



---

***EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA***

***DE***

***PROYECTOS DE UNIDADES EJECUTORAS (PUE)***

---

**INFORME FINAL**

Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico

Gerencia de Evaluación y Planificación

27 de febrero de 2026

## **AUTORIDADES**

### **PRESIDENTE**

Daniel SALAMONE

### **DIRECTORIO**

Claudia CAPURRO

Alberto BARUJ

Roberto RIVAROLA

Mario PECHENY

María Laura CORREA

Jorge ALIAGA

Walter SIONE

José María BRUNIARD

## **GERENCIA DE DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO**

Liliana Catalina SACCO

Patricia MACCAGNO

### **Equipo Técnico**

Ernesto Sebastián DAWIDZIUK

Belen GALLARDO

Laura Alejandra LEFF

Flavia Lorena MIGLIAZZA

Analía Nora GUTIERREZ

## **GERENCIA DE EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN**

Cynthia Verónica JEPPESEN

César Adrián DIEGO

### **Equipo Técnico**

Mariela GOLDBERG

Melina Andrea FISCHER

Luciana GARGIULO

Alan Román KUSZNIER

Jorge Raúl PIERONI

Marcelo Daniel RODRIGUEZ

Federico CZESLI

### **Procesamiento de datos**

María Ximena DELGADO

Pablo Brian TOBARES

## Resumen ejecutivo

---

El presente informe expone los resultados de la evaluación programática de la iniciativa Proyectos de Unidades Ejecutoras (PUE) del CONICET. Implementada a partir de 2016, la iniciativa consistió en el financiamiento para el desarrollo de investigaciones transversales en Unidades Ejecutoras, básicas o aplicadas, alineadas con las líneas temáticas de cada institución. La evaluación fue solicitada por el Directorio del organismo y se inscribe en una línea de estudios orientados a generar evidencia para la toma de decisiones de política científica y tecnológica.

El ejercicio evaluativo adoptó un enfoque integral, considerando las distintas etapas del ciclo de la política —diseño, implementación y resultados— y aplicando los criterios de coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia, equidad y calidad. El análisis se basó en la triangulación de fuentes documentales, registros administrativos, entrevistas a actores clave y encuestas a directores de proyectos y a integrantes de Comisiones Asesoras.

En relación con el **diseño institucional**, el análisis muestra que la iniciativa PUE se alineó de manera consistente con las prioridades estratégicas del CONICET durante el período analizado, particularmente con la promoción de la planificación institucional, la integración de capacidades y la investigación orientada a la resolución de problemas. Asimismo, introdujo elementos innovadores respecto de instrumentos precedentes, al articular financiamiento de mayor escala y horizonte temporal con recursos humanos y equipamiento. Del mismo modo, resultó innovadora porque dio mayor impulso a un modo de producción de conocimiento que estaba menos contemplado en los incentivos institucionales del desarrollo de la Carrera. No obstante, el diseño presentó algunas debilidades: ausencia de un diagnóstico formal explicitado; ambigüedad en la formulación de objetivos y conceptos clave; problemas de comunicación y falta de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación ex post.

En cuanto a la **implementación**, la iniciativa alcanzó una cobertura muy amplia: entre 2016 y 2022 se evaluaron 367 proyectos y se financiaron 296, lo que permitió que la gran mayoría de las Unidades Ejecutoras accediera al menos a un PUE. El proceso de evaluación, estructurado en dos etapas, operó como un mecanismo eficaz para transmitir el propósito de la política y mejorar la formulación de los proyectos, incorporando además una perspectiva multidisciplinaria novedosa. Sin embargo, la implementación estuvo fuertemente condicionada por restricciones presupuestarias, la falta de actualización de los montos frente a la inflación, demoras administrativas para la compra y adquisición de insumos y equipamiento, así como dificultades

en la incorporación o retención de recursos humanos (becas y personal de apoyo). Estas tensiones generaron desajustes entre la proyección original del instrumento y sus condiciones reales de ejecución. Asimismo, se identificaron efectos no previstos, como el estímulo a la creación de nuevas Unidades Ejecutoras.

Respecto de los **resultados**, la evidencia relevada muestra que los PUE lograron avances sustantivos en los objetivos centrales de la iniciativa. En particular, se destaca el **fortalecimiento de la integración de capacidades y del trabajo colaborativo** al interior de las UE, con altos niveles de articulación entre grupos y líneas de investigación, uso compartido de equipamiento, abordajes interdisciplinarios y nuevas dinámicas institucionales. Asimismo, los proyectos exhiben una **marcada orientación territorial**, especialmente a escala local y nacional, y una fuerte vinculación con problemáticas del medio socio-productivo, con altos niveles de interacción con actores externos y contribuciones en ámbitos como la salud, la agroindustria, el ambiente, la tecnología y las políticas públicas. Estos resultados fueron valorados positivamente tanto por los directores de UE como por los evaluadores externos.

En conjunto, la evaluación permite concluir que los PUE constituyeron un instrumento innovador y eficaz para promover investigación estratégica, articulada y con impacto territorial, aunque con debilidades en su diseño formal y en sus condiciones de implementación. Las lecciones aprendidas de esta experiencia ofrecen insumos valiosos para el diseño de futuras iniciativas orientadas a la planificación institucional y a la investigación orientada a la resolución de problemas, en particular en lo referido a la claridad conceptual, la previsibilidad de los recursos y el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento y evaluación.

## ÍNDICE

---

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. METODOLOGÍA.....	8
3. HALLAZGOS .....	10
3.1 Evaluación del diseño institucional de la iniciativa.....	10
3.2 Evaluación de la implementación de la iniciativa. ....	15
3.3 Evaluación de los resultados de la iniciativa. ....	27
4. CONCLUSIONES.....	41
5. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES .....	43

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Los Proyectos de Investigación de Unidades Ejecutoras (Proyectos PUE) constituyen una iniciativa implementada por el CONICET a partir del año 2016, que consiste en el financiamiento para desarrollar investigaciones transversales en Unidades Ejecutoras, básicas o aplicadas, alineadas con las líneas temáticas de cada institución, a lo largo de cinco años.

Esta iniciativa presentó características distintivas respecto de instrumentos precedentes, ya que se propuso:

- integrar las capacidades existentes al interior de las Unidades Ejecutoras promoviendo el trabajo articulado entre líneas y grupos de investigación.
- orientar esas capacidades a la resolución de problemas del entorno socio-productivo y/o atender vacancias geográficas a través de proyectos impulsados por procesos de planificación y/o evaluación institucional.

El presente documento expone los resultados de un proceso evaluativo **ex post** encomendado por el Directorio de CONICET. La solicitud consiste en la realización de “una evaluación del impacto que han tenido las convocatorias de Proyectos de Unidades Ejecutora (PUE), desde su inicio hasta la actualidad” (**ME-2024-4545311-APN-CONICET#JGM**)<sup>1</sup>.

Este trabajo da continuidad a una línea de estudios orientados a la evaluación de distintas intervenciones e iniciativas impulsadas por el organismo con el propósito de incidir sobre objetivos de la política científica y tecnológica, así como de fortalecer los procesos de toma de decisiones institucionales (CONICET, 2021).

En el marco de estos estudios, se entiende por *iniciativa* a un conjunto de acciones institucionales orientadas al logro de objetivos de política científica definidos a partir de un diagnóstico sobre una situación o problema sobre el que se pretende incidir. Si bien esas acciones no siempre se estructuran formalmente como programas o proyectos, para estos estudios se aplican metodologías de evaluación propias de este tipo de instrumentos. Asimismo, la evaluación se concibe como un proceso de reflexión y aprendizaje institucional, orientado a generar evidencia relevante sobre desempeños, resultados y problemáticas, con el fin de informar decisiones futuras.

---

<sup>1</sup> El directorio delega esta tarea en la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional (DPyEI) de la Gerencia de Evaluación y Planificación (GEP), en conjunto con la Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico (GDCT) y la Gerencia de Recursos Humanos (GRH).

En este contexto, el **objetivo general** del trabajo fue llevar a cabo una evaluación integral de la iniciativa PUE, considerando su diseño institucional, su implementación y los resultados alcanzados, a fin de valorar su coherencia, pertinencia, eficiencia, eficacia y equidad en relación con los propósitos enunciados.

## 2. METODOLOGÍA

---

El proceso evaluativo se estructuró a partir de un enfoque integral, considerando las distintas etapas del ciclo de vida de las políticas públicas: diseño, implementación y resultados. La evaluación se orientó a analizar la consistencia interna de la iniciativa, su adecuación al problema identificado, las modalidades de implementación y los efectos producidos.

El análisis se organizó a partir de un conjunto de preguntas evaluativas referidas a las distintas etapas de la iniciativa:

**a) Diseño institucional:**

- ¿Qué problema se propuso abordar y en qué medida estuvo claramente definido y diagnosticado?
- ¿El diseño institucional responde adecuadamente al problema identificado?
- ¿Los objetivos están claramente formulados y son consistentes entre sí?
- ¿El diseño contempló mecanismos apropiados de seguimiento y evaluación ex post?

**b) Implementación:**

- ¿La iniciativa se implementó según lo planificado? ¿Qué ajustes o desvíos se produjeron durante la ejecución y cuáles fueron sus causas?
- ¿Qué factores facilitaron u obstaculizaron la implementación?

**c) Resultados y efectos:**

- ¿En qué medida se cumplieron los objetivos enunciados?
- ¿Los resultados se distribuyeron de manera equitativa entre las Unidades Ejecutoras?
- ¿Se produjeron efectos no previstos?
- ¿Cómo fueron valorados los resultados por la población objetivo?

El informe final de los proyectos y su consecuente evaluación sólo se presentaron los de las convocatorias 2016, 2017 y 2018. Por lo tanto, la evaluación de los resultados y efectos de la iniciativa se referirá exclusivamente a estas últimas.

La evaluación se basó en la triangulación de diversas fuentes de información primarias y secundarias<sup>2</sup>. Como fuentes de información secundaria se revisaron las siguientes: actas de directorio, bases de las convocatorias a proyectos, criterios de evaluación publicados, documentos sobre planificación y entrevistas realizadas por la DPEI para trabajos precedentes. Además, se elaboró información estadística derivada de registros administrativos almacenados en los sistemas informáticos del organismo.

Para el relevamiento de datos primarios se realizaron entrevistas a doce actores clave, entre ellos integrantes del Directorio, gerentes, directores y coordinadores de áreas de gestión durante el período evaluado. Asimismo, se aplicaron dos encuestas autoadministradas: una dirigida a directores de Unidades Ejecutoras y otra a integrantes de Comisiones Asesoras responsables de la evaluación de los informes finales.

La encuesta a directores tuvo como objetivo relevar su mirada sobre diversos aspectos del desarrollo del PUE. Se indagó sobre el proceso de definición de las temáticas de investigación, la gestión interna y la coordinación del trabajo, las instancias de interacción entre grupos, los factores que incidieron en el desarrollo de la investigación, el grado de cumplimiento de los objetivos y los principales resultados alcanzados.

Respecto de la encuesta a integrantes de Comisiones Asesoras, su finalidad consistió en reconocer el grado de cumplimiento de los objetivos de la iniciativa mediante la valoración –por parte de los evaluadores de los informes finales– de las actividades y productos desarrollados en el marco de los proyectos. En este caso se diseñó un cuestionario estructurado en tres dimensiones analíticas: integración de grupos y/o líneas de investigación; orientación de la investigación a la resolución de problemas y relevancia de los resultados y efectos sobre las líneas de investigación de las UE

La combinación de todas las fuentes de información permitió reconstruir aspectos del diseño y la implementación que no se encontraban explicitados ni documentados, así como contrastar distintas perspectivas institucionales sobre la iniciativa. Ello contribuyó a reducir sesgos y a sustentar conclusiones más robustas y mejor fundamentadas.

---

<sup>2</sup> Los datos primarios son aquellos que se construyen específicamente para la investigación en curso (ej. Entrevistas, grupos focales, encuestas, etc.). Los datos secundarios son datos existentes que fueron producidos por otros actores o en investigaciones previas, que se reutilizan a los fines de la investigación en curso. (ej. bases de datos administrativas, documentos institucionales, etc.).

### 3. HALLAZGOS

---

En este informe, el término *hallazgos* alude a los resultados del proceso evaluativo contruidos a partir de la evidencia empírica relevada y su interpretación a la luz de los criterios de evaluación definidos. En este sentido, los hallazgos constituyen el insumo principal para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que se presentan en secciones posteriores del informe. Se diferencian de estas últimas en tanto no implican aún juicios valorativos ni propuestas de mejora, sino una interpretación evaluativa fundamentada en la evidencia disponible.

Los principales hallazgos<sup>3</sup> están organizados en tres apartados: evaluación del diseño institucional, evaluación de la implementación y evaluación de los resultados.

#### 3.1 Evaluación del diseño institucional de la iniciativa

Al igual que en otras iniciativas impulsadas por el organismo, la reconstrucción del diseño institucional de la iniciativa PUE a los fines de realizar esta evaluación presentó dificultades significativas, dado que varios de sus componentes no quedaron suficientemente explicitados en documentos formales y otros se desplegaron de manera fragmentada a lo largo de distintas normativas, bases de convocatoria y comunicaciones institucionales. En este contexto, algunos de los vacíos de información vinculados al diagnóstico inicial, se abordaron a partir de entrevistas realizadas a actores que participaron en su formulación e implementación desde distintos roles institucionales, tales como miembros del Directorio, gerentes, responsables de procesos administrativos y evaluadores<sup>4</sup>.

Los Proyectos PUE se originaron en el marco de la gestión asumida en diciembre de 2015 por Alejandro Ceccatto como presidente del CONICET. Entre los principales ejes de dicha gestión se destacó la intención de fortalecer la planificación a lo largo de la red institucional del organismo, profundizar la promoción de la investigación orientada a la resolución de problemas y promover la identificación de proyectos estratégicos o “proyectos insignia”, concebidos como iniciativas de mayor envergadura y ambición, capaces de generar impactos relevantes y de posicionar institucionalmente al CONICET en la sociedad.

---

<sup>3</sup> Para mayores detalles véanse los documentos elaborados a lo largo del trabajo: “Primer informe de Avance”: DPyE, julio de 2024; “Análisis de la Convocatoria PUE 2016-2018”: GDCT, noviembre 2024 e “Informe sobre resultados del relevamiento a Comisiones Asesoras”: DPyE, diciembre 2024.

<sup>4</sup> Los testimonios de los evaluadores se recogieron en la reunión de cierre de la Encuesta suministrada a los Integrantes de Comisiones Asesoras.

El impulso a la planificación a nivel territorial tuvo como antecedente la participación de las Unidades Ejecutoras en el Programa de Evaluación Institucional (PEI) de los Centros Científico-Tecnológicos del CONICET durante el período 2009–2015. Dicho programa contemplaba instancias de autodiagnóstico, evaluación externa y elaboración de planes de mejora, y había sido impulsado por la Secretaría de Articulación del entonces Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, a cargo del propio Dr. Ceccatto. Este recorrido previo resultó un insumo relevante, en tanto instaló la idea de la planificación institucional como práctica deseable en la red del organismo.

Estos ejes convergieron en los objetivos de la iniciativa PUE, que se concibió como un instrumento destinado a Unidades Ejecutoras, orientado a promover proyectos surgidos de procesos de autoevaluación y planificación institucional. Se esperaba que tales procesos permitieran identificar problemas del entorno local o regional y las capacidades disponibles para abordarlos, constituyendo a su vez un primer avance hacia la definición de planes estratégicos de cada centro o instituto. En este sentido, la iniciativa se alineó de manera consistente con las prioridades de política institucional del CONICET durante el período analizado.

*“Uno esperaba que identifiquen capacidades y problemáticas afines a la región [...] Y todo estaba mezclado con la generación de un plan estratégico para la institución. Porque vos tenías que empezar pensando cuáles eran tus capacidades, pensando cuáles eran las necesidades del medio, y todo eso te formaba un humus donde podía florecer la idea de un planeamiento estratégico.”  
(Informante clave n° 3)*

Como señalan los testimonios recogidos, la planificación estratégica no se concebía como un ejercicio abstracto, sino como un proceso estrechamente vinculado a la identificación de capacidades institucionales y de necesidades del entorno, así como a la integración de ambas dimensiones en proyectos de mayor escala y relevancia territorial. Este enfoque se inscribe en un conjunto de iniciativas que el organismo ha desarrollado desde 2012, enmarcadas en los lineamientos del Plan Argentina Innovadora 2020. El Plan promovió una concepción de la ciencia y la tecnología orientada a la atención de desafíos estratégicos y demandas socio-productivas con foco en la resolución de problemas. Bajo la gestión iniciada en 2015, esta perspectiva se profundizó y se articuló de manera explícita con la planificación estratégica institucional, reforzando la orientación hacia proyectos integrales y con anclaje territorial.

A diferencia de otras iniciativas destinadas a la resolución de problemas o a la federalización de capacidades científicas, los PUE no se instrumentaron exclusivamente a través de la política de ingresos (cargos o becas), sino que se diseñaron como un instrumento integrador de financiamiento. El PUE contempló recursos para gastos de funcionamiento, equipamiento mediano, becas y cargos de personal de apoyo, concebidos como un conjunto articulado al

servicio de proyectos de investigación de mayor alcance temporal y conceptual. Desde esta perspectiva, el diseño buscó promover la concentración y articulación de capacidades dispersas en el interior de las Unidades Ejecutoras, favoreciendo proyectos de mayor envergadura y ambición.

*“Por primera vez generamos un instrumento que es centrípeto, que tiende necesariamente a agrupar capacidades para conseguir un proyecto de más envergadura en su financiación y de más largo plazo que incorpora todos los elementos (financiamiento, recursos humanos en becas y en carrera de personal de apoyo) con la finalidad de que esas líneas priorizadas aborden problemáticas tecnológicas o científicas, con un espíritu de más largo plazo y mayor ambición”. (Informante clave n° 3)*

La fundamentación de la iniciativa se apoyó en una mirada crítica sobre el modo de producción de conocimiento predominante en el CONICET. Desde la perspectiva de las autoridades de la época, dicho modelo se encontraba excesivamente centrado en la Carrera del Investigador Científico y Tecnológico, y en criterios de legitimación definidos al interior de la propia comunidad académica. Esto tendía a reforzar dinámicas de trabajo atomizadas, dispersión temática y agendas de investigación poco articuladas con problemáticas locales o con los desafíos del desarrollo nacional. De acuerdo a esta perspectiva, los incentivos existentes favorecían trayectorias individuales y proyectos de pequeña escala, con menor capacidad de generar impactos sustantivos.

*“Uno recién entra a la carrera y ya pide un subsidio. [...] porque sabe que es la manera más rápida de progresar en la Carrera. Tener sus propios RRHH formados, tener su propio subsidio, en definitiva, ir desmembrando grupos, habilitando a una temprana independencia de los que se van formando. [...]. Entonces los proyectos son proyectos muy acotados, [...] de escasa ambición más bien marginales en su contribución por la envergadura”. (Informante clave n° 2)*

Otro de los problemas identificados por las autoridades del CONICET eran la gran atomización del financiamiento y la dispersión de las capacidades existentes en las unidades Ejecutoras. En tal sentido, la política buscaba dotar a las Unidades Ejecutoras y a sus directores de un rol mucho más activo en la definición de las agendas de investigación.

*“Si no, el instituto es una mera aglomeración de gente, cada uno con su PIP y con su proyecto de universidad. [...] la premisa era esa, que lograrán un solo proyecto con impacto. Y cohesionado hacia dentro del instituto, cohesión de los recursos humanos y hacia afuera un impacto del proyecto” (Informante clave n° 2).*

*“Se nombraba un director que era incapaz de convocar a su grupo de investigación a hacer algo...porque cada uno hacía la suya y no había manera de gobernarlo (informante clave n° 2).”*

También formaba parte de las preocupaciones de esa gestión, el reconocimiento que la sociedad tenía de la institución CONICET y en qué medida era valorado su aporte al desarrollo

del país. Por lo tanto, se esperaba que los PUE pudieran ser una antesala y a la vez generadores de futuros proyectos “insignia” que posicionaran al CONICET en un rol estratégico de desarrollo<sup>5</sup>.

En cuanto al diseño institucional, el análisis de las fuentes documentales pone de manifiesto que durante los primeros años de implementación de la iniciativa se identificaron problemas de comunicación, consistencia y coherencia en la formulación de sus objetivos, así como la ausencia de definiciones precisas de conceptos clave.

La Resolución 1547/16 que aprueba las bases de la convocatoria a Proyectos PUE 2016 señala *“que la misma tiene como propósito el fortalecimiento de las capacidades de Investigación y Desarrollo en temas, problemas, especialidades o prioridades relevados por los institutos o que ya hayan sido priorizados en el plan de gestión o plan estratégico respectivo”*.

En las bases aprobadas por dicha resolución se agrega que los proyectos *“contendrán entre sus objetivos la comprensión y contribución a la solución de problemas a nivel local o regional, el desarrollo de áreas de vacancia”*<sup>6</sup>. Es decir, los objetivos se presentan de manera amplia y, en algunos casos, como alternativas posibles más que como orientaciones sustantivas obligatorias. Esta ambigüedad se mantuvo, aunque con algunas mejoras, en las convocatorias posteriores, a que continúa siendo poco claro si los proyectos deben cumplir con uno o con todos los criterios establecidos en las bases<sup>7</sup>.

En particular, uno de los rasgos distintivos de la iniciativa —la integración de esfuerzos de distintos grupos de investigación al interior de cada Unidad Ejecutora para desarrollar proyectos cualitativamente diferentes a los individuales— no fue explicitado de manera clara en la documentación pública de la primera convocatoria, quedando relegado a canales informales como las preguntas frecuentes del sitio web institucional.

Recién a partir de la segunda convocatoria, lanzada en 2017, se observan avances en la comunicación mediante la publicación de criterios de evaluación de las Ideas Proyecto<sup>8</sup>. En esta ocasión se hace explícito que:

---

<sup>5</sup> En una entrevista realizada en el marco de la formulación del Plan estratégico, el Dr. Ceccatto expresaba lo siguiente: *“CONICET es conocido por la sociedad, pero de una manera superficial. Es conocido por sus investigadores brillantes, y no por el producido institucional. La gente no sabe bien lo qué hace, ni en qué le modifica la vida la presencia del CONICET”*.

<sup>6</sup> Bases de Proyectos de Investigación de Unidades Ejecutoras CONICET 2016 (Primera etapa).

<sup>7</sup> Bases de Proyectos Convocatoria 2018 a Proyectos de Investigación de Unidades Ejecutoras. Bases de la primera etapa: llamado a presentación de Ideas-Proyecto

<sup>8</sup> Al respecto cabe aclarar que el procedimiento de presentación de las propuestas conllevaba dos etapas: en la primera se presentan las Ideas Proyecto sobre las que se efectuaba una selección, y luego, una segunda etapa con la presentación de la versión final del proyecto.

1. *La propuesta es superadora respecto de las líneas de I&D que ya desarrolla la UE ya que está previsto generar nuevas capacidades, adicionales a las que se producen corrientemente,*
2. *Promueve el trabajo conjunto y la colaboración transversal de grupos de investigación,*
3. *Contribuye a la comprensión y/o solución de problemas a nivel local o regional o de prioridades relevadas por las UE.*

La divulgación de las bases y condiciones para la presentación de proyectos y de la orientación de la iniciativa se sostuvo en paralelo sobre vías no formales. El entonces presidente del CONICET mantuvo numerosas reuniones con autoridades de la Red Institucional y realizó muchas visitas a Unidades Ejecutoras o Centros Científicos Tecnológicos (CCT).

La falta de definiciones operativas de conceptos sustantivos —como “vacancias”, “orientación a la resolución de problemas”, “investigación transversal”— constituyó otra debilidad del diseño institucional, ya que un desarrollo más claro hubiera posibilitado orientar de mejor manera la formulación y evaluación de los proyectos presentados.

Asimismo, la primera convocatoria se lanzó pocos meses después del inicio de la gestión. La rapidez con la que se llevó adelante hizo que sus aspectos técnicos no fueran discutidos con agentes del organismo durante su formulación y, como se verá más adelante, generó tensiones en la fase de implementación. En algunas entrevistas se señala que no se tuvo en cuenta la experiencia y el conocimiento específico de estos actores en procesos similares

*“Nos enteramos, estaba todo ya cocinado [...] Quizás si hubiéramos intervenido desde el primer momento, desde nuestras áreas que podíamos plantear alguna cuestión que tiene que ver con nuestra experiencia en implementar ese tipo de convocatorias, que se salen de las convocatorias anuales regulares”. (Informante clave n° 7)*

Desde el punto de vista organizacional, la iniciativa no fue formalizada como un programa con una estructura de gestión específica. En consecuencia, no contó con un responsable ejecutivo encargado de articular la información, las decisiones y el seguimiento integral del proceso. Del mismo modo, tampoco se previeron mecanismos sistemáticos de monitoreo ni instancias de evaluación ex post.

La presentación de la iniciativa dio lugar a debates y cuestionamientos en torno a distintos aspectos de su diseño.; los posibles efectos regresivos sobre disciplinas con menor inserción en Unidades Ejecutoras; la tensión entre investigación orientada y autonomía académica; la ausencia de instancias de capacitación en planificación; y la viabilidad de aplicar un diseño homogéneo a Unidades Ejecutoras con tamaños y trayectorias diversas.

Otro aspecto que dio lugar a cuestionamientos fue que la iniciativa se utilizó para atender un problema institucional que, si bien resultaba acuciante en el CONICET, excedía los objetivos específicos de los PUE: la retracción de la carrera del Personal de Apoyo. Esta situación introdujo elementos distorsivos tanto para la iniciativa como para el desarrollo de dicha carrera. Por un lado, se destinaron cargos de carácter permanente a un instrumento de duración acotada; por otro, no se consideraron criterios de priorización propios del desarrollo de esa carrera, ajenos a la lógica de los PUE.

En síntesis, la iniciativa PUE se inscribió en una estrategia institucional orientada a fortalecer la planificación, la integración de capacidades y la investigación orientada a la resolución de problemas. Se apoyó en la identificación de un conjunto de problemas vinculados a las limitaciones impuestas por el modelo predominante de producción de conocimiento en el CONICET. Sin embargo, el diseño de la iniciativa no se documentó en un diagnóstico suficientemente explicitado y fundamentado.

La iniciativa introdujo elementos innovadores respecto de instrumentos precedentes, particularmente por su carácter integral y por la articulación de distintos tipos de recursos en torno a proyectos de mayor escala y horizonte temporal. Al mismo tiempo, buscó incidir en las agendas de investigación y en las dinámicas institucionales al interior de las Unidades Ejecutoras.

No obstante, estas intenciones no se tradujeron en un diseño institucional del todo robusto, consistente y preciso, lo que amplió los márgenes de interpretación por parte de los actores involucrados e impuso condiciones en su implementación.

#### Síntesis del diseño institucional de la iniciativa

- ✓ **Se alinea con prioridades estratégicas del CONICET del período analizado**
- ✓ **Promueve procesos de planificación, integración de capacidades e investigación orientada a la resolución de problemas**
- ✓ **Elementos innovadores: financiamiento de mayor escala, articulado con la incorporación de recursos humanos y con el impulso de modalidades de producción de conocimiento que contaban con menores incentivos institucionales.**
- ✗ **Ausencia de un diagnóstico formal explícito.**
- ✗ **Ambigüedad en la formulación de objetivos y conceptos clave.**
- ✗ **Falta de mecanismos de seguimiento y evaluación ex post.**

### 3.2 Evaluación de la implementación de la iniciativa.

Esta sección reconstruye el desarrollo de la iniciativa, por lo tanto, incluye hallazgos relacionados con el alcance que tuvo en el período analizado: proyectos evaluados y financiados, recursos humanos incorporados, el financiamiento y la gestión de los procesos. Se identifican también factores facilitadores y obstaculizadores, así como los ajustes al diseño original.

#### Alcance y cobertura de la iniciativa

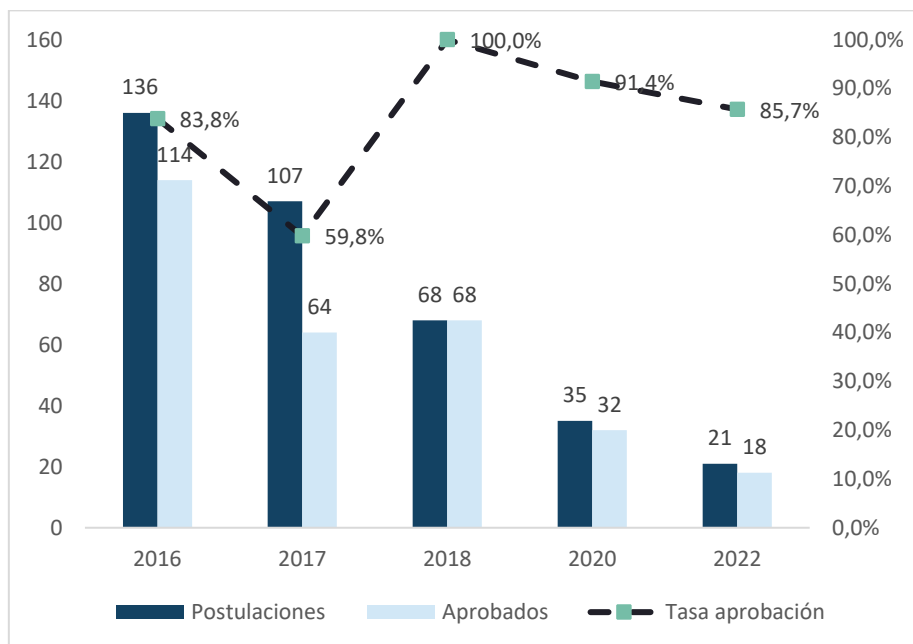
La selección de los proyectos PUE se estructuró en dos etapas: una primera instancia de evaluación de ideas proyecto, orientada a valorar la adecuación de las propuestas a los objetivos de la iniciativa, y una segunda etapa de evaluación de los proyectos completos, centrada en criterios académicos tradicionales (Resolución de Directorio N° 4155/16)

Desde una perspectiva evaluativa, esta modalidad permitió que la instancia de evaluación operara no sólo como un dispositivo de valoración de las propuestas, sino también como un mecanismo de transmisión y clarificación de los criterios y lineamientos que orientaban la política. A través de los dictámenes y recomendaciones formulados por la comisión evaluadora, especialmente en la etapa de ideas-proyectos, se logró mejorar la formulación, coherencia y orientación de las propuestas, contribuyendo a atenuar las dificultades derivadas de las ambigüedades presentes en el diseño inicial del instrumento.

El proceso de evaluación incorporó asimismo rasgos novedosos. Se asumió el desafío de integrar una perspectiva multidisciplinaria, lo que permitió ampliar el enfoque tradicional, habitualmente centrado en criterios estrictamente disciplinares. Esta innovación resultó particularmente relevante para la valoración de investigaciones orientadas a la resolución de problemas complejos, para las cuales los enfoques disciplinares aislados suelen resultar insuficientes.

Las convocatorias a Ideas Proyecto no se realizaron a través de SIGEVA y gran parte de la información se perdió con el ciberataque sufrido en 2022. Por tal motivo, en este apartado solamente se analizarán las postulaciones a los proyectos. A lo largo de las cinco convocatorias, se evaluaron 367 y se adjudicaron 296 proyectos. Las dos primeras concentran la mayor parte de las presentaciones (66%) y el 60% de los proyectos adjudicados (Gráfico 1).

**Gráfico 1 - Postulaciones a PUE y proyectos aprobados. Convocatorias 2016, 2017, 2018, 2020 y 2022.**



Fuente: SIGEVA, Módulo de convocatoria de proyectos.

La tasa de aprobación supera el 80% en casi todas las instancias, salvo en 2017, cuando registra un valor significativamente menor. Dicha convocatoria fue la única que admitió presentaciones de Proyectos PUE a Unidades Ejecutoras que ya contaban con uno, condición limitada a instituciones de gran envergadura que permitió a 13 de ellas obtener un segundo proyecto<sup>9</sup>. A partir de 2018, las postulaciones disminuyeron, en gran medida porque se redujo el universo de UE sin financiamiento. De hecho, a fines de 2022, 275 de las 315 unidades vigentes ya habían accedido a un PUE, y solo 10 permanecían sin éxito tras al menos una postulación.

En varias entrevistas se señala que la existencia de esta línea de financiamiento incidió en la creación de nuevas unidades, siendo éste un efecto no contemplado en los objetivos. El siguiente testimonio expresa una opinión crítica al respecto:

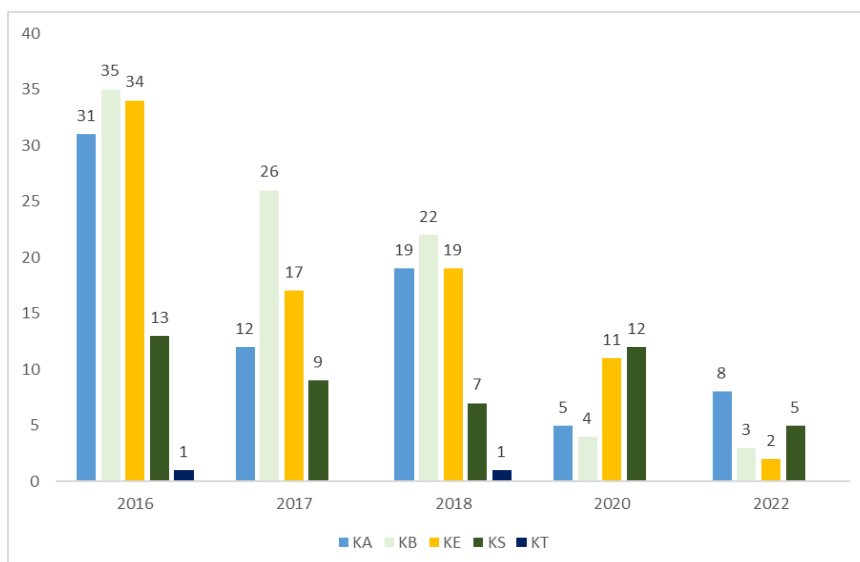
*[...] un efecto de los más problemáticos era la demanda para hacer crecer nuevas unidades ejecutoras. Cuando empieza a haber fondos que excluyen a todos los grupos que no estaban enmarcados en unidades ejecutoras, todos los grupos pasan a querer ser unidades ejecutoras (Informante clave n° 4).*

La composición de los Proyectos PUE aprobados de acuerdo con la gran área de la UE fue variando en las sucesivas convocatorias. En las tres primeras, las UE de Cs. Biológicas y de la Salud (KB) son las que registran mayor presencia, mientras que los proyectos de Cs. Agrarias, de

<sup>9</sup> Las UE que obtuvieron dos proyectos son: CEIL, INTEMA, IBR, IEE, IFIR, IFLP, IIBYT, INFIQC, INQUISUR, IPE, IQUIR, ITPN, PLAPIQUI.

Ingeniería y de Materiales (KA) y Cs. Exactas y Naturales (KE) están más representados en las convocatorias 2016 y 2018. Contrariamente, los institutos de Cs. Sociales y Humanidades (KS) incrementan su participación en las últimas convocatorias.

**Gráfico 2 - Distribución de proyectos asignados según gran área y año de la convocatoria**  
**Convocatorias 2016, 2017, 2018, 2020 y 2022.**



Fuente: SIGEVA, Módulo convocatorias de Proyectos

### Financiamiento de la iniciativa

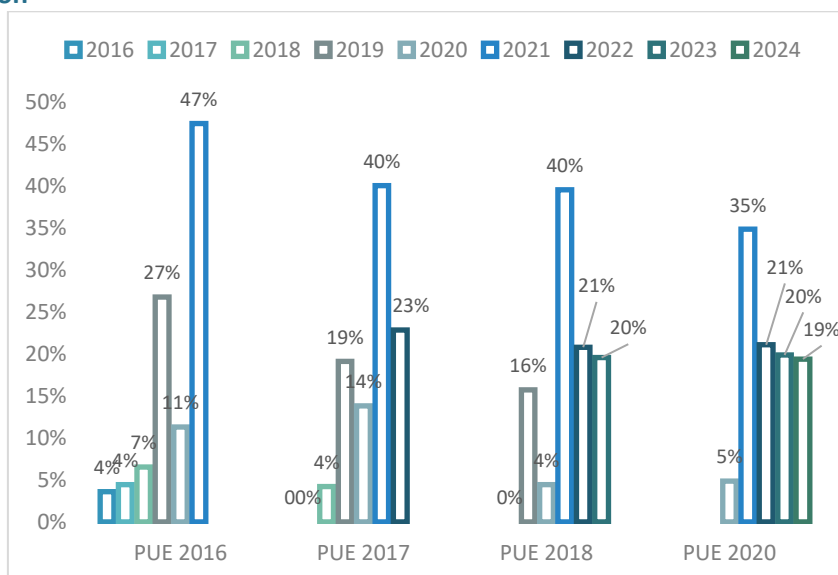
Uno de los rasgos distintivos de los PUE fue el nivel de financiamiento asignado, significativamente superior al de otras convocatorias del organismo<sup>10</sup>. Este mayor volumen de recursos se correspondía con la expectativa de promover proyectos institucionales de mayor escala. Una particularidad de este financiamiento es que además de gastos de funcionamiento (compra de insumos, trabajo de campo, viajes, etc.) contempló la adquisición de equipamiento mediano. Para este último rubro se podía asignar hasta el 20 % del total aprobado sin superar el 50 % de cada año.

En las primeras cuatro convocatorias, el monto máximo aprobado por proyecto fue de \$5.000.000, y el monto promedio se posicionó en un valor cercano a los \$ 470.000 (Gráfico 3). El valor máximo se mantuvo sin modificaciones hasta 2022, cuando se incrementó a \$6.000.000.

<sup>10</sup> En efecto, el presupuesto máximo anual por PUE era de \$1.000.000.-, mientras que los Proyectos de Investigación Plurianuales (PIP) 2017-2019 contemplaban un financiamiento anual de \$150.000.- en caso de que en el grupo de investigación haya 4 investigadores de CONICET (ampliable en \$45.000.- por cada investigador adicional).

Las bases de los PUE indicaban que el financiamiento debía ejecutarse a lo largo de cinco años, a razón de una quinta parte del monto total por año. Los datos que se exhiben en el gráfico 3 indican que, si bien se pudo pagar el total de los montos a lo largo de los cinco años de duración de los proyectos, en algunas convocatorias--especialmente en las dos primeras-- los pagos se efectuaron con cierto desfase respecto lo previsto.

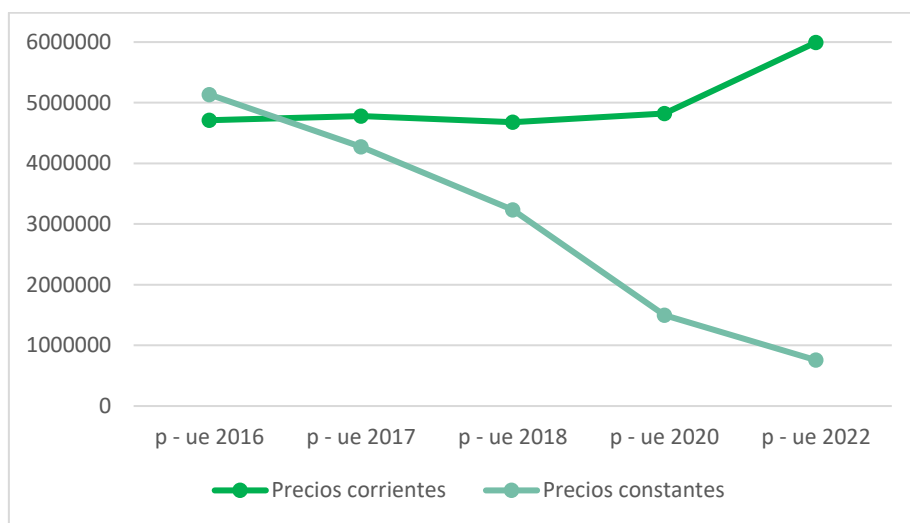
**Gráfico 3 Distribución porcentual del pago de los montos de los PUE durante los años de ejecución**



Fuente: Dirección de Proyectos

Asimismo, el fuerte proceso inflacionario que atravesó el país durante ese período, junto con la ausencia de mecanismos de actualización, provocó una depreciación progresiva de la capacidad de compra del financiamiento a lo largo de las sucesivas convocatorias y, especialmente, en los últimos años de cada proyecto. En consecuencia, esta situación erosionó de manera sostenida el valor real de los recursos asignados, particularmente en las convocatorias más recientes y en las etapas finales de su ejecución.

**Gráfico 4 - Monto promedio aprobado por proyecto a precios constantes y corrientes**



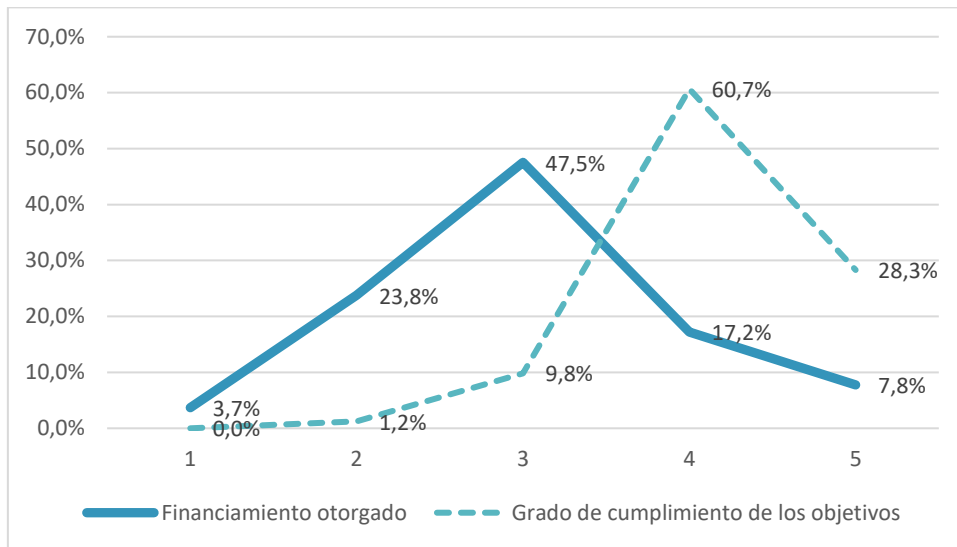
Nota: Para deflactar los montos a precios constantes, se consideró como base 100 el índice de precios al consumidor de enero de 2017. Desde esa fecha en adelante, se tomó el IPC del INDEC. Para el año 2016 se estimó el valor a partir del IPC publicado por el Banco Central de la Nación. Se calculó el valor de los montos a precios constantes para el 30 de junio de cada año.

Fuente: elaboración propia en base a SIGEVA, INDEC Y Banco Central

En la Encuesta a los directores de las Unidades Ejecutoras<sup>11</sup>, la valoración de los recursos financieros disponible muestra que el 25% de los encuestados asigna un puntaje satisfactorio al presupuesto, es decir, 4 o 5 puntos de un máximo de 5. Esta valoración contrasta con la referida al grado de cumplimiento de los objetivos, ya que más del 80% le atribuye un puntaje satisfactorio (Gráfico 5). Este resultado sugiere que, frente a un escenario de financiamiento más restrictivo, los equipos de investigación implementaron estrategias de compensación que probablemente incluyeron del uso de fondos provenientes de otros subsidios o fuentes de financiamiento.

<sup>11</sup> Esta encuesta se aplicó durante la convocatoria del informe final de los PUES 2016, 2017 y 2018.

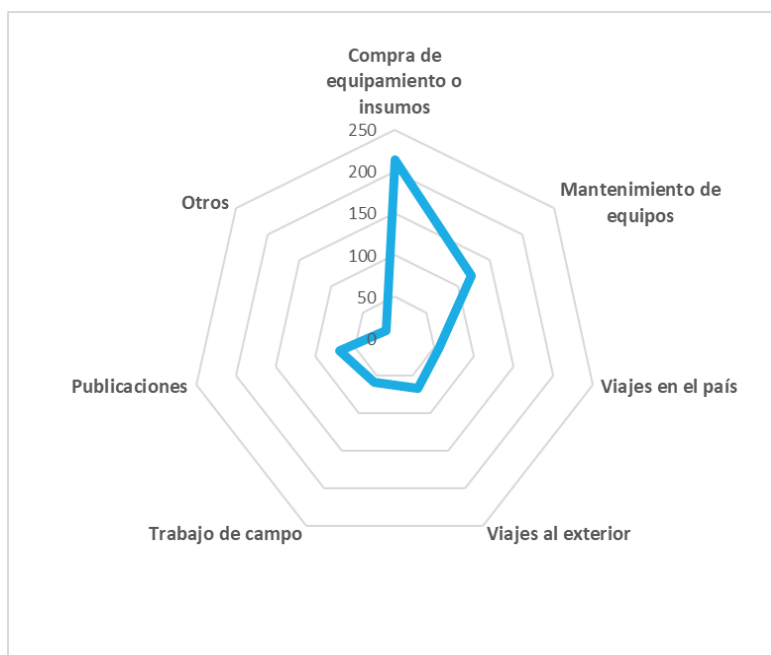
**Gráfico 5: Distribución de los PUE (en %) según el puntaje asignado por los directores al financiamiento y al grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto**



Fuente: Encuesta a directores de UE

De acuerdo a los resultados de la mencionada encuesta, las dificultades presupuestarias impactaron principalmente en la adquisición de equipamiento o insumos, y en segundo lugar el mantenimiento de equipos. (Gráfico 6). Otros obstáculos mencionados fueron los derivados de los procesos administrativos de compra de insumos o equipamiento, restricciones asociadas a la pandemia de COVID-19 y discontinuidades en la transferencia de fondos.

**Gráfico 6: Rubros afectados por los problemas presupuestarios**



Fuente: Encuesta a directores de UE

Entre las consecuencias surgidas de las dificultades para afrontar los requerimientos presupuestarios, los directores mencionan las siguientes:

- el equipamiento originalmente previsto no pudo adquirirse -o se adquirió otro con prestaciones inferiores;
- se resignaron insumos proyectados en la planificación inicial;
- hubo incumplimiento de proveedores debido a la burocracia y retrasos en pagos;
- se produjeron discontinuidades en los proyectos por la falta de entrega de fondos.

Por otra parte, en las convocatorias de los años 2017 y 2018, para sortear la escasez de fondos propios de CONICET, el equipamiento se financió mediante PICT-E de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la innovación (Agencia I+D+i). Eso generó tensiones, ya que quienes habían sido seleccionados para un PUE tenían que volver a presentar el proyecto por otra institución con sus correspondientes formatos y sistemas informáticos para poder recibir los fondos de un proyecto que ya había sido aprobado (los cuales luego no fueron siquiera evaluados, sino que se pagaban directamente).

Dados estos inconvenientes, en la convocatoria 2018 se aclaró que "como premisa, el trabajo debería llevarse a cabo con el equipamiento e instalaciones disponibles y no depender de su compra, importación o construcción", de manera que la ejecución del proyecto no se viera obstaculizada por demoras o dificultades en la adquisición del equipamiento presupuestado.

A pesar de las mencionadas dificultades se destaca que, debido al menor volumen de proyectos en comparación con otras convocatorias, y a la prioridad institucional de los PUE, desde el área de proyectos fue posible brindar un acompañamiento en la ejecución presupuestaria mucho mayor y realizar adecuaciones específicas a las necesidades de aquellos:

*[...] por ejemplo (menciona una UE), tenían que hacer una encuesta, toda la plata de ellos iba para una encuesta, y la encuesta no podía ser una parte este año y otra parte el año que viene...entonces se les adelantó fondos para que pudieran concretarla adecuadamente. (Informante clave n° 6)*

#### Becas y personal de apoyo

Como ya se mencionó, otra de las características distintivas de los PUE es que contemplaron la solicitud de vacantes para becas doctorales o postdoctorales, así como también cargos para la Carrera de Personal de Apoyo. Tanto unos como otros, debían incorporarse en los primeros

dos años del proyecto<sup>12</sup>. Esta solicitud era examinada por la comisión asesora en la evaluación de los proyectos. En cada dictamen se recomendaba una determinada cantidad de cupos en función de las actividades demandadas por el proyecto de investigación, validando o rectificando los recursos humanos solicitados.

La incorporación de los recursos humanos del PUE, posiblemente haya sido uno de los aspectos de mayor complejidad en la implementación de la iniciativa, en tanto contemplaba la articulación entre distintas áreas del organismo. En el caso de las becas, su incorporación debía “desdoblarse” en dos años, es decir, el 50% del cupo se debía cubrir el primer año y el otro, al año siguiente. El concurso se llevó a cabo a través de convocatorias abiertas, es decir que las presentaciones podían hacerse en cualquier momento del año, excepto la de 2016, que tuvo lugar en los mismos meses que el resto de las convocatorias a becas del organismo<sup>13</sup>.

Se presenta a continuación información numérica de las convocatorias 2016, 2017 y 2018-, que ilustra el recorrido que se produce entre la validación de las becas y cargos en la instancia de evaluación de los proyectos su selección a través de los concursos correspondientes y su incorporación en las UE.

En relación con la solicitud de becas (Gráfico 7) de las tres convocatorias mencionadas, en la instancia de postulación a proyectos se solicitaron un total de 637 doctorales y 207 posdoctorales. Durante la evaluación, las Comisiones evaluadoras recomendaron el 97% de las solicitadas. Posteriormente, en los concursos de becas, se seleccionaron más postulaciones de becas doctorales que los cargos validados en los proyectos (626 de 619)<sup>14</sup> y más del 85% de las becas posdoctorales. El mayor drenaje se produjo entre la selección (becas aprobadas) y el alta efectiva: obtuvieron el alta 549 becarios doctorales y 144 posdoctorales, aproximadamente un 87% en ambos tipos de becas.

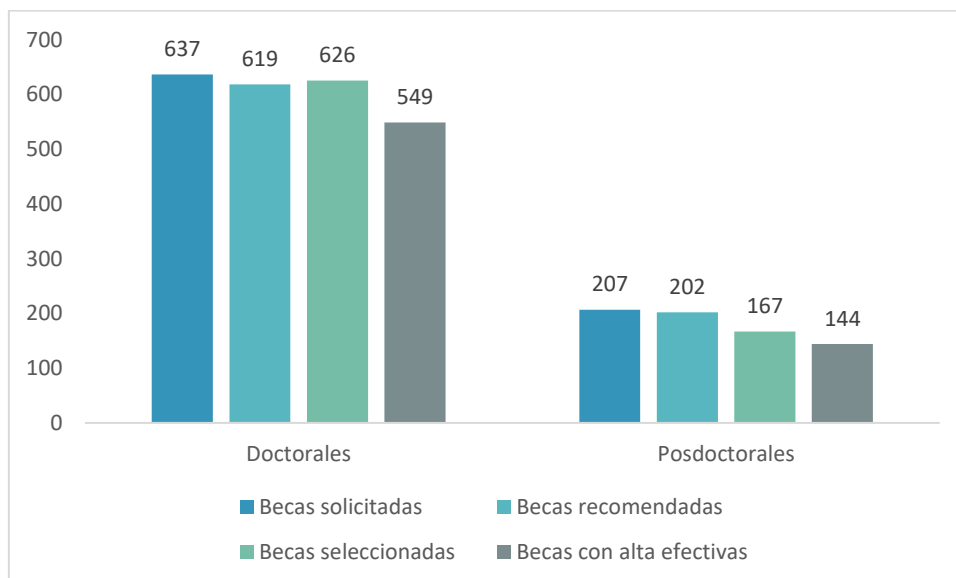
---

<sup>12</sup> En las bases se especifica que cada PUE puede incorporar hasta cuatro becas doctorales o posdoctorales. En cuanto a los cargos para la CPA, en las primeras convocatorias se podían solicitar hasta cuatro cargos y a partir de 2018 se reduce a dos.

<sup>13</sup> En las convocatorias para becas PUE 2016, 2017, 2018 2020 y 2022, se seleccionan un total de 992 becarios. 746 doctorales y 249 posdoctorales, aunque como se verá más adelante, no todos ellos se integraron efectivamente a los Institutos que los solicitaron. En el caso del personal de apoyo, en los concursos respectivos se seleccionaron 354 agentes.

<sup>14</sup> Posiblemente ello se deba a la resolución favorable de recursos de reconsideración de postulaciones que no habían sido aprobadas, excediendo así el cupo originalmente previsto.

**Gráfico 7: Becas solicitadas en los Proyectos, becas recomendadas por la Comisión de Proyectos, becas seleccionadas por la Comisión de Becas PUE y becas con alta efectiva. Convocatorias PUE 2016, 2017 y 2018.**

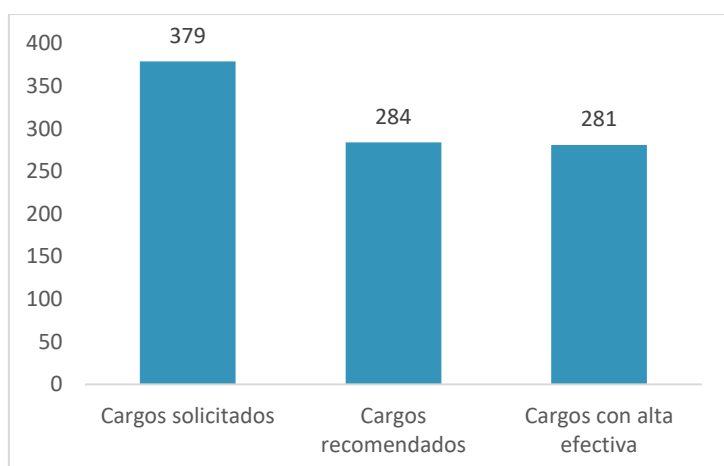


**Notal:** Las becas solicitadas son las requeridas por las UE al momento de la Convocatoria de Proyectos. Las becas recomendadas son las que la Comisión Asesora convalida en la evaluación. Las becas seleccionadas son las que se aprueban en los concursos específicos de becas.

**Fuente:** SIGEVA, Módulos convocatorias de Proyectos, de Becas, e información reportada por la Gerencia de Recursos Humanos

En cuanto a los cargos para la CPA, de los 379 solicitados en las convocatorias a proyectos, la Comisión Asesora recomendó el 65% y la mayoría de ellos obtuvo el alta efectiva (Gráfico 8).

**Gráfico 8: Cargos para la Carrera de Personal de apoyo solicitados en la convocatoria de proyectos, cargos recomendados por la Comisión Evaluadora de Proyectos y cargos con alta efectiva. Convocatorias PUE 2016, 2017 y 2018.**

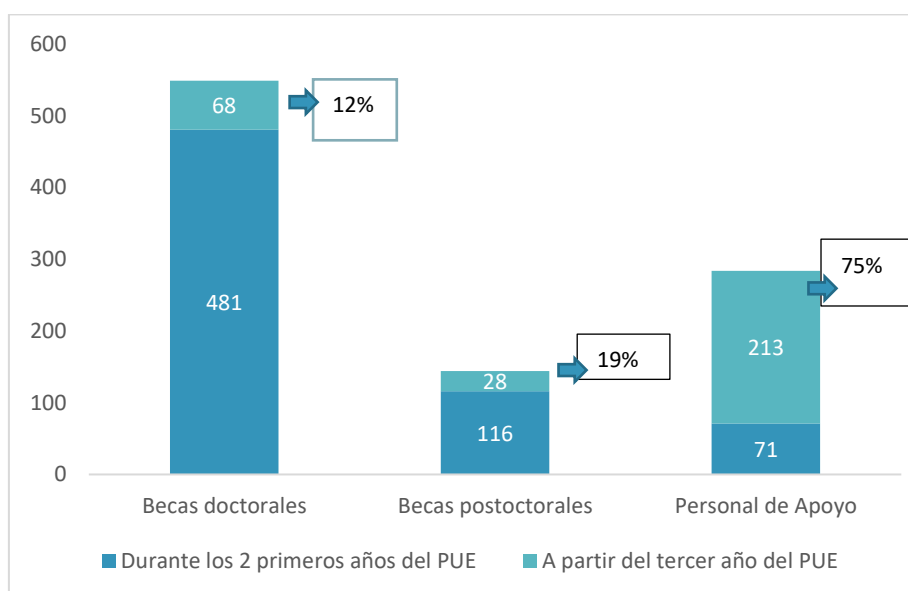


**Notal:** Los cargos solicitados son los requeridos por las UE al momento de la Convocatoria de Proyectos. Los recomendados son los convalidados por la Comisión Asesora en la evaluación.

Fuente: SIGEVA, Módulos convocatorias de Proyectos, de Personal de Apoyo e información reportada por la Gerencia de Recursos Humanos

En base a la información analizada (Gráfico 9), se detectó un nudo crítico en la incorporación del personal seleccionado para los proyectos. Se observó retrasos en su ingreso a los lugares de trabajo (momento del alta efectiva) en relación con el tiempo de duración del proyecto. En el caso de las becas, el 12% de las doctorales y el 19% de las posdoctorales se incorporaron recién en el tercer año. La situación resulta aún más marcada en el caso del personal de apoyo, donde este porcentaje asciende al 75%. Estas postergaciones redujeron significativamente el período efectivo de participación en las actividades previstas, particularmente en el caso del personal de apoyo, lo que podría haber limitado su aporte al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

**Gráfico 9: Momento en que se produce el alta de becarios y personal de apoyo respecto del inicio del PUE. Convocatorias PUE 2016, 2017 y 2018.**



Fuente: SIGEVA, Módulos convocatorias de Proyectos, de Personal de Apoyo e información reportada por la Gerencia de Recursos Humanos

En las entrevistas a las áreas encargadas de las convocatorias de becas y CPA, se advirtieron algunos problemas en el proceso de selección de los candidatos.

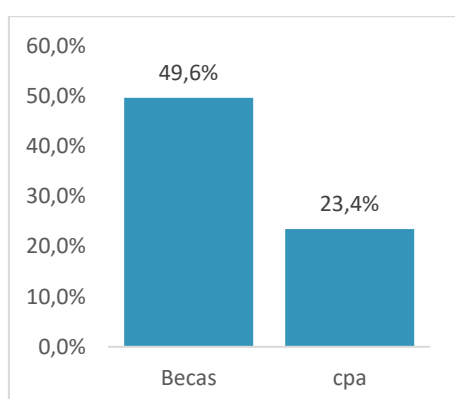
En cuanto a las becas, algunos entrevistados señalan que los perfiles definidos en el PUE eran muy específicos y no siempre se contaba con los candidatos adecuados en la provincia o ciudad de la UE. De modo que, para lograr cubrir las vacantes disponibles para cada año en ocasiones se solicitaba el cambio de perfil o que algunas de las incorporaciones terminaron siendo “el

remanente” de los que no pudieron ingresar por otras convocatorias<sup>15</sup>. Otra dificultad en cuanto a las becas era la solicitud de cambio de tema o director de los becarios ya incorporados:

En el caso de los cargos para la CPA, la situación mencionada era otra: los perfiles definidos en los proyectos eran muy poco específicos. Por lo tanto, eso dio lugar al ingreso de personal que no siempre se adecuaba a las características del perfil especificado en las convocatorias generales para personal de apoyo. En esta misma línea, algunos informantes mencionan como un punto débil en la implementación de la iniciativa, que la decisión de la aprobación de los perfiles en la instancia del proyecto no contemplaba la articulación con las áreas con mayor conocimiento acerca del estado de las UE y sus necesidades.

Los directores también expresaron inconvenientes vinculados a la retención del personal solicitado para el PUE, en mayor medida en cargos de becas (Gráfico 10). En la mayoría de los casos los motivos se asocian con el surgimiento de otras oportunidades laborales o becas y razones vinculadas a la emergencia de la pandemia.

**Gráfico 10: Porcentaje de PUE que no pudieron retener a todo el personal solicitado**



Nota: en la encuesta la respuesta negativa contempla que no se ha podido retener al menos a uno de los recursos humanos solicitados.

Fuente: Encuesta a Directores de UE

### **Factores facilitadores, obstáculos y efectos no previstos**

La implementación se vio favorecida por dos pilares: por un lado, un seguimiento más individualizado de los proyectos por parte de las áreas de gestión —posibilitado por la escala de

---

<sup>15</sup> De acuerdo con la normativa, los candidatos a becas doctorales y posdoctorales a las convocatorias a Becas PUE podían postularse en forma simultánea a otras convocatorias de becas (General, temas estratégicos, etc.).

la convocatoria y su relevancia institucional— y, por otro, por el rol destacado de los evaluadores como facilitadores en la comunicación de los propósitos de esta iniciativa.

Entre los principales obstáculos se identifican las restricciones presupuestarias, que limitaron la oportuna disponibilidad de los fondos, sumada a la pérdida del valor adquisitivo, trabas administrativas externas para la compra de insumos y equipamiento, así como la complejidad en la incorporación de recursos humanos. Asimismo, la implementación de la iniciativa puso en evidencia efectos no previstos, tales como el estímulo a la creación de nuevas Unidades Ejecutoras.

Como síntesis a implementación de la iniciativa se vio marcada por una tensión constante entre la ambición del diseño original y las restricciones que surgieron durante el periodo.

#### Síntesis de la implementación de la iniciativa

- ✓ **Amplia cobertura de la iniciativa en las unidades ejecutoras.**
- ✓ **Incorporación de perspectiva multidisciplinaria en la evaluación.**
- ✓ **Seguimiento individualizado de los proyectos por parte del área responsable de la gestión.**
- ✓ **Rol destacado de los evaluadores en la comunicación de los objetivos de la iniciativa.**
- ✗ **Restricciones presupuestarias y falta de actualización de montos frente a la inflación.**
- ✗ **Dificultades en la incorporación o retención de recursos humanos: becas y personal de apoyo.**
- ✗ **Condicionantes externos que generaron demoras para la compra y adquisición de insumos y equipamiento.**

### 3.3 Evaluación de los resultados de la iniciativa.

Esta sección presenta la evaluación de los resultados alcanzados por la iniciativa PUE a partir de la triangulación de evidencia cuantitativa y cualitativa relevada mediante encuestas a directores de proyectos y a integrantes de las Comisiones Asesoras, considerando los objetivos propuestos y los criterios de evaluación definidos. Dichos relevamientos se realizaron en el marco de la presentación de los informes finales de los proyectos correspondientes a las convocatorias 2016, 2017 y 2018. En consecuencia, el análisis de resultados se encuentra delimitado a este conjunto de proyectos.

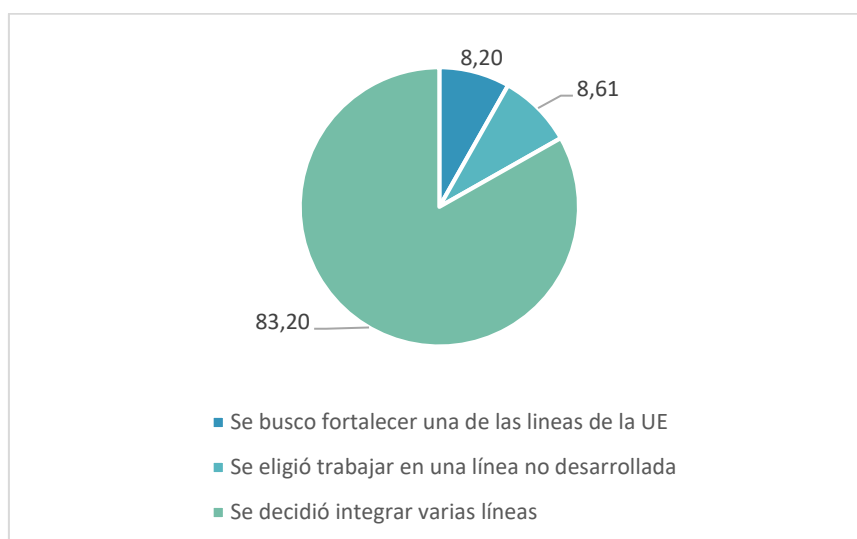
El análisis se estructura en torno a tres dimensiones: (i) integración de capacidades y dinámicas de trabajo al interior de las Unidades Ejecutoras; (ii) orientación de la investigación a la resolución de problemas; y (iii) relevancia de los resultados y efectos institucionales.

#### Integración de capacidades y trabajo colaborativo

Uno de los principales resultados de la iniciativa fue el fortalecimiento de instancias de articulación entre grupos y líneas de investigación al interior de las Unidades Ejecutoras. Esta afirmación se sostiene tanto con la evidencia dada por los resultados de la Encuesta a directores y por los aportados por la Encuesta a integrantes de las comisiones Asesoras. La articulación de capacidades se expresa desde la instancia de formulación inicial de los proyectos hasta en las dinámicas que se fueron generando a lo largo de su implementación.

La encuesta a directores revela que en el 83% de los proyectos, la definición del tema y objetivos del PUE surge de la integración de varias líneas de investigación del instituto (Gráfico 11).

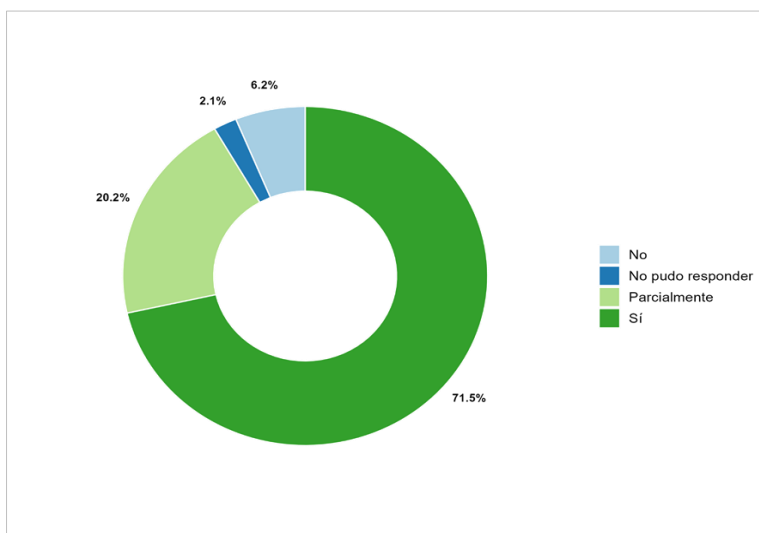
**Gráfico 11: Definición de los objetivos del PUE en relación con las líneas de investigación del instituto.**



Fuente: Encuesta a directores de UE

Por su parte, de acuerdo con el relevamiento a Comisiones Asesoras, más del 70 % de los proyectos evidenció una colaboración entre grupos a través de publicaciones, servicios o desarrollos tecnológicos. Al considerar las respuestas que refieren a modalidades de integración parcial, esta proporción asciende al 92 % de los PUE (Gráfico 12).

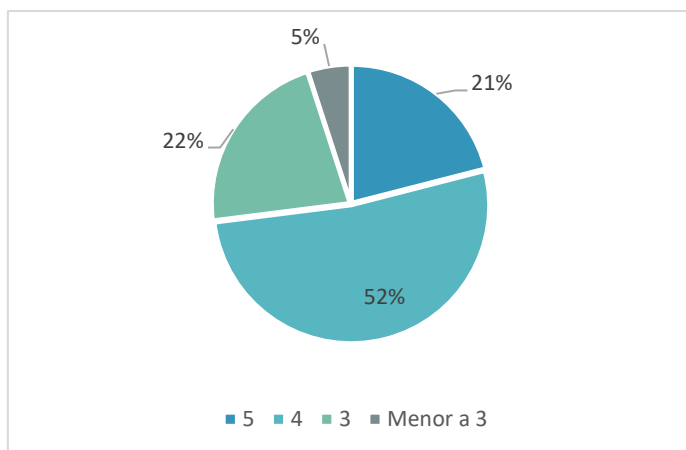
**Gráfico 12: Nivel de integración de grupos a través de publicaciones, servicios o desarrollos tecnológicos.**



Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras.

Este resultado es convergente con el que surge de la Encuesta a directores, ya que el 73 % de los proyectos obtiene una valoración satisfactoria (4 y 5 puntos) respecto de la integración de grupos a través de publicaciones (Gráfico 13).

**Gráfico 13: Distribución de PUE de acuerdo al porcentaje asignado por los directores a la integración de grupos de trabajo en las publicaciones**



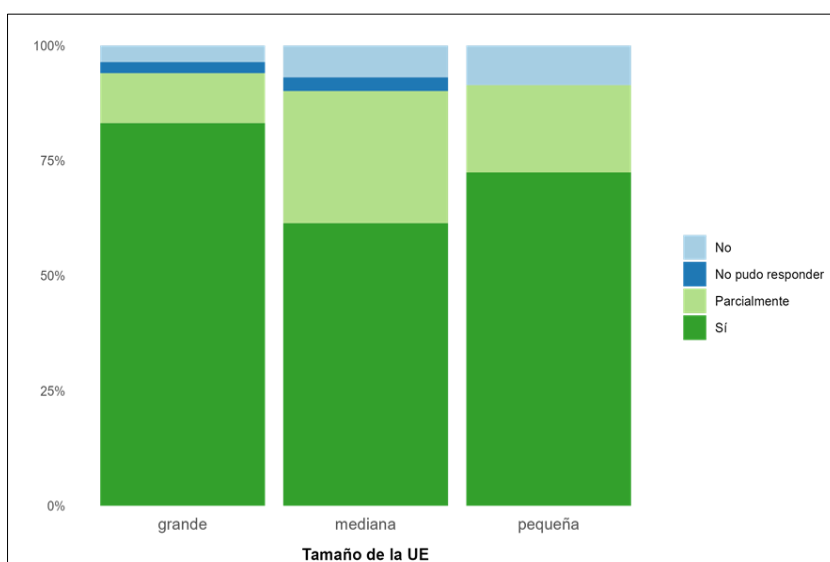
Fuente: Encuesta a directores de UE.

El grado de integración varía según la dimensión institucional (Gráfico 14) <sup>16</sup>. Los datos revelan que los institutos grandes alcanzan los niveles más altos de integración, mientras que los medianos registran los menores. Si bien no se establece una correlación lineal —positiva o

<sup>16</sup> La clasificación del tamaño de la unidad se realizó según la cantidad de investigadores registrados en la última memoria institucional del año 2022. En las pequeñas trabajan menos de 20 investigadores, en las medianas de 20 a 39 y en las grandes, 40 o más.

negativa— entre el tamaño del instituto y la cohesión de sus grupos, este hallazgo es relevante: contradice el supuesto de que las instituciones de mayor envergadura enfrentan mayores dificultades para integrarse.

**Gráfico 14: Nivel de integración de grupos en publicaciones, servicios o desarrollos tecnológicos por tamaño de la Unidad Ejecutora**



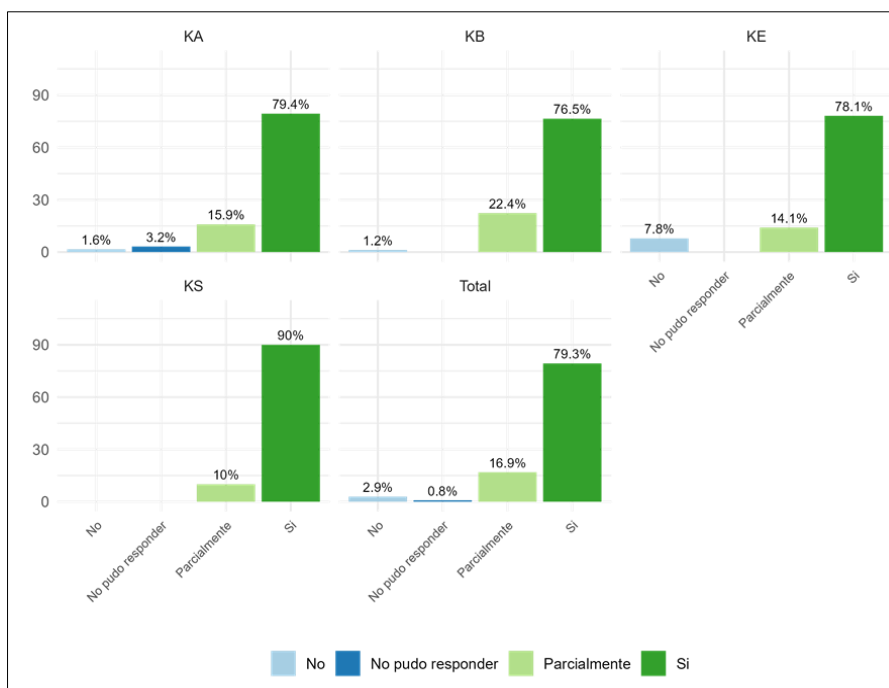
Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

Ambos relevamientos identifican, además, otras actividades y situaciones en las que los PUE contribuyeron a una mayor integración institucional. Entre ellas se destacan el uso compartido de equipamiento; una mejor organización para la gestión de recursos y espacios comunes; la participación conjunta en gestiones o acuerdos de colaboración con actores del sector productivo, gubernamental y del sistema científico-tecnológico; la organización de seminarios y talleres internos; y la participación conjunta en eventos científicos. Asimismo, se señala la formación de recursos humanos en temáticas transversales —incluyendo la codirección de tesis—, el trabajo de campo compartido, la armonización de metodologías y la elaboración de protocolos comunes. En algunos institutos, el trabajo interdisciplinario impulsado por los PUE dio lugar, además, a la creación de nuevas líneas o sublíneas de investigación de carácter transversal o en áreas previamente vacantes.

La integración promovida por los PUE se expresó también en el fortalecimiento de abordajes interdisciplinarios (Gráfico 15). En efecto, los expertos señalan que en el 80 % de los proyectos se verifica un enfoque multidisciplinar, y que al menos tres de cada cuatro proyectos presentan abordajes inter o multidisciplinarios, con una proporción aún mayor en el área de Ciencias

Sociales. En ambos relevamientos la información cualitativa indica que la interdisciplinariedad habría permitido abordar problemáticas complejas de manera integral, identificar objetivos transversales, generar sinergias temáticas e institucionales y articular prioridades de investigación de forma estratégica.

**Gráfico 15: Proyectos con abordaje interdisciplinar**



Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

Finalmente, en la encuesta a directores se mencionan otros impactos en la vida institucional, tales como la mejora de los vínculos entre investigadores y la consolidación de nuevas dinámicas de cooperación interna que resultaron particularmente relevantes para sostener actividades durante el período de pandemia.

En conjunto, la evidencia sugiere que los PUE funcionaron como un catalizador del fortalecimiento de la cohesión interna de los institutos. La integración promovida no se limitó a la producción académica, sino que impulsó modalidades de trabajo colaborativo que difícilmente hubieran emergido mediante mecanismos de financiamiento individuales o de menor escala.

### Orientación a la comprensión o resolución de problemas

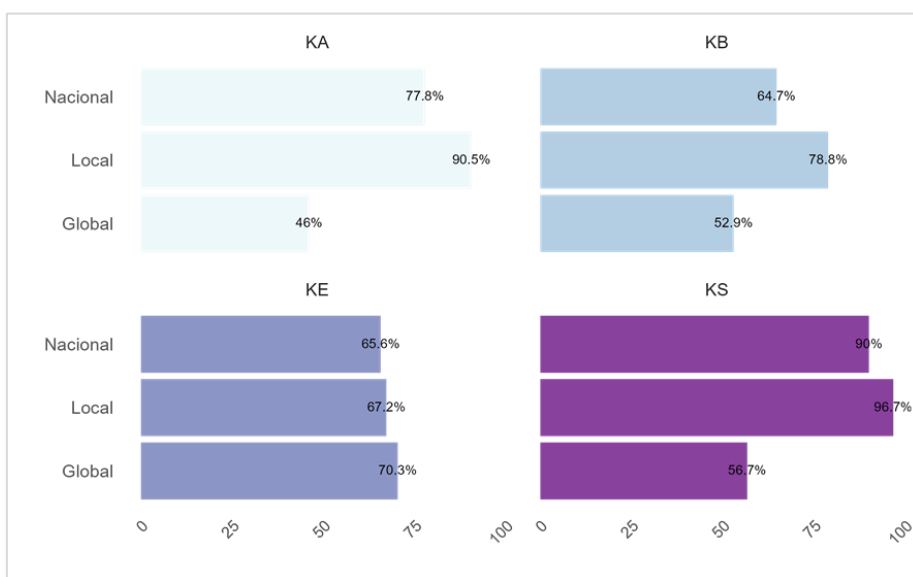
Este enfoque de producción de conocimiento parte de la identificación explícita de problemáticas socialmente relevantes y situadas a la vez que orienta sus objetivos, estrategias metodológicas y resultados a generar aportes potencialmente utilizables para su comprensión,

abordaje o solución. Las evidencias recogidas por las encuestas a directores y evaluadores apuntan a confirmar que los PUEs tuvieron esa orientación.

La valoración realizada a través de la encuesta a evaluadores, indica que los proyectos financiados en el marco del programa PUE presentan un marcado enfoque territorial, particularmente en su dimensión local. La orientación local alcanza el valor más elevado (82 %), lo que sugiere que la mayoría de las iniciativas fue diseñada para responder a necesidades, problemáticas o vacancias específicas del entorno inmediato de cada Unidad Ejecutora. En segundo lugar, se ubica la orientación nacional (73 %), lo que refleja que una proporción significativa de los proyectos generó conocimientos, desarrollos o capacidades relevantes para desafíos que trascienden el ámbito local y se proyectan a escala país.

El análisis desagregado según la Gran Área del conocimiento (Gráfico 16) muestra que las mayores proporciones de proyectos con orientación local y nacional se registran en Ciencias Agrarias e Ingenierías y en Ciencias Sociales y Humanidades. En los proyectos de Ciencias Biológicas y Médicas, si bien la incidencia de estas orientaciones es menor, continúa siendo superior a la proporción de proyectos con orientación global, lo que ratifica una alineación consistente con los objetivos del programa PUE. Por su parte, los proyectos de Ciencias Exactas y Naturales se diferencian del resto al presentar una mayor proporción de orientación global, en línea con patrones disciplinarios más vinculados a agendas internacionales de investigación.

**Gráfico 16: Alcance territorial de los resultados de los proyectos según Gran Área de Conocimiento**



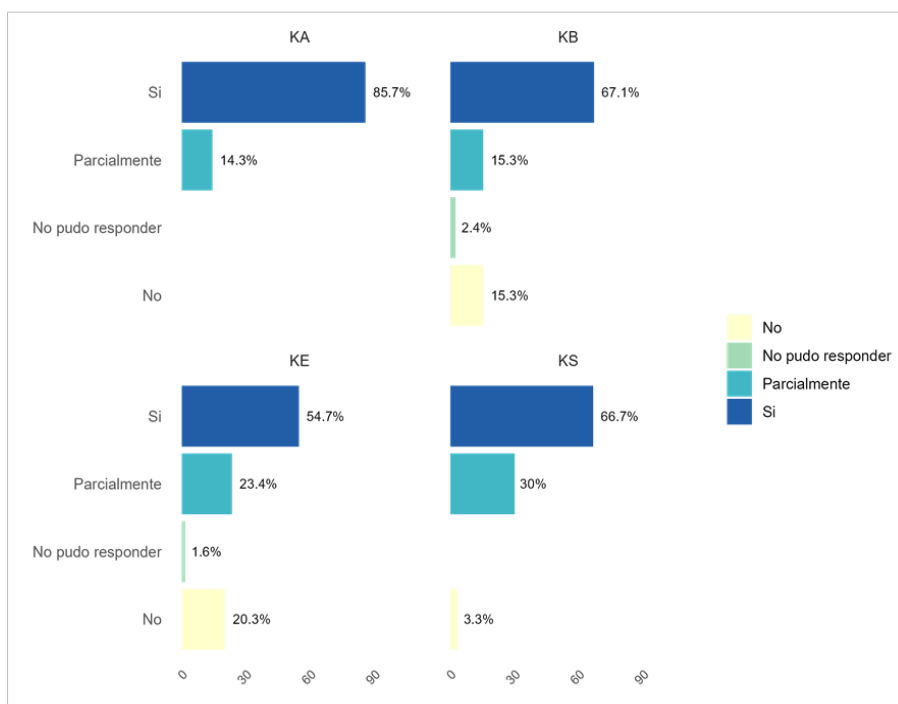
Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

Con el propósