte de la planificación estratégica, asegurando la calidad exigida en su formulación (misión, la visión, los objetivos y las estrategias específicas, etc.) y basados en una adecuada asignación de recursos humanos, materiales y financieros. También debe lograrse el mejoramiento de la calidad de la formación de los implicados, de la coordinación y comunicación externa e interna, del proceso de negociación y estimulación, así como de otros aspectos vinculados con la cultura organizacional existente. El proceso de control para la gestión está basado, en mecanismos relacionados con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad y aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. De este modo, se establece la importancia de vincular el presupuesto a la planificación estratégica de las universidades, lo que será posible a partir de una adecuada definición de indicadores y la consecuente evaluación institucional.

## **Capítulo IV. Marco teórico**

### **4.1 Planificación tradicional y planificación estratégica**

La planificación indicativa es actualmente conocida como planificación tradicional. Esta comenzó a perder relevancia en la década de 1970, cuando ganaron protagonismo los enfoques que colocaban al mercado como centro dinámico del crecimiento económico. La crítica a esta forma de planificación se basa en su carácter autoritario dado que el Estado aparece como único y fundamental actor, centralizando el poder, los recursos y

prediciendo el futuro de manera determinista, no considerando a otros actores, por lo que el sector privado pasa a tener un rol secundario.

Por el contrario, en la planificación estratégica el plan no proviene de una elaboración exclusiva por el aparato estatal, sino que es el resultado de un intercambio entre los principales actores sociales, que manifiestan diferentes puntos de vista e intereses, pero están dispuestos en subordinar sus legítimas prioridades en función de un proyecto social común. En este sentido, el planeamiento estratégico permitiría ordenar, conducir y orientar las acciones hacia el desarrollo integral de un país o una región (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

#### **4.2 La Planificación Estratégica como instrumento de la gestión para resultados**

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar a las organizaciones en la toma de decisiones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para lograr que se adecuen a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en formular y establecer objetivos de carácter prioritario, estableciendo estrategias para alcanzar dichos objetivos. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que deben tomarse para llegar al “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por lograr una gestión orientada a resultados. Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta buscando alinear las prioridades con los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles de responsabilidad en el logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde se definen las responsabilidades para el cumplimiento de las metas en toda la organización y los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional al cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica se refiere al largo plazo y pone su foco de atención en los aspectos del



ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo al corto plazo y a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario.

Una planificación estratégica bien ejecutada requiere el compromiso de las autoridades y contar con los recursos necesarios. Asimismo deberán considerarse los siguientes factores que contribuyen al éxito de la misma como ser: liderazgo que apoye el proceso; proceso flexible y amigable que se adapte a las necesidades únicas de la organización; participación de todos los niveles de la organización; realismo a lo largo de todo el proceso (personal, condiciones físicas, presupuestos, objetivos, metas, cultura, filosofía de la organización y condiciones actuales); prioridades establecidas para guiar la asignación de recursos.

Complementariamente se incorpora el Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas, el cual se centra en la gerencia social y la creación de valor público. Se enfatiza la importancia de trabajar con la multiplicidad de actores que tienen intereses o se involucran en la promoción del desarrollo y se concluye que hace falta trabajar simultáneamente en acciones y objetivos de gestión programática, gestión organizacional y gestión política para alcanzar la efectividad, evidenciada por impactos en el mejoramiento de calidad de y condiciones de vida de la población (Mokate, K. & Saavedra, J. J. 2006). Dentro de este enfoque se tomará principalmente como referencia el uso de la Cadena de Valor, en el sentido que tiene para Organizaciones públicas en cuanto a su aplicación para explicar la creación de Valor Público, a nivel general en varias organizaciones se ha consolidado la costumbre de enfocar la gerencia de políticas y programas sociales en productos materiales (outputs). Este enfoque desvía la atención del equipo gerencial hacia la concentración de los recursos y su uso y productos, perdiendo de vista el punto central: el valor que se deriva de los beneficios de la gestión —efectos e impactos— expresados tanto en el grado de consecución de los objetivos de la política o programa como en los efectos no previstos, ocasionados por su implementación (Mokate, K. & Saavedra, J. J. 2006).

Por otro lado, se cita a García López y García Moreno (2010) en referencia a su trabajo: “La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe”, en el cual se plantea el concepto de Nueva Gestión Pública (NGP). Corriente gestada en la década de 1970 en los países desarrollados, la cual propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los

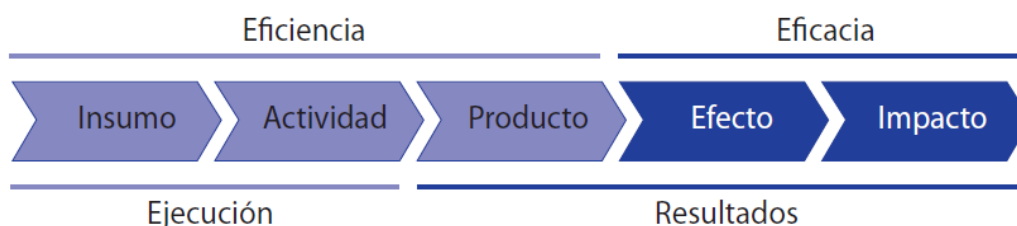
principios de la jerarquía burocrática, la planificación, centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica donde se busca la eficiencia y eficacia.

Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la NGP, se encuentra la “gestión para resultados, cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID y CLAD, 2007).

Asimismo, se menciona como objetivo de la Gestión para Resultados en los países en desarrollo acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de *Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)*. La cual es definida según García López y García Moreno: “como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.

El gran cambio que plantea la GpRD es partiendo de los resultados que se desea alcanzar, define insumos, actividades y productos para lograrlo, a diferencia del modelo tradicional burocrático, en el cual a partir de los insumos, actividades y procesos se definen los resultados a alcanzar.

Por lo anteriormente mencionado la gestión basada en resultados se centra en la relación de causalidad existente entre insumos y actividades con los resultados generados (productos, efectos e impacto). Esta relación se identifica con una “cadena de resultados” que ilustra la relación causa y efecto.



Fuente: Banco Mundial y OCDE (2005).

El enfoque de gestión basada en resultados implica analizar en forma regular el grado en que las actividades de implementación y resultados tienen probabilidad razonable de lograr los resultados deseados, realizando los ajustes necesarios a efectos de asegurar el logro de los mismos.

Además de mencionar a la GpRD como una estrategia de cambio institucional que vincula la gerencia con el usuario, se destaca que permite analizar el sector público de manera integrada, al considerar todo el ciclo de gestión y la interacción de los distintos elementos que contribuyen a generar valor público.

Finalmente se menciona que la GpRD promueve una rendición de cuentas sólida y sustantiva, fundamentada en evidencias que pueden ser verificadas por la opinión pública y la sociedad civil.

#### **4.3 Descripción de un proceso genérico de planificación**

A los efectos de poder desarrollar un proceso de planificación es necesario preguntarnos: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegaremos? y ¿Cómo mediremos el resultado? Como punto inicial se identifica que todo proceso de planificación implica evaluar su viabilidad a través del análisis de los siguientes elementos, requisitos mínimos necesarios para que el proceso de planificación sea viable: compromiso de la dirección: tanto a nivel político como a nivel organizacional, disposición de recursos y contar con sistemas de comunicación e información fluidos y constantes, en caso de no contar con esto, se deberá implementar en forma paralela al desarrollo del proceso de planificación y la generación de un sistema de información que lo respalde. Es necesario contar con información ordenada y sistematizada que posibiliten el armado de indicadores para medir y evaluar resultados.

Para poder responder la pregunta **¿Dónde estamos actualmente?**, es necesario:

- analizar el marco normativo (leyes, decretos, y demás normativa existente), los cuales sirven como un primer acercamiento a los cometidos de la organización.
- comprender las prioridades del gobierno para poder determinar que programa contribuyen a ellos.
- identificar las necesidades y demandas de los grupos de interés tanto internos como externos a la organización, identificando a los grupos más relevantes y decidir cuáles serán priorizados.
- identificar misión y los valores centrales de la organización.
- estudiar el contexto y la organización. Análisis FODA a efectos de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

Definición de principales componentes:

- Misión: es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Una correcta definición de la Misión debe contener: cuál es el

propósito de la organización; qué hace: descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega); para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales; cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.

- Valores: son el conjunto de principios, creencias, reglas que constituyen el soporte de las estrategias de las instituciones. Los valores de las organizaciones forman parte esencial de su identidad, de su misión, de su razón de ser y de su visión sobre el futuro.
- Grupos de interés: refieren a las personas o grupos, instituciones o empresas susceptibles de tener un vínculo con nuestra organización. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales del organismo y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios a la organización, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes.
- Análisis FODA: tomando como referencia el Manual de Planificación Estratégica de la CEPAL, en el cual se establece al análisis FODA básicamente como un “análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos.” Mediante el análisis FODA se intenta realizar un diagnóstico desde el punto de vista dinámico sobre la institución evaluando los factores positivos y negativos en el ambiente interno y externo de la entidad objeto de estudio.

Una vez analizadas las primeras etapas del proceso de planificación estratégica la organización comienza a elaborar el Plan Estratégico: **¿A dónde queremos ir?**, con esta pregunta se busca:

- definir la visión: se pretende definir el futuro deseado para la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad en el futuro, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.
- definir estrategia fundamentada en las fortalezas de la organización, que corrija sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- definir objetivos estratégicos que permitan cumplir con la misión de la organización, teniendo en cuenta las prioridades establecidas por el gobierno.

- definir metas que expresan los resultados específicos a lograrse en relación a los objetivos estratégicos. Deben ser cuantificables y delimitadas en el tiempo.
- definir indicadores a efectos de medir el logro de las metas.
- definir iniciativas en cuanto a las acciones que la organización realizará a efectos de alcanzar las metas y moverse hacia sus objetivos estratégicos.

Elementos que deben estar considerados en la elaboración de un Plan Estratégico:

- Misión, visión, valores.
- Resumen de los cometidos del organismo.
- Conocimiento de las prioridades de agenda del gobierno.
- Análisis de los grupos de interés: descripción y priorización de los grupos de interés, expectativas actuales y futuras de los mismos.
- Actividades esenciales: descripción de cuáles son las actividades esenciales y discusión de su prioridad.
- Análisis FODA y sus implicaciones en el futuro de las operaciones del organismo.
- Factores críticos: descripción de los mismos que enfrenta el organismo y los desafíos que los mismos representan, explicación de la prioridad que se le asigna a cada uno.
- Resumen estratégico: que contenga: objetivos que perseguirá el organismo, metas que describen los resultados específicos perseguidos, descripción de las iniciativas con detalle de las actividades y cronograma, designación de responsabilidades en la implementación de la estrategia.
- Monitoreo: proceso para monitorear el desarrollo del plan.

Para responder la pregunta **¿Cómo llegaremos?**, se debe establecer como la organización pretende alcanzar los objetivos y metas fijadas en el Plan Estratégico. A estos efectos es necesario desarrollar un plan de acción, el cual vincula los objetivos estratégicos y las metas con la operativa diaria, describiendo operaciones, procesos y procedimientos, estableciendo quienes serán los responsables de ejecutarlos y cuando deberán implementarse. El plan operativo posibilita a la organización estimar los recursos necesarios para llevar adelante la operativa propuesta y permite el monitoreo y la aplicación de acciones correctivas frente a los desvíos.

Para responder la pregunta: **¿Cómo mediremos el resultado?** se necesita definir y desarrollar sistemas de evaluación a efectos de medir resultados y desempeño, así como evaluar cuantitativamente el avance hacia el logro de las metas propuestas.

## **Capítulo V. Diseño Metodológico**

El modelo de diseño del presente trabajo es de tipo cualitativo con tramos descriptivos y tramos interpretativos, centrado en un tema o asunto. El enfoque cualitativo se basa en la literatura, las experiencias iniciales, la exploración, la descripción y el entendimiento del problema en cuestión. Este enfoque es utilizado en la investigación de temas poco explorados, busca comprender y profundizar en la perspectiva de los participantes sobre los fenómenos que los rodean.

Se define como población meta a la comunidad académica dedicada a la investigación en la UdelaR, funcionarios de la CSIC y el Pro rectorado de Investigación.

En referencia a la metodología aplicada, primeramente, se efectuó un relevamiento y sistematización de la bibliografía de referencia y de los datos en forma de documentos que surgen de la propia CSIC. Una segunda etapa refiere al reconocimiento y análisis del marco normativo, vinculado a aspectos del objeto del trabajo de investigación. La tercera etapa refiere a la aplicación de herramientas de recolección de datos, que permitan obtener la información de los involucrados. En este caso, se realizaron encuestas y entrevistas semiestructuradas, definiéndose la aplicación de una u otra herramienta en función del volumen de personas disponibles y la información que se espera obtener.

Se realizaron cuestionarios a los funcionarios de la CSIC dedicados a tareas operativas, los mismos permitieron establecer la presencia de algunos componentes de planificación estratégica, así como el grado de conocimiento que los involucrados tienen de la organización.

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas se coordinan con los funcionarios de CSIC de niveles de conducción, con el ámbito académico, la Coordinadora Académica y la Pro Rectora de Investigación.

La muestra fue seleccionada cuidadosamente buscando obtener información que permita comprender el tema con mayor claridad y profundidad, tanto del ámbito académico como de su estructura organizativa.

En virtud de los datos recopilados, se describe la información obtenida, se analizan los principales componentes de la planificación estratégica en la CSIC y se realiza la consecuente propuesta de mejora requerida.

## **Capítulo VI. Caracterización del proceso actual de planificación estratégica en la CSIC**

En el presente capítulo se describirá la situación actual de la CSIC en relación a los principales componentes de la planificación estratégica, lo cual permitirá realizar un análisis crítico de los mismos, realizándose en el capítulo siguiente las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

## 6.1 Aspectos generales

Se detallan a continuación los principales hallazgos obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas a actores claves seleccionados dentro del ámbito de la CSIC:

- La estrategia institucional es aprobada mediante Resoluciones del Consejo Directivo Central y se materializa a través de los Programas implementados por la CSIC, éstos a su vez se definen y explicitan en cada una de las Bases de cada llamado o convocatoria.
- Se plantea casi que, por definición, la mayor parte de los esfuerzos de la CSIC tienden a generar el espacio donde los investigadores puedan investigar de forma libre. En particular en los programas masivos es donde se registra con mayor presencia la muy poca orientación.
- Dado que no hay un interés particular desde la CSIC en que la comunidad académica trabaje sobre determinadas temáticas, les resulta irrelevante realizar reflexiones estratégicas de manera sistemática.
- En relación a la definición de objetivos estratégicos y a las acciones definidas para alcanzarlos, los mismos no se encuentran escritos en un documento integral. Se entiende que aquellos que recorran las Bases de los diferentes Programas, pueden definir cada uno de los objetivos. Cada una de las Bases tiene sus objetivos, especificados con mucha precisión.
- En cuanto a las áreas de planificación o planeamiento, se observa que a nivel institucional se cuenta con una Dirección General especializada en la temática, sin embargo, no colabora en la determinación de estrategias de los diferentes servicios universitarios. Por lo cual, resulta relevante puntualizar que en la CSIC no se cuenta con una unidad o área que lleve a cabo las tareas de planificación y evaluación.

A partir de la descripción pautada en el marco teórico para el proceso de planificación se analizan a continuación cada uno de sus elementos.

## 6.2 Marco Normativo

Como primera aproximación, por tratarse de un organismo público nacional se encuentra sujeto a las normas generales aplicables a todo organismo, la constitución, leyes y decretos reglamentarios.

En cuanto a la enseñanza, la **Constitución de la República** destaca en su articulado dos conceptos fundamentales: garantizar la libertad de enseñanza y se declara de utilidad social la gratuidad de la misma, ya sea oficial primaria, media, superior y otras.

Por otra parte, el art. 70 establece que el Estado propenderá al desarrollo de la investigación científica.

En particular, el Art. 202 consagra el principio de autonomía a las instituciones de Enseñanza Superior entre otras.

En cuanto a la incidencia de leyes sobre las instituciones de enseñanza, se encuentra la nueva **Ley de Educación** (Ley N°18.437 de 2008) que tiene entre sus ejes fundamentales la creación del Sistema Nacional de Educación (SNE). En dicha ley se establecen principios básicos para la educación como lo es la universalidad, obligatoriedad, libertad de cátedra y participación. En tanto, se realiza una definición explícita de principios para la educación pública estatal, como: autonomía, gratuidad, equidad, participación, descentralización y coordinación territorial.

El artículo 89 establece que la descentralización y la coordinación territorial entre las instituciones vinculadas a la educación son elementos centrales para el logro de las metas educativas. Este aspecto ha sido relevante para la Universidad de la República, que realizó avances muy importantes en este sentido a partir del 2008, con gran implicancia de la CSIC y de la CCI (Comisión Coordinadora del Interior).

La CSIC se rige particularmente por la **Ley Orgánica de la UdelaR** (Ley N°12.549 de 16/10/1958). La que en su artículo 2 determina los fines de la Universidad de la República, estableciendo que “tendrá a su cargo la enseñanza superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende. Le incumbe, asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública...”

La Ley Orgánica establece que los órganos de la Universidad son: el Consejo Directivo Central (CDC), el Rector, la Asamblea General del Claustro, los Consejos de Facultades, los Decanos, las Asambleas del Claustro de cada Facultad y los órganos a los cuales se encomienda la Dirección de los Institutos o Servicios (Art. 6 de la Ley Orgánica). El Consejo Directivo Central, el Rector y la Asamblea General del Claustro, tendrán competencia en los asuntos generales de la Universidad y en los especiales de cada Facultad, Instituto o Servicio.

A nivel de otras reglamentaciones dictadas por la UdelaR, a la CSIC le atañe particularmente lo establecido en los **Estatutos Docente y No Docente** (en cuanto a la normativa que rige a sus funcionarios).

En función de la Resolución N° 40 del C.D.C. del 03/07/1990 se aprueba la **Ordenanza de la Comisión Sectorial de Investigación Científica**, la que estipula la creación, funcionamiento y pauta los cometidos esenciales de la CSIC, los que se encuentran plasmados en su artículo 1°, destacándose dos ideas fundamentales:



- tiene a su cargo la organización, coordinación y estímulo de la investigación científica en la Universidad de la República.
- asesorar al Consejo Directivo Central, sobre las políticas relacionadas con la investigación científica y el régimen de dedicación total.

Para cumplir con sus fines, la CSIC tomará en cuenta la concepción moderna que asocia de manera indisoluble la docencia y la investigación, orientando las acciones de esta última a la formación de recursos humanos, a la generación de conocimientos y a la construcción del sistema científico-tecnológico necesario para apoyar el desarrollo social, económico y cultural del país.

El artículo 2° establece que la Comisión Sectorial de Investigación Científica está integrada por un representante de cada uno de los órdenes y por un delegado por área cognitiva (agro-veterinaria, artística, científico-tecnológica, salud, social). Asimismo, es presidida por un delegado del Consejo Directivo Central de la Universidad quien ocupa el cargo de Pro Rector de Investigación y Presidente de la CSIC.

### **6.3 Prioridades del gobierno universitario**

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo de la UdelaR 2015-2019, se establece la relevancia que la institución otorga a la investigación al ser incluida como una de las prioridades para el quinquenio. En este sentido, se pauta que: “el Plan para el quinquenio se desarrollará en torno a siete objetivos estratégicos”, dentro de los cuales se identifica como segundo objetivo prioritario: *“Impulsar la investigación científica, tecnológica y artística y toda forma de actividad creativa, estimulando su calidad, excelencia y su vinculación con la sociedad. Apoyo a grupos de investigación, fortalecer las actividades de I+D, cooperación e interrelación con el resto del sistema científico nacional, consolidar la radicación de científicos en el interior del país e incrementar los vínculos internacionales”*.

En el mismo documento se plantea el papel central de la UdelaR en la creación de conocimiento científico y tecnológico, así como su conexión con el Sistema Nacional de Innovación. Se resalta el impulso que ha tenido centralmente la investigación en los últimos años a la interna de la UdelaR, entre otras medidas mediante la creación y el fortalecimiento de los diversos programas de la CSIC.

### **6.4 Grupos de interés**

Los actores o grupos de interés refieren a las personas o grupos, instituciones o empresas susceptibles de tener un vínculo con nuestra organización. A partir del análisis de los mismos se busca optimizar los beneficios sociales del organismo y limitar los impactos negativos. En este contexto, a través de entrevistas y la revisión de documentación se concluye que no están definidos en forma explícita los diversos actores

tanto internos como externos, por lo que no se cuenta con un análisis respecto al poder e impacto de cada uno de ellos. A partir del relevamiento se logra identificar diversos actores, se destacan aquellos que resultan más relevantes de analizar en cuanto a su impacto en la CSIC.

**Internos:**

- Consejo Directivo Central.
- Rector.
- Delegados del ordenes docentes, estudiantes y egresados.
- Delegados de las macro áreas.
- Pro Rectora.
- Unidad académica.
- Subcomisiones.
- Docentes y comunidad académica.
- Funcionarios técnicos, administrativos y de servicios.
- Sindicatos: docentes (Adur) y no docentes (Affur). Adur tiene incidencia mayúscula en los temas universitarios. En tanto, Affur si bien no tiene voto en el Consejo Directivo Central ni en la CSIC, cuenta con amplia participación en las discusiones universitarias.
- Facultades y Servicios, por las características propias de la CSIC, debe actuar en coordinación con las distintas áreas de forma de ejecutar las diferentes líneas de investigación.
- Otras comisiones de la UdelaR a nivel central como: Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE), Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM), Comisión Coordinadora del Interior (CCI), Espacio Interdisciplinario (EI). Es crucial lograr articular todas las funciones de la universidad, enseñanza, investigación y extensión.
- Dirección General de Planeamiento.

**Externos:**

- Gobierno de la República, fundamentalmente a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Ministerio de Educación y Cultura (MEC), Tribunal de Cuentas de la República (TCR), Poder Legislativo.
- Instituciones dedicadas a la investigación: Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas (PEDECIBA), Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (CONICYT), Instituto Pasteur (IP), Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA), Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable (IIBCE), etc.

- Otras organizaciones nacionales e internacionales, existe gran cantidad de convenios con organismos nacionales e internacionales vinculados a la ciencia, tecnología e innovación.
- Organizaciones y Empresas Privadas: gran cantidad de empresas con las que se establecen lazos de colaboración en innovación y transferencia de conocimiento.
- Evaluadores de proyectos.

Se realiza un análisis de los actores involucrados, que permitió determinar la situación actual en referencia al grado de interés y de poder con que se vinculan a la CSIC, lo cual se representa en el cuadro del Anexo III, asignando puntajes a cada actor en función de los dos factores considerados. En caso que el puntaje se estime entre uno y cinco se entiende que la importancia de ese actor en función del factor de estudio es BAJO, si se encuentra entre seis y diez se entiende que es ALTO.

Se presenta a continuación la información sistematizada clasificando a los grupos de interés más relevantes en cuatro categorías:

- a) con interés bajo y poder bajo;
- b) con interés alto y poder bajo;
- c) con interés bajo y poder alto;
- d) con interés alto y poder alto.



Se detectan tres grupos claves:

1. A nivel interno de la institución:

- Resulta importante conseguir que aumente el interés de estudiantes y egresados por participar en los debates de la Comisión. Por ejemplo, en la actualidad no hay delegado del orden estudiantil que concurra a la CSIC, lo que marca el escaso interés de los estudiantes en las políticas de investigación universitarias.
- Lograr un acercamiento de los servicios universitarios y demás comisiones, con el fin de articular las políticas institucionales propuestas.

2. A nivel de gobierno:

En los últimos años se ha notado una disociación entre lo que espera el gobierno a través de las señales del Poder Ejecutivo (Presidencia y MEF particularmente) y las opiniones vertidas por la UdelaR. Es relevante discutir y plantear acuerdos sobre la base de la búsqueda de lo mejor para el país en su conjunto.

3. Otros organismos:

- Acrecentar las interrelaciones con aquellas instituciones nacionales vinculadas a estimular la creación de conocimiento (ANII, CONICYT, IP, IIBCE, INIA), generando el desarrollo de actividades y programas conjuntos que permitan mejorar la investigación e innovación a nivel nacional y regional.
- Fortalecer la cooperación y relaciones internacionales, ser un referente a nivel nacional que permita conseguir apoyo académico y financiero para la generación de conocimiento científico y tecnológico.

## 6.5 Misión y Valores

La definición de Misión se encuentra plasmada en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (PLEDUR) 2015-2019, la cual se establece de la siguiente manera:

*“Promover la investigación de la más alta calidad en todas las áreas del conocimiento; contribuir a la formación académica y cultural de docentes y estudiantes de grado y posgrado de toda la Universidad y fortalecer la interacción de las capacidades de creación de conocimiento de la UdelaR con distintos actores sociales públicos y privados.”*

Al analizar la misión actual se detectan algunos aspectos que llevan a la discusión de ciertos puntos con el fin de atribuirle un enfoque de gestión orientado a resultados.

Se entiende que el propósito de la CSIC tiene dos grandes focos:

- promover y fortalecer la investigación en todas las áreas del conocimiento;

- creación de conocimiento orientada al desarrollo social, económico y cultural del país.

Por ende, el impacto que se espera alcanzar es la creación de conocimiento orientado principalmente a la resolución de problemas sociales.

En relación a la población objetivo, se definen explícitamente los docentes y estudiantes del ámbito universitario, considerando adicionalmente que las acciones de investigación tengan repercusión sobre la sociedad en su conjunto.

En dicha definición se encuentra presente la razón de ser de la organización, no obstante se advierte que “contribuir a la formación académica y cultural de docentes y estudiantes de grado y posgrado de toda la Universidad”, así como “fortalecer la interacción de las capacidades de creación de conocimiento de la Udelar con distintos actores sociales públicos y privados”; no representan fines en sí mismos sino medios para alcanzar los cometidos propuestos, por lo que podrían no considerarse en la misión de la Comisión.

Los valores de las organizaciones forman parte de su identidad, de su misión y de su visión de futuro.

En este caso, no se identificó documentación donde se establezcan explícitamente los valores que representan a la CSIC. Por tal motivo, se realizó un relevamiento para conocer aquellos valores que los funcionarios entienden son compartidos a nivel de la dependencia universitaria donde desarrollan su función. Se proporcionó a cada funcionario docente, técnico y administrativo de la CSIC (con una antigüedad mínima de dos años) una lista de valores solicitando que seleccionaran al menos tres de aquellos que entendían que caracterizan a los integrantes del servicio en su conjunto.

Se obtuvieron veintidós respuestas de un total de treinta y cinco funcionarios. Al uniformizar éstos resultados (Anexo IV), se identificaron como valores compartidos más relevantes: compromiso, flexibilidad, honestidad y adaptabilidad. Estos valores denotan un ambiente de trabajo positivo dentro de la Comisión, donde el compromiso con el organismo y las tareas resultan fundamentales. Adicionalmente, se refuerza con la flexibilidad y adaptabilidad, permitiendo a la CSIC hacer frente a una cantidad de programas muy diversos y la financiación de un número muy importante de proyectos; en caso de ser necesario, permite la implantación o reestructuración de llamados con relativa facilidad.

Resulta interesante puntualizar aquellos valores que los funcionarios entienden como menos representativos de su ámbito laboral, como ser: eficiencia, justicia, control, calidad, entre otros.

En síntesis, sería recomendable revisar y trabajar tanto la misión como los valores de la CSIC, dada su importancia. La misión refleja esencialmente lo que es la CSIC, y debería reformularse de forma tal que sea clara, concisa, comunicable.

Si bien se pudieron identificar valores comunes, sería importante poder revisarlos y ver en qué medida los mismos pueden generar iniciativas en el plan estratégico.

## **6.6 Análisis FODA**

A partir de la entrevista con la Coordinadora Académica surge de forma explícita que no se realiza un análisis FODA, lo cual se confirma con la revisión de documentación del organismo.

En el marco del presente trabajo y tomando en cuenta las entrevistas, encuestas y documentación recabada, se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales deberían ser revisadas en el proceso, en caso de que se lleve adelante.

### **Fortalezas:**

- Se cuenta con investigadores del más alto nivel académico del Uruguay.
- Flexibilidad, compromiso y colaboración de la CSIC relativos a las propuestas de la comunidad académica en su conjunto. Existe conciencia de que la estructura de la CSIC constituye una unidad particularmente de apoyo a la investigación y a sus docentes.
- En los últimos años se ha incrementado la cantidad de docentes con Dedicación Total, lo que repercute en forma directa en las actividades de investigación que pueden desarrollar en la UdelaR.
- Un soporte administrativo robusto (permite el desarrollo de grandes proyectos en caso de ser necesario).
- Criterios generales claramente definidos para políticas de apoyo a la investigación en la CSIC, cuya validez se ha visto reafirmada a lo largo del tiempo: todas las áreas de conocimiento son convocadas, procurando que previa evaluación académica, todas participen de los apoyos de manera similar.

### **Debilidades:**

- Dificultades en los mecanismos de apoyo a la investigación como compras de insumos, adquisición de equipamiento de diferente porte. En ocasiones, las demoras generadas en los procedimientos de compras ponen en riesgo el desarrollo eficiente de los proyectos de investigación.
- Falta de instrumentos para el apoyo a investigaciones de largo plazo.
- Dificultad para articular adecuadamente la investigación universitaria con la demanda social de conocimientos.

### **Oportunidades:**

- El impulso del programa de descentralización de la UdelaR, que incluye la constitución de Polos de Desarrollo Universitario (PDU) en diversas localidades del país con un fuerte componente de investigación.

- Consenso a nivel de la UdelaR sobre la importancia de fomentar la investigación y de los instrumentos utilizados por la CSIC para alcanzar los objetivos propuestos.
- Interés de agentes externos a la UdelaR en fomentar la investigación.
- Coordinación de acciones con otras comisiones mediante la cual se racionaliza el uso de los recursos. Por ejemplo, entre la Comisión Central de Dedicación Total (CCDT) y la CSIC para el programa de apoyo a la contratación de académicos provenientes del exterior.
- Interés de terceros en brindar apoyos financieros, ya sea en el marco de convenios u otras actividades de colaboración con otros organismos nacionales o internacionales, lo que permite poner los nuevos conocimientos al servicio de la sociedad.

#### **Amenazas:**

- No alcanza al 20% de los docentes universitarios que realizan actividades sistemáticas de investigación.
- Desarrollo muy heterogéneo de la investigación en la UdelaR.
- Valoración diferente de la función de investigación en los distintos servicios universitarios.
- Baja proporción de docentes con título de posgrado.
- Fuerte desconexión entre los fines de la universidad, especialmente notoria entre las funciones de extensión e investigación.
- A priori, la sociedad manifiesta poca importancia al fomento de la investigación científica.
- Conocimiento escaso (dentro y fuera del ámbito universitario) de los cometidos y de los programas desarrollados por la Comisión.
- En algunos casos, falta infraestructura de los servicios para poder albergar grupos que se dediquen íntegramente a la actividad académica.
- Restricción presupuestaria a la investigación en función del Presupuesto Universitario asignado en las Leyes de Presupuesto.

#### **6.7 Visión**

La Comisión Sectorial de Investigación Científica cuenta con una Visión de futuro que fue elaborada a inicios del año 2015 en el marco del PLEDUR 2015-2019, resultando definida como:

*“Se propone lograr al cabo del período que en toda la UdelaR se multiplique y diversifique la investigación de alto nivel, conectada de múltiples maneras con la comunidad científica en el mundo entero. Contribuir de manera efectiva a la solución de problemas importantes para el país, a la extensión de la cultura y al desarrollo de una ciudadanía pensante”.*

El proceso de construcción de la Visión fue liderado por la Pro Rectora de Investigación junto a los integrantes de la CSIC y con escasa participación de los funcionarios.

Para el presente trabajo se realizaron varias entrevistas a funcionarios que permitieron determinar que la visión no es conocida por la mayoría de sus miembros, lo cual dificulta que pueda ser consensuada y compartida por los involucrados. La intención de la participación es orientar a que la misma sea comprendida, lo que permite alcanzar el apoyo y compromiso de todos los funcionarios hacia el logro del futuro deseado.

A los efectos de definir la Visión de una organización es necesaria la concepción de cómo se quiere que sea vista y recordada en el futuro, a donde quiere llegar la organización, así como los valores que van a estar presentes y con los cuales se identifica el organismo.

En la definición de Visión actual se identifican metas y objetivos a lograr, no visualizándose como quiere ser la CSIC en el futuro, no se representa el rumbo hacia el cual se dirige la organización.

Cabe destacar, que la Visión actual se encuentra alineada tanto a la estrategia y objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la UdelaR 2015-2019, como a las prioridades plasmadas en el programa de gobierno nacional. No obstante, se entiende conveniente lograr un mayor acercamiento a los conceptos teóricos de Visión, conjugándolos con los principios y valores que se destacan en el PLEDUR.

Un aspecto central en la definición de una visión de futuro, es que participen los líderes que generan opinión en el sector, sea participativa, se elabore en un proceso de interacción con distintos grupos, y sea definida con grado de detalle a alcanzar en determinado período. Actualmente los mismos son más acotados en el tiempo, por tanto, sería recomendable para la CSIC plantear una visión definida al 2024.

## **6.8 Estrategia, Objetivos Estratégicos y POA**

### **6.8.1 Estrategia y Plan estratégico**

A partir del relevamiento efectuado, fundamentalmente asociado a la Misión y Visión de futuro, se logra identificar la estrategia definida por la CSIC. La misma actualmente va enfocada a impulsar una política de apoyo a la investigación en una universidad orientada al servicio del desarrollo, la cual ha sido acompañada por un fuerte incremento de los recursos presupuestales asignados a investigación.

La idea central es que los diversos programas y acciones puestos en marcha en distintos ámbitos se apoyen mutuamente y sean parte de un esfuerzo articulado para promover la investigación de calidad en toda la institución, en el conjunto del territorio nacional y en las diferentes áreas del conocimiento. Este esfuerzo parte de la convicción de que una Universidad al servicio del desarrollo necesita cultivar capacidades de investigación del



más alto nivel, conectadas de manera múltiple con grupos similares en el mundo y con una preocupación especial por lograr el uso socialmente valioso del conocimiento.

Se desprende de las entrevistas realizadas que el fortalecimiento de la CSIC es el resultado de un esfuerzo sostenido de muchos años, que busca consolidarse de manera de asegurar un avance continuo en la creación de conocimiento tanto en calidad como en cantidad en todas las áreas puesto que, si bien el sistema ha avanzado mucho, no ha dejado de ser frágil y hay áreas que necesitan más apoyo. Por lo que se identifica como **objetivo prioritario** fortalecer la capacidad de producción, uso y transmisión de conocimiento socialmente valioso en todas las áreas.

### **6.8.2 Objetivos estratégicos**

Dado el relevamiento realizado se concluye que la CSIC no cuenta con un documento integral en el que estén definidos objetivos estratégicos y que sea conocido por todos los involucrados. No obstante, y dado que la CSIC funciona en el ámbito de la UdelaR, se observa que la organización lleva a cabo acciones que se condicen con los objetivos estratégicos definidos por la UdelaR en su Plan Estratégico 2015, en el que se identifica el objetivo estratégico 2, enmarcando particularmente los cometidos de la CSIC:

*“Objetivo Estratégico 2: Impulsar la investigación científica, tecnológica y artística y toda forma de actividad creativa, estimulando su calidad, excelencia y su vinculación con la sociedad.”*

Se destaca la prioridad con que se presenta dicho objetivo a nivel institucional, denota la importancia de la función investigación al ser el segundo objetivo dentro de los siete planteados para la institución en su conjunto.

Desde el punto de vista del análisis que se realiza, si bien este sería un objetivo estratégico del nivel central de la UDELAR, a nivel de la CSIC sería el objetivo general del plan estratégico.

Por otra parte, se pudo recopilar información referida a “Jornadas sobre Planeamiento Estratégico, Información y Evaluación en la UdelaR” (2015) en que la CSIC tuvo participación activa. Resulta interesante como de la presentación de la Pro Rectora surge la visualización de Programas por objetivos, delimitándose tres objetivos para dar marco a los diferentes Programas de la CSIC:

#### **Programas facilitadores de la producción original de conocimientos y la comunicación académica de resultados:**

- Proyectos de I+D
- Proyectos de Grupos I+D
- Iniciación a la investigación
- Apoyo a la investigación estudiantil
- Premio finalización de doctorado

- Programas transversales:
  - Movilidad e intercambios académicos
  - Fortalecimiento del Equipamiento
  - Apoyo a Publicaciones
  - Imprevistos

**Programas facilitadores de la producción original de conocimientos en la interacción con la sociedad:**

- Investigación e Innovación orientados a la inclusión social
- Vinculación Universidad - Sociedad – Producción
- Comprensión pública de temas de interés general
- Programa conjunto ANCAP-UdelaR
- Programa conjunto ANP-UdelaR
- Programa conjunto PIT CNT-UdelaR
- Programa conjunto UTE-UdelaR
- Programa conjunto UNICEF-UdelaR

**Programas de fomento de la calidad de la investigación en toda la universidad:**

- Fortalecimiento de la investigación de calidad
- Académicos provenientes del exterior

Tal como se mencionó anteriormente, la planificación de la CSIC no se sistematiza en un único plan estratégico; sin embargo, es posible identificar los distintos programas y conjunto de programas que se llevan adelante y que son el resultado de procesos de planificación. Por tanto, considerando el enfoque metodológico, los objetivos específicos de CSIC deberían referir al menos a la categoría programática, o sea, que se defina al menos un objetivo estratégico por programas o conjunto de programas.

### **6.8.3 Plan Operativo Anual**

El plan de acción se realiza una vez que tenemos claro cuál será la estrategia que permitirá “cerrar la brecha” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización actual y el entorno.

Dado el incremento presupuestal destinado al fortalecimiento de la investigación se desarrollaron numerosas acciones, se identifican a continuación las principales:

- Se incrementó de manera significativa el número de docentes con DT en la Universidad pasando de 530 en 2006 a 1348 en 2019. Se destaca el caso de servicios que tenían muy baja presencia de docentes con DT donde se logró incrementar de manera significativa la presencia de los mismos. Cabe resaltar que cerca de 100 están radicados en centros universitarios del interior, lo que

contribuye en forma sustantiva a expandir la investigación de calidad en todo el territorio nacional.

- Se dotó a la Comisión Académica de Posgrado de importantes recursos, lo cual permitió incrementar sustancialmente el número de becas de posgrado otorgadas por la UdelaR a sus investigadores, así como el apoyo a programas de posgrado en los servicios.
- En la órbita de la CSIC se crearon nuevos programas y se fortalecieron otros, como ser: Programa de Apoyo a Grupos de Investigación, Programa de Iniciación a la Investigación, Programa de Apoyo a la Investigación Estudiantil.
- Desde la Comisión Coordinadora del Interior se crearon Polos de Desarrollo Universitario en Salto, Paysandú, la región noreste (Rivera, Tacuarembó y Cerro Largo) y región este (Treinta y Tres, Rocha y Maldonado). En dichos polos se han creado 239 cargos con alta dedicación o DT e infraestructura de apoyo que conforman 60 grupos de investigación.
- Asimismo, se han realizado una serie de acciones transversales orientadas al cumplimiento de los objetivos, a continuación, se mencionan algunas de las mismas:
  - Creación de unidades centrales de apoyo a la investigación en la órbita de CSIC: la Unidad de Compras que apoya a los equipos docentes que quieren procesar sus compras relacionadas a la investigación a través de CSIC. Esta unidad ha permitido paulatinamente lograr ciertas ventajas para la institución a partir de la compra agrupada.
  - Fortalecimiento de la Comisión de Propiedad Intelectual. Se adjudicaron recursos importantes con el fin de asesorar a los docentes universitarios en temas referidos a protección de la creación universitaria.
  - Fortalecimiento de la red de Ayudantes de I+D en los servicios, abarcando lugares que antes no estaban cubiertos (Hospital de Clínicas, Facultad de Información y Comunicación, Facultad de Artes, etc.)
  - Fortalecimiento de la Unidad Académica y de la Unidad de Apoyo Administrativo con motivo del incremento sustancial de la actividad de CSIC, logrando conformar un equipo de alto nivel.
  - Coordinación de acciones con otras comisiones a efectos de racionalizar el uso de los recursos y promover sinergias entre los mismos.

Se observa que las acciones identificadas fueron enmarcadas dentro de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico de la UdelaR 2015, no encontrándose plasmadas las mismas en un documento único y consensuado por la organización.

#### **6.8.4 Plan Operativo y su vinculación al Presupuesto por Programas**

De acuerdo a Bianco y Sutz (2014) al crearse la CSIC contó con una característica innovadora en ese momento, “el otorgamiento de un presupuesto propio a partir del cual, dicha estructura podía diseñar programas y, una vez aprobados por las autoridades universitarias, implementarlos. Una alternativa hubiese sido repartir el presupuesto para investigación entre los diversos servicios universitarios. La opción por una estructura central, común a toda la Universidad, fue una apuesta a la emergencia y consolidación de una cultura de investigación institucional estimulada y evaluada a partir de programas y criterios sustantivamente similares, más allá del reconocimiento imprescindible de especificidades disciplinares”.

En cuanto a la vinculación existente entre presupuesto y planificación estratégica, se desprende de la entrevista realizada a la Coordinadora Académica, que si bien hay cierta variación en los programas: algunos se crean, otros desaparecen y los que permanecen cambian a lo largo del tiempo, se observa una relación clara y contundente entre el presupuesto asignado y los programas implementados por la CSIC.

Actualmente el presupuesto anual de la CSIC es cercano a \$380.000.000, de los cuales más del 85% está vinculado directamente a políticas de fomento a la investigación y el costo de la estructura organizativa es menor al 10%, tal como surge del resumen de ejecución presupuestal 2018 (Anexo V). De la entrevista con la Pro Rectora y la Coordinadora Académica resulta que es muy difícil alcanzar niveles de satisfacción de demanda muy elevados, habitualmente no se logra financiar todos los proyectos excelentes.

En este sentido, la CSIC utiliza varias formas que le permiten orientar sus políticas de investigación. El primer recurso que utiliza la CSIC es a través de la definición de las bases de los diferentes Programas para cada convocatoria concursable. Dichas bases son muy detalladas, pautan los requisitos imprescindibles para la postulación y contienen los objetivos pretendidos al financiar los proyectos de investigación.

La segunda orientación está dada a partir de la evaluación académica, la que se realiza por docentes de dentro y fuera de la UdelaR, así como por evaluadores externos regionales e internacionales. Todas las Subcomisiones evaluadoras son designadas mediante Resolución de la CSIC.

La tercera forma de alcanzar las metas establecidas, va de la mano de la satisfacción de la demanda que se pueda alcanzar, íntimamente vinculado a la restricción presupuestal.

Por último, las entrevistas han dilucidado que contar en la propia CSIC con una Unidad de Gestión Financiera y Presupuestal ha resultado relevante para el logro de sus fines. La misma es una sección nueva creada en 2018 dada la necesidad de realizar el seguimiento y evaluación que se requiere del presupuesto global de la CSIC como de los programas que se implementan y de los proyectos que se financian.

Antes de la creación de la Unidad, las actividades y tareas vinculadas a la gestión presupuestal y financiera eran llevadas a cabo en forma externa a la CSIC por la División Contaduría Central de Oficinas Centrales. Dada la especificidad de los cometidos del Pro Rectorado de Investigación y el importante incremento de recursos, programas y proyectos, lleva a la necesidad de establecer una articulación permanente entre la estructura de la CSIC, los servicios universitarios, otras instituciones y los investigadores de toda la UdelaR; y en función de las condiciones actuales solo puede alcanzarse contando con un área presupuestal y financiera en la propia Comisión. Tal decisión ha permitido trabajar mejor con tiempos acotados y contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

En síntesis, el plan operativo con apertura por programas y asignación de recursos a dicho nivel, permite vincular el presupuesto a resultados, constituyendo una base muy importante en la gestión para resultados. En la medida que la unidad programática se trabaje en cuanto a estrategia y objetivos estratégicos, el vínculo con el presupuesto es adecuado y permite su seguimiento, monitoreo y evaluación, aspectos centrales en la gestión para resultados en el desarrollo.

### **6.9 Análisis crítico de indicadores de resultados, mecanismos de seguimiento y evaluación de la gestión**

Para el análisis de este punto se toma como referencia la definición de indicadores dada por el Manual de la CEPAL, el cual aplica para el ámbito de la medición del sector público. El mismo plantea que un Indicador de Desempeño puede ser definido como: una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. A continuación, se detalla algunos de los Indicadores manejados por CSIC:

- Cantidad de Docentes en Régimen de DT, la CSIC toma en cuenta no sólo la cantidad total sino también su distribución en los diferentes Servicios y Regiones del País.
- Cantidad de Becas de Posgrado otorgadas por la UdelaR
- Porcentaje de docentes de la UdelaR que son de los investigadores del Programa de Desarrollo de las Ciencias Básicas (PEDECIBA).
- Porcentaje de docentes de la UdelaR que son investigadores del Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- Cantidad de Docentes de la UdelaR que figuran entre los autores de los trabajos de investigación realizados en el país en relación al total.

A nivel de cada Programa se generan indicadores como:

- Distribución de propuestas presentadas y/o financiadas por área de conocimiento y por grado docente de los responsables.
- Distribución de propuestas presentadas y/o financiadas por género de los responsables y área.
- Cantidad de recursos solicitados por rubro y por área cognitiva.
- Cantidad de recursos financiados por rubro y por área.

En cuanto a los mecanismos de seguimiento y evaluación de gestión se observa:

- En cuanto a los programas de CSIC, los mismos buscan estimular las actividades de investigación académica en todas las áreas de conocimiento. Operan a través de llamados periódicos bajo la modalidad de fondos concursables para propuestas de investigación. Las convocatorias son abiertas y rige como criterio excluyente en la evaluación la calidad de las propuestas, no se apoyan proyectos cuya calidad es insuficiente en opinión de las comisiones asesoras de cada área de conocimiento. Cabe señalar, sin embargo, que la calidad no constituye el único criterio de selección utilizado. Tendrá en cuenta asimismo la importancia de incorporar estudiantes de grado y posgrado, así como egresados jóvenes a las labores de investigación.
- Al término de la ejecución de los proyectos financiados, sus responsables deben presentar un informe final conteniendo información relativa a las actividades desarrolladas en el mismo, los resultados alcanzados y la utilización de la financiación obtenida.
- La creación una unidad de compras en CSIC, que funciona en la órbita de Oficinas Centrales, la cual apoya la gestión de compras para gastos e inversiones asociados a proyectos de investigación de docentes financiados por la CSIC, buscando agrupar procesos de compra permitiendo ganar en eficiencia, precio y calidad.
- Se creó un grupo de trabajo de desarrollo de software con el objetivo de facilitar a los solicitantes, evaluadores y administradores la tarea de gestionar los llamados y su seguimiento.
- En cuanto a los PDU se trata de una estrategia de alto impacto que busca la radicación de recursos humanos altamente calificados en áreas de interés para el desarrollo local, regional y nacional en el interior del país, lo que permitió la creación de 60 grupos de investigación en las sedes universitarias del interior del país, que involucran a 239 cargos docentes de alta dedicación y el desarrollo de una importante infraestructura de investigación. En varios casos se trata de laboratorios y equipamientos únicos a nivel nacional.

- Se impulsó el ingreso al Régimen de Dedicación Total (RDT) en servicios que tenían muy escasa presencia de esa modalidad entre sus docentes. Se buscó articular programas de fortalecimiento de la investigación de calidad y el de contratación de científicos provenientes del exterior de CSIC, con los programas de carrera docente y otras acciones puntuales como los llamados a proyectos de alto impacto (para generar condiciones adecuadas de trabajo), la presencia simultánea de los programas (Llamados a Oportunidades de Ascenso (LLOA) y Extensiones Horarias (EH). Un elemento central en el incremento del número de docentes con DT es el aumento del salario universitario general, que ha permitido que aquellos que opten por dedicarse exclusivamente a la tarea académica puedan tener un salario decoroso.

En referencia a la Evaluación institucional, es importante resaltar la Resolución Nro. 7 del Consejo Directivo Central de fecha 4/11/2014, en la que se plantean los Lineamientos generales y específicos, dentro de los cuales se mencionan los puntos: e) Crear un organismo de Información, Planificación y Evaluación Universitaria, j) Jerarquizar la modernización y eficiencia de la gestión. Sin embargo, dicho organismo aún no se ha creado por falta de recursos presupuestales y financieros.

## **Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones sugeridas en base al proceso actual de planificación estratégica en la CSIC**

En base al análisis realizado se puede concluir que la CSIC lleva adelante determinados niveles de planificación tradicional, no un proceso definido de planificación estratégica.

Las recomendaciones que se plantean en el presente capítulo tienen por finalidad constituir un insumo que enriquezca la construcción del proceso de planificación estratégica en la organización. Se entiende que la aplicación de la mencionada metodología permitirá a la organización pensar sobre su propia estructura y recursos, a través de la revisión de la misión, valores, visión, análisis FODA, análisis de los grupos de interés, con el objetivo de elaborar al comienzo del próximo período, un documento que integre el plan estratégico de la CSIC como resultado de un proceso de planificación estratégica. Sistematizar la planificación en un único plan estratégico se contemplará sus objetivos estratégicos, estrategia, plan operativo anual e indicadores. Por lo que partir del presente trabajo, se entiende, pueden obtener los insumos necesarios para realizar una Guía de Planificación Estratégica para la CSIC en el período 2020-2024.

Para comenzar el proceso de planificación, se recomienda considerar en primer lugar la viabilidad del mismo, dado que el desarrollo de una planificación estratégica requiere del compromiso y recursos de los jefes de la organización. Por lo que se entiende

necesario que las autoridades discutan y articulen sus expectativas del proceso de planificación antes de iniciarlo.

El proceso deberá ser liderado por un “grupo reducido” el cual se recomienda esté integrado por los jefes, asesores de la organización, líderes generadores de opinión, siendo altamente recomendable la participación de un facilitador externo que guíe el proceso de planificación estratégica y/o un experto en el área. Una vez conformado el equipo reducido se sugiere que el mismo sea mantenido en el tiempo, siendo sus tareas principales abordar los temas relacionados con la organización y preparación del proceso de planificación como ser: estudiar la viabilidad del proceso considerando el tiempo y recursos disponible, establecer los “productos” resultantes esperados, decidir quien participa y como, e ir armando la estructura del proceso.

Se trata de un proceso que requerirá establecer revisiones y ajustes continuos, ya que tanto el entorno como la situación interna de la organización son variantes y en una temática por demás compleja.

Finalmente, una vez definidos todos estos elementos, es altamente recomendable organizar una reunión masiva con todos los miembros de la organización a efectos de ponerlos en conocimiento del proceso que se va a llevar adelante, cuáles son sus objetivos, en que consiste y solicitarles su participación en las etapas en que sean requeridos.

A continuación, se efectúan las conclusiones y sugerencias por cada componente al que se han detectado debilidades en el capítulo de análisis crítico.

### **7.1 Grupos de interés**

En el punto 6.4 se realiza el análisis y se definen los principales actores y grupos de interés. Por lo cual, se propone en primera instancia la revisión de dicho análisis y en lo posible que sea elaborado nuevamente por el grupo reducido, dado su importancia en la definición de la nueva estrategia. En esta tarea se requiere determinar el grado de poder e impacto de cada uno, para luego plantear alternativas que permitan generar los cambios requeridos en el actual mapa de actores para llegar a la situación deseada. Seguidamente sería importante entablar un diálogo permanente entre la CSIC y los diferentes actores y grupos de interés que permita la participación activa de todos los involucrados, ya que los diversos actores tienen intereses y generan efectos en la organización, resultando relevante identificar lo que desean de la organización a efectos de ser considerados en la definición de los demás componentes de planificación estratégica.



## **7.2 Misión y Valores**

En función de los aspectos analizados en el punto 6.5 se concluye que la misión y valores deben ser reformulados. Se recomienda iniciar la discusión por el grupo reducido, líderes de opinión enfocados a la obtención de una versión de misión que resulte más concisa, clara y comunicable, siendo fundamental para que logre ser internalizada y aceptada por todos los involucrados. Permitiría vincular la creación de conocimiento a la resolución de problemas sociales, punto que amerita una reflexión para la CSIC en cuanto al mensaje que puede transmitir desde su misión y la vinculación de la misma con sus diferentes programas; así como la definición de nuevos indicadores de forma de medir los efectos e impactos buscados.

En relación a los valores, se sugiere en función a la información recabada en el presente trabajo, poder revisarlos para verificar si son esos o cuales serían los valores con los que se identifica a la organización y ver en qué medida los mismos pueden generar iniciativas en el plan estratégico. Una vez definidos, deberán ser plasmados en el documento de planificación estratégica y dados a conocer a toda la Institución.

## **7.3 Análisis FODA**

Se concluye la esencialidad de estructurar un diagnóstico como el que proporciona el análisis FODA sobre la realidad interna de la organización y su relación con el medio externo en el que se desenvuelve. Por lo tanto, la CSIC requerirá consolidar un grupo ampliado, en el que participen las áreas más relevantes de la organización, tales como integrantes de las diferentes áreas y distintos órdenes de la CSIC, así como de áreas claves de la estructura organizativa (ej.: Jefe del área administrativa, Encargado de Compras, de Gastos y de otros procesos sustantivos).

El resultado esperado será determinar detalladamente las fortalezas y debilidades como las oportunidades y amenazas, ya sea validando el análisis realizado en punto 6.6 y tomarlo como punto de partida para continuar la discusión; o comenzar con talleres que permitan la construcción desde cero del análisis de situación interna y externa.

La sugerencia adicional se basa en la revisión constante de la matriz FODA, ya que al estar en escenarios de permanentes cambios podría resultar obsoleta en plazos muy cortos.

## **7.4 Visión**

Dado el análisis realizado en el punto 6.7, es posible concluir que el proceso de construcción de la visión de la organización, contó con escasa participación de los funcionarios, por lo cual dificulta que la misma pueda ser consensuada y compartida por los involucrados.

Sería recomendable iniciar un proceso de análisis y reconstrucción de la misma, en el cual primeramente se debería definir un equipo de trabajo estableciendo su integración y el nivel jerárquico al que va a ser definida. Al respecto, se sugiere que la misma sea definida por los niveles superiores de la organización y una vez definida darla a conocer a todos los niveles de la organización. Se entiende que una herramienta útil en esta instancia sería generar un espacio de reflexión estratégica, de forma de enriquecer la definición de la misma y contemplar las distintas visiones de los involucrados a todo nivel. Una vez que se comprueba que la misma es comprendida y compartida por todos los involucrados es posible aprobar la misma como visión oficial de la organización.

Asimismo, se menciona que la definición de visión debe contar con un horizonte temporal de corto a mediano plazo, por lo que se recomienda fijar el futuro deseado de la organización al 2024.

Como sugerencia final se recomienda una revisión y actualización periódica de la definición de visión a efectos de asegurar que siga siendo actual, realizable, compartida y comprendida por los involucrados.

### **7.5 Estrategia, Objetivos Estratégicos y POA**

En función del análisis realizado, se concluye que sus componentes son adecuados, es posible identificar la estrategia, los distintos programas y conjunto de programas que se llevan adelante y que se encuentran alineados al objetivo estratégico de la CSIC, como resultado de procesos de planificación. Tal como se mencionó anteriormente, la recomendación se basa en sistematizar la planificación de la CSIC en un único plan estratégico.

### **7.6 Indicadores, Monitoreo y Evaluación**

De acuerdo al análisis del punto 6.9 se puede dilucidar que existen gran cantidad de indicadores referidos a la evaluación ex ante y podrían definirse muchos más con la información actualmente disponible.

En tanto, si bien se realiza un seguimiento y evaluación global ex post sobre los proyectos financiados, se carece de tecnología de gestión adecuada que permita establecer indicadores de resultados académicos confiables e íntegros. Por otra parte, la discusión sobre la forma de establecer indicadores de resultados académicos, continúa teniendo varias puntas a la interna de la UdelaR, así como lo es a nivel mundial. En este aspecto, resulta relevante mencionar la Declaración de San Francisco (Anexo VI), sobre la Evaluación de la Investigación (2012). La American Society for Cell Biology (ASCB) establece entre otros, la importancia que se da en la actualidad al factor impacto, desestimándolo al mismo tiempo por varias deficiencias que presenta dicha herramienta de evaluación de la investigación.

En este sentido, resulta fundamental continuar la discusión a la interna de la universidad para alcanzar consenso en cuanto a los criterios y herramientas que pueden resultar útiles para la evaluación de investigación.

Por último, también es un punto que continúa en el debe, monitoreo y seguimiento respecto a la ejecución presupuestal de cada proyecto en los diferentes servicios universitarios. Una vez que los servicios universitarios reciben las trasposiciones de créditos que posibilitan la ejecución de los mismos, realizan periódicamente rendiciones de avance y finales de cada rubro. No obstante, para definir y utilizar indicadores de resultados respecto a la gestión presupuestal y financiera de los proyectos, aún resta instrumentar un sistema de gestión horizontal adecuado a las necesidades de la CSIC, que permita realizar la evaluación presupuestal requerida.

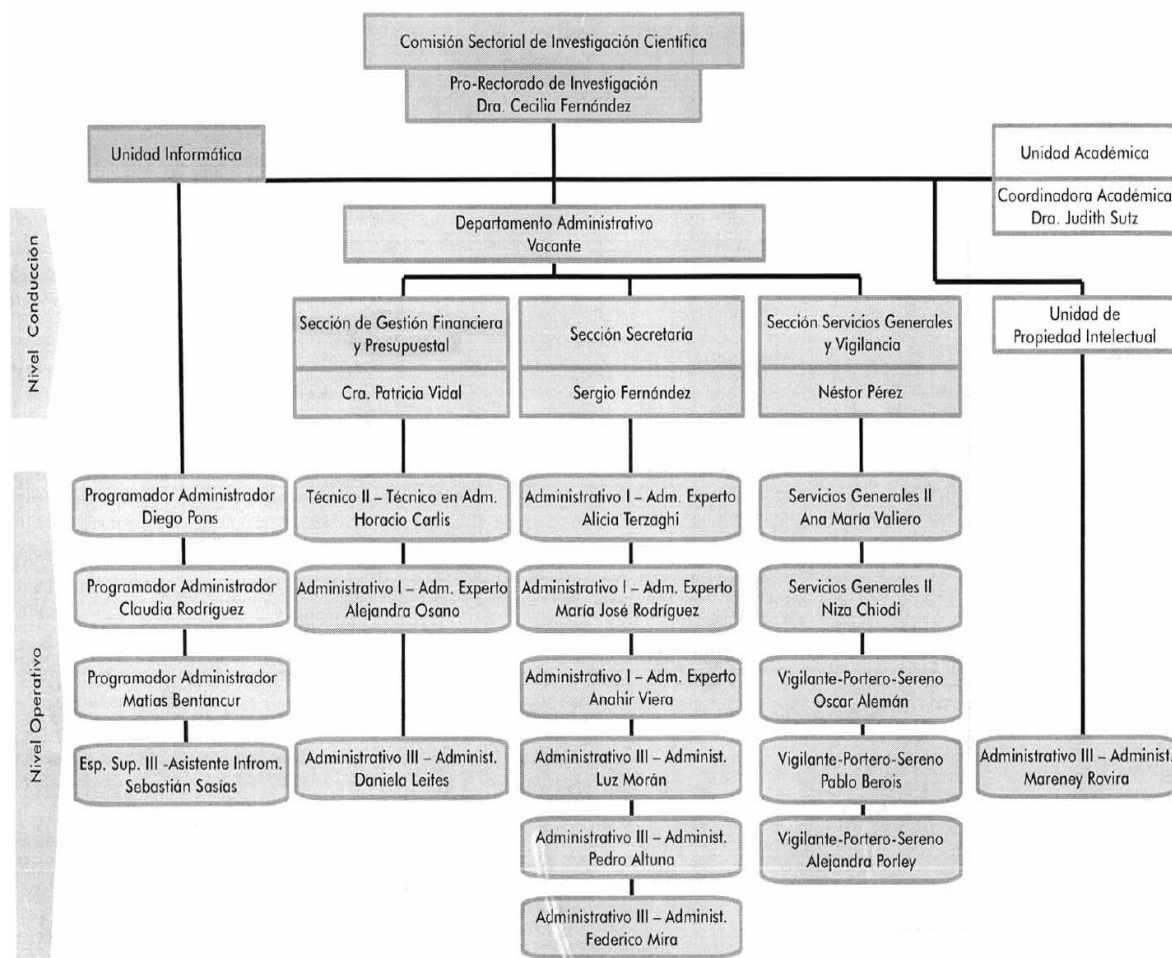
### **Capítulo VIII. Limitaciones del Trabajo**

Para la realización del presente trabajo se contó con el apoyo y el interés de la Dirección de la CSIC, así como la colaboración de los funcionarios docentes y no docentes que participaron de las diferentes instancias, tanto encuestas como entrevistas. Dado que se tuvo acceso a todos los datos requeridos a la organización y habiendo contando con el apoyo y colaboración de la tutora, las únicas limitaciones surgidas para el desarrollo del presente trabajo tienen que ver con los tiempos de entrega y extensión requerida en el formato solicitado en las bases del posgrado.

**Capítulo IX. Anexos**

**Anexo I. Organigrama de la CSIC (aprobado 2018)**

Organigrama de los Sectores No-docentes del Pro-Rectorado de Investigación



## Anexo II Cuadro Presupuesto Udelar

### Asignación Inicial 2017 - Presupuesto Udelar

Cifras en pesos - Precios 31/12/2016

#### Financiación 1.1. - Rentas Generales

PROGRAMA	SUELDOS DOCENTES	SUELDOS NO DOC.	OTROS	TOTAL SUELDOS	GASTOS	SUMINISTROS	INVERSIONES	TOTAL
347: Académico	4.767.401.443	1.812.078.017	145.291.606	6.724.771.066	107.258.592	216.653.664	98.733.542	7.147.416.864
348: Desarrollo Institucional	735.748.614	160.476.972	270.737.868	1.166.963.454	12.310.155	0	73.802.998	1.253.076.607
349: Bienestar Universitario	17.820.849	362.300.507	14.831.972	394.953.328	74.150.704	3.144.089	13.236.602	485.484.723
350: Atención a la Salud en el Hospital de Clínicas	0	1.272.386.137	27.225.414	1.299.611.551	271.556.869	52.411.224	40.911.825	1.664.491.469
351: Desarrollo en el Interior del País	568.898.208	187.377.135	3.872.690	760.148.033	42.140.112	7.348.661	3.337.716	812.974.522
352: Inversiones en infraestructura edilicia	2.120.213	52.303.119	0	54.423.332	0	0	293.058.087	347.481.419
<b>Total:</b>	<b>6.091.989.327</b>	<b>3.846.921.887</b>	<b>461.959.550</b>	<b>10.400.870.764</b>	<b>507.416.432</b>	<b>279.557.638</b>	<b>523.080.770</b>	<b>11.710.925.604</b>

#### Financiación 1.2 - Artículo 542

PROGRAMA	GASTOS	INVERSIONES	TOTAL
347: Académico	31.038.840	7.550.511	38.589.351
348: Desarrollo Institucional	7.735.068	16.164.880	23.899.948
349: Bienestar Universitario	7.235.298	682.434	7.917.732
350: Atención a la Salud en el Hospital de Clínicas	0	3.517.912	3.517.912
351: Desarrollo en el Interior del país	3.467.759	190.766	3.658.525
352: Inversiones en infraestructura edilicia	8.850.393	205.117.304	213.967.697
<b>TOTAL</b>	<b>58.327.358</b>	<b>233.223.807</b>	<b>291.551.165</b>

#### Financiación 1.2 - Recursos propios de los Servicios Universitarios (\*)

PROGRAMA	TOTAL SUELDOS	GASTOS	INVERSIONES	TOTAL
347: Académico	458.338.966	44.065.164	24.928.192	527.332.322
348: Desarrollo Institucional	98.401.580	0	0	98.401.580
349: Bienestar Universitario	0	0	0	0
350: Atención a la Salud en el Hospital de Clínicas	0	14.393.102	2.200.237	16.593.339
351: Desarrollo en el Interior del país	0	0	0	0
352: Inversiones en infraestructura ed.	2.126.232	1.746.667	0	3.872.899
<b>Total: (*)</b>	<b>558.866.778</b>	<b>60.204.933</b>	<b>27.128.429</b>	<b>646.200.140</b>

#### Siglas

IENBA	Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes
EUM	Escuela Universitaria de Música
FIC	Facultad de Información y Comunicación
DT	Dedicación Total
ISEF	Instituto Superior de Educación Física
SNIS	Sistema Nacional Integrado de Salud
FLD	Fondo de Libre Disponibilidad
EH	Extensiones Horarias
LLOA	Llamados a oportunidades de ascenso

Nota: (\*) Créditos estimativos de acuerdo a la apertura Ley de Presupuesto Nacional N° 19.355 de 19 de diciembre de 2015.

Fuente: Dirección General de Planeamiento

### Anexo III. Cuadro Grupos de interés

Actores	Situación Actual		Situación Deseable		FUNDAMENTO SITUACIÓN DESEABLE
	Interés	Poder	Interés	Poder	
Docentes	8	8	10	8	Si bien el nivel de participación docente es aceptable, sería deseable aumentar la misma
Estudiantes	4	8	10	8	Generar mayor participación de los estudiantes en las actividades de la Comisión y por tanto en la investigación están en la esencia propia de la Comisión, por tanto es un aspecto a mejorar.
Egresados	4	8	10	8	Generar interés en el grupo de egresados puede ser presentado como un desafío para la comisión dado que es un grupo que tiene gran poder de decisión
Rectorado	8	10	8	10	
Consejo Directivo Central	8	10	8	10	
funcionarios técnicos, administrativos y de servicios	8	4	8	4	
ADUR	4	7	4	7	
AFFUR	3	4	3	4	
Facultades	6	4	8	4	Sería fundamental generar mayor interés a nivel de Facultades, algo que se está intentando hacer mediante el programa de ayudantes CSIC, de forma de generar un contacto más directo entre la masa universitaria y las actividades de la Comisión
CSEAM	3	3	3	3	
CSE	3	3	3	3	
CCI	3	3	3	3	
EI	3	3	3	3	
Gobierno de la República	1	9	8	8	Entendemos que sería necesario captar la atención del Gobierno, desde el punto de vista de apoyo presupuestal para la Investigación, en cuanto a la leve disminución del poder la justificamos en el hecho de que entendemos que sería necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento de forma de bajar en cierto grado aunque sea mínimo la dependencia presupuestal.
Instituciones públicas: ANII, PEDECIBA, CONICYT, Instituto Pasteur, INIA, Clemente Estable	3	2	3	8	Generando un mayor reconocimiento de la actividad que desarrolla la Comisión se espera generar un mayor interés de las organizaciones públicas de forma de incentivar una sinergia positiva.
Organizaciones Internacionales	3	7	6	7	Las organizaciones internacionales tienen gran poder en cuanto al nivel que puede obtener la producción de conocimiento científico así como sus certificaciones o reconocimientos, por tanto puede ser necesario generar mayor relacionamiento con las mismas.
Organizaciones y Empresas Privadas	2	2	6	2	Sería importante generar mayor interés del sector privado, de forma de además de promover más la actividad a nivel de la sociedad poder conseguir mayor financiamiento externo

**Anexo IV. Relevamiento de Valores**

Compromiso	15	Realización	2	Calidad	0
Eficiencia	0	Reconocimiento	6	Control	0
Justicia	0	Creatividad	0	Amistad	0
Apoyo mutuo	2	Ética	2	Confianza	4
Innovación	0	Sensibilidad	0	Integridad	5
Honestidad	10	Flexibilidad	12	Adaptabilidad	10
Solidaridad	0	Lealtad	4	Éxito	0
Excelencia	0	Trabajo en equipo	2	Perseverancia	2
Seguridad	2	Competitividad	1	Honradez	6
Aprendizaje	2	Colaboración	6	Servicio	1
Respeto a la jerarquía	4	Austeridad	1		
pueden agregarse otros valores que estime compartidos					

**Anexo V. Ejecución presupuestal 2018**

31-12-2018

**Comisión Sectorial de Investigación Científica****Ejecución 2018****Asignación por Rubros****Asignación total Fin. 1.1 CSIC valores 2018****342.027.936**

	<b>Ejecución</b>
I+D Llamado 2014 – 2016	85.946.207
Grupos Llamado 2014	31.346.614
Iniciación llamado 2015	1.512.001
Iniciación llamado 2017	30.679.867
Apoyo a la Investigación Estudiantil (PAIE)	3.577.124
<b>Total Programas de I+D</b>	<b>153.061.813</b>
VUSP Mod I continúan	1.695.390
VUSP Nuevos Mod I	988.981
VUSP Llamado 2016 Mod II	14.557.418
Inclusión social llamado 2016 modalidad I	5.982.629
Comprensión Pública de Interés Gral - Art 2	2.412.579
<b>Total Prog. I+D c/énfasis en Interacción Social</b>	<b>25.636.997</b>
Proyecto de Inversión en Equipamiento	39.454.711
Calidad Fase B Llamado 2015	5.597.867
Calidad nuevo llamado 2016	4.800.573
<b>Total Prog. Apoyo a nivel Institucional</b>	<b>49.853.151</b>
Comisión Honoraria de Experimentación Animal (CHEA)	1.470.000
Subcomisión de Propiedad intelectual	2.193.522
Publicaciones	886.560
Imprevistos	245.500
<b>Total otros prog. vinc. a I+D</b>	<b>4.795.582</b>
Programas MIA llamados 2018	35.957.321
Actividades Académicas Grupos	4.554.180
Act. Académicas integrantes Subcomisiones	1.527.525
OIM	15.000.000
Becas Retorno/Cient Prov Exterior que continúan	6.168.879
Cient. Prov. Exterior	1.178.216
Premio a finalización doctorado	840.000
Posdoctorados ANII contraparte	2.178.219
<b>Total Prog. MIA y otros vinc. a RRHH</b>	<b>67.404.340</b>
Estructura de sueldos CSIC	27.730.399
Ayudantes I+D de servicios	3.697.343
Proyección costos y gastos fijos anuales	1.000.000
Alquiler anual	900.000
<b>Total Salarios y Gastos CSIC</b>	<b>33.327.742</b>



Tr. a Reserva Actualizadores – UE50	9.810.383
Devolución Reserva Actualizadores	-1.866.969
<b>TOTAL EGRESOS CSIC</b>	<b>342.023.040</b>
<b>TOTAL INGRESOS CSIC</b>	<b>342.027.936</b>
<b>SALDO al 31-12-2018</b>	<b>4.896</b>

## **Anexo VI. Declaración De San Francisco Sobre La Evaluación De La Investigación**

This is a translation of the DORA text at <https://sfdora.org/read>, contributed by Beatriz Pardal-Peláez. It is also published in Revista ORL (<http://dx.doi.org/10.14201/orl.17845>) and is made available under the terms of the Creative Commons Attribution International License. We are very grateful to the volunteers who have produced and checked the translations of the declaration. Errors might occasionally occur and if you do spot one, please contact [info@sfdora.org](mailto:info@sfdora.org).

*Existe una necesidad apremiante de mejorar la forma en que las agencias de financiación, las instituciones académicas y otros grupos evalúan la investigación científica. Para abordar este tema, un grupo de editores de revistas académicas se reunió durante la Reunión anual de la American Society for Cell Biology (ASCB) en San Francisco, California, el 16 de diciembre de 2012. Este grupo desarrolló una serie de recomendaciones, conocidas como la Declaración de San Francisco sobre la Evaluación de la Investigación. Invitamos a los grupos interesados de todas las disciplinas científicas a mostrar su apoyo añadiendo sus nombres a esta declaración.*

*Los productos de la investigación científica son muchos y variados, e incluyen: artículos de investigación que informan sobre nuevos conocimientos, datos, reactivos y software; propiedad intelectual y jóvenes científicos capacitados. Las agencias financiadoras, las instituciones que emplean científicos y los propios científicos, tienen el deseo y la necesidad de evaluar la calidad y el impacto de los resultados científicos. Por lo tanto, es imperativo que la producción científica se mida con precisión y se evalúe con prudencia.*

*El factor de impacto se utiliza con frecuencia como parámetro principal con el que comparar la producción científica de individuos e instituciones. El factor de impacto, calculado por Thomson Reuters\*, se creó originalmente como una herramienta para ayudar a los bibliotecarios a identificar revistas para comprar, no como una medida de la calidad científica de la investigación en un artículo. Teniendo esto en cuenta, es fundamental comprender que el factor de impacto tiene una serie de deficiencias bien documentadas como herramienta para la evaluación de la investigación.*

*Estas limitaciones incluyen:*

- A. las distribuciones de citas dentro de las revistas son muy sesgadas [1-3],*
- B. las propiedades del factor de impacto son específicas de cada campo: es un compuesto de múltiples tipos de artículos altamente diversos, incluyendo trabajos de investigación primaria y revisiones [1, 4],*
- C. los factores de impacto pueden ser manipulados (o evaluados) por la política editorial [5], y*
- D. los datos utilizados para calcular el factor de impacto no son transparentes ni están abiertamente disponibles para el público [4, 6, 7].*

*A continuación, hacemos una serie de recomendaciones para mejorar la forma en que se evalúa la calidad de la producción científica. Los productos que no sean artículos de investigación crecerán en importancia a la hora de evaluar la eficacia de la investigación en el futuro, pero el documento de investigación revisado por pares seguirá siendo primordial para la evaluación de la investigación. Por lo tanto, nuestras recomendaciones se centran en las prácticas relacionadas con los artículos de investigación publicados en revistas revisadas por pares, pero pueden y deben ampliarse reconociendo productos adicionales, como los conjuntos de datos, ya que son productos de investigación*

importantes. Estas recomendaciones están dirigidas a agencias financiadoras, instituciones académicas, revistas, organizaciones que proporcionan métricas e investigadores individuales.

Estas recomendaciones cubren una serie de temas:

- La necesidad de eliminar el uso de métricas basadas en revistas, tales como el factor de impacto, en consideraciones de financiamiento, nombramiento y promoción,
- la necesidad de evaluar la investigación por sus propios méritos en lugar de basarse en la revista en la que se publica la investigación, y
- la necesidad de capitalizar las oportunidades que ofrece la publicación en línea (como flexibilizar los límites innecesarios en el número de palabras, figuras y referencias en los artículos, y explorar nuevos indicadores de importancia e impacto).

Reconocemos que múltiples agencias financiadoras, instituciones, editores e investigadores ya están fomentando mejores prácticas en la evaluación de la investigación. Dichos pasos están comenzando a aumentar el impulso hacia enfoques más sofisticados y significativos para la evaluación de la investigación que ahora pueden ser desarrollados y adoptados por todas las partes clave involucradas.

Los signatarios de la Declaración de San Francisco sobre la Evaluación de la Investigación apoyan la adopción de las siguientes prácticas en la evaluación de la investigación.

#### **Recomendación general**

1. No utilice métricas basadas en revistas, como el factor de impacto, como una medida sustituta de la calidad de los artículos de investigación individuales, para evaluar las contribuciones de un científico individual, o en las decisiones de contratación, promoción o financiación.

#### **Para las agencias de financiación**

2. Sea explícito sobre los criterios utilizados para evaluar la productividad científica de los solicitantes de fondos de investigación, especialmente para los investigadores que están iniciando su carrera investigadora, que el contenido científico de un artículo es mucho más importante que las métricas de publicación o la identidad de la revista en la que fue publicado.

3. Con el fin de evaluar la investigación, considere el valor y el impacto de todos los resultados de la investigación (incluidos los conjuntos de datos y el software) además de las publicaciones de investigación, y considere una amplia gama de medidas de impacto que incluyan indicadores cualitativos, como la influencia sobre la política y prácticas científicas.

#### **Para las instituciones**

4. Sea explícito sobre los criterios utilizados para realizar decisiones de contratación, permanencia y promoción, destacando, especialmente para los investigadores que están iniciando su carrera investigadora, que el contenido científico de un trabajo es mucho más importante que las métricas de publicación o la identidad de la revista en la que fue publicado.

5. Con el fin de evaluar la investigación, considere el valor y el impacto de todos los resultados de la investigación (incluidos los conjuntos de datos y el software) además de las publicaciones de investigación, y considere una amplia gama de medidas de impacto, incluidos los indicadores cualitativos del impacto de la investigación, como la influencia sobre la política y prácticas científicas.

#### **Para las editoriales**

6. Reduzca profundamente el énfasis en el factor de impacto como herramienta promocional, idealmente dejando de promover su uso o presentando la métrica en el contexto de una variedad de métricas basadas en revistas (por ejemplo, factor de impacto de 5 años, EigenFactor [8], SCImago [9], h-index, tiempo editorial y de publicación, etc.) que proporcionan una visión más amplia del rendimiento de la revista.

7. Ponga a disposición una variedad de métricas a nivel de artículo para alentar un cambio hacia la evaluación basada en el contenido científico de un artículo en lugar de las métricas de publicación de la revista en la que se publicó.

8. Fomente las prácticas de la autoría responsable y la provisión de información sobre las contribuciones específicas de cada autor.

9. Independientemente de que una revista sea de acceso abierto o basada en suscripciones, elimine todas las limitaciones de reutilización de las listas de referencias en los artículos de investigación y haga que estén disponibles bajo la dedicación de dominio público de Creative Commons [10].

10. Elimine o reduzca las restricciones sobre el número de referencias en los artículos de investigación y, cuando corresponda, ordene la citación de la literatura primaria a favor de las revisiones para dar crédito al grupo o los grupos que primero informaron de un hallazgo.

#### **Para las organizaciones que proporcionan métricas**

11. Sea abierto y transparente al proporcionar datos y métodos utilizados para calcular las métricas.

12. Proporcione los datos bajo una licencia que permita la reutilización sin restricciones y proporcione acceso computacional a los datos, cuando sea posible.

13. Especifique que no se tolerará la manipulación inapropiada de las métricas; sea explícito sobre lo que constituye una manipulación inapropiada y qué medidas se tomarán para combatirla.

14. Tenga en cuenta la variación en los tipos de artículos (por ejemplo, revisiones frente a artículos de investigación) y en las diferentes áreas temáticas al utilizar, agregar o comparar métricas.

#### **Para los investigadores**

15. Cuando participe en comités que toman decisiones sobre financiación, contratación, permanencia o promoción, realice evaluaciones basadas en el contenido científico en lugar de en métricas de publicación.

16. Cuando sea apropiado, cite literatura primaria en que las observaciones son referidas primero, en lugar de revisiones para dar crédito donde debe darse.

17. Utilice una gama de métricas e indicadores basadas en declaraciones personales y de apoyo, como evidencia del impacto de artículos individuales publicados y otros resultados de investigación [11].

18. Impugne las prácticas de evaluación que dependen indebidamente del factor de impacto y promueva y enseñe prácticas que se centren en el valor y la influencia de los resultados de investigación específicos.

#### **Referencias**

1. Adler, R., Ewing, J., and Taylor, P. (2008) Citation statistics. A report from the International Mathematical Union.

2. Seglen, P.O. (1997) Why the impact factor of journals should not be used for evaluating research. *BMJ* 314, 498–502.

3. Editorial (2005). Not so deep impact. *Nature* 435, 1003–1004.

4. Vanclay, J.K. (2012) Impact Factor: Outdated artefact or stepping-stone to journal certification. *Scientometric* 92, 211–238.

5. The PLoS Medicine Editors (2006). The impact factor game. *PLoS Med* 3(6): e291 doi:10.1371/journal.pmed.0030291.

6. Rossner, M., Van Epps, H., Hill, E. (2007). Show me the data. *J. Cell Biol.* 179, 1091–1092.

7. Rossner M., Van Epps H., and Hill E. (2008). Irreproducible results: A response to Thomson Scientific. *J. Cell Biol.* 180, 254–255.

8. <http://www.eigenfactor.org/>

9. <http://www.scimagojr.com/>

10. <http://opencitations.wordpress.com/2013/01/03/open-letter-to-publishers>

11. <http://altmetrics.org/tools/>

\* El Journal Impact Factor actualmente es publicado por Clarivate Analytics

### Bibliografía y webgrafía:

- Aguilar Villanueva, L. Gobernanza y gestión pública. 1ra. Edición. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 2006.
- Almuiñas Rivero, José Luis., Galarza López, Judith., El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL [en línea]. 2012.
- Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES CEPAL.
- Berretta, N. y Kaufmann, J. (2011) Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. MÓDULO 2 La planificación orientada a resultados BID.
- Bianco, M., & Sutz, J. (2014). Veinte años de políticas de investigación en la Universidad de la República: aciertos, dudas y aprendizajes. Ediciones Trilce.
- Bittencourt, G., Galván, E., Moreira, C., & Vázquez, D. (2012). La planificación en el contexto de las estrategias de desarrollo de la posguerra y la experiencia de la CIDE. C. Alemany y A. López (coords.) Enrique V. Iglesias. Intuición y ética en la construcción de futuro, 79–100.
- Comisión Sectorial de Investigación Científica | Memorias CSIC. (s. f.), de [https://www.csic.edu.uy/sites/csic/files/memorias/54779\\_f74f8a11c679297.pdf](https://www.csic.edu.uy/sites/csic/files/memorias/54779_f74f8a11c679297.pdf)
- Comisión Sectorial de Investigación Científica | CSIC Presentación, Integrantes y Comisiones Asesoras. (s. f.), de <https://www.csic.edu.uy/content/integrantes-csic>
- Constitución de la República Oriental del Uruguay., de <https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/constitucion>
- Estadísticas Básicas 2017 UdelaR ISSN: 1510-8031 (impresa) 1510-804X (en línea) recuperado de [http://gestion.udelar.edu.uy/planeamiento/publicacion\\_generica/estadisticas-basicas-2017/](http://gestion.udelar.edu.uy/planeamiento/publicacion_generica/estadisticas-basicas-2017/)
- Fernández, A. CURSO INTERNACIONAL EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y DE PROGRAMAS PÚBLICOS CEPAL Santiago de Chile, 1 al 12 de septiembre de 2008 recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres\\_Fernandez\\_Evaluacion\\_ex\\_post.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres_Fernandez_Evaluacion_ex_post.pdf)
- García López, R. y García Moreno, M. Banco Interamericano de Desarrollo: La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. 2010.
- Guía metodológica de planificación estratégica | Opp - Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la República. (s. f.). de <https://www.opp.gub.uy/es/node/895>

- 03\_Introduccion Libro Leading from emerging future Resumen\_2.pdf. (s. f.). [https://www.presencing.org/assets/images/publications/03\\_Introduccion%20Libro%20Leading%20from%20emerging%20future%20Resumen\\_2.pdf](https://www.presencing.org/assets/images/publications/03_Introduccion%20Libro%20Leading%20from%20emerging%20future%20Resumen_2.pdf)
- JP Da-Fonseca, A. Hernández-Nariño, A. Medina-León, D. Nogueira-Rivera; Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. 2012.
- Ley 18.437. (s. f.). de <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp5488146.htm>
- [Ley 12,549. \(s. f.\). de www.universidad.edu.uy/renderResource/index/resourceId/844/siteId/1](https://www.universidad.edu.uy/renderResource/index/resourceId/844/siteId/1)
- López, A. “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”, en Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Documento Nro. 68. INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Dirección de Estudios e Información. 2002.
- Mojica, F. La educación superior y el docente del futuro en América Latina. En: VI Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativas. (Mayo, 2012);pp.1-5
- Mokate, K.; Saavedra, J.J. “Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas” (Marzo, 2006)
- 096 – Ordenanza de la Comisión Sectorial de Investigación Científica – Dirección General Jurídica. (s. f.), de <http://djjuridica.udelar.edu.uy/?p=574>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., Prieto, A., & Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning. Projects and Investment Programming Division. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES, Área de proyectos y programación de inversiones
- Ortegón et al. - 2005 - Metodología del marco lógico para la planificación.pdf. (s. f.) [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- PGFIP - 2018: Bibliografía. (s. f.), de <http://eva.fcea.edu.uy/mod/folder/view.php?id=50621>
- Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República 2015-2019 de <http://www.universidad.edu.uy/renderPage/index/pageId/102>
- Randall, G., (2014) Informe al CDC sobre el Pro-rectorado de Investigación en el período 2007-2014
- Ricardo Bermúdez, Y. Programa de Auditoría para la Gestión de los Recursos Humanos en capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño en la Empresa Municipal de Gastronomía, Alojamiento y Recreación de Puerto Padre. Tesis en opción al título académico de Master en Contabilidad Gerencial. 2009.
- Scharmer, C. O. (2010). LIDERAR DESDE EL FUTURO EMERGENTE. Rio de Janeiro: Elsevier

- Serrano L., Bravo, E. and Amante, B., “Una metodología innovadora para la planeación estratégica en las universidades”. INGE CUC, vol. 9, no. 1, pp. 43-63, Jun, 2013
- SÍNTESIS ESTADÍSTICA de la UNIVERSIDAD de la REPÚBLICA 2018, ISSN: 2393-7335, recuperado de <http://gestion.udelar.edu.uy/planeamiento/wp-content/uploads/sites/33/2019/01/S%C3%ADntesis-estad%C3%ADstica-2018-Web-20190123.pdf>
- Suárez, B. La formación en competencias: un desafío para la educación superior del futuro [online]. Barcelona: Universidad politécnica de Cataluña, 2005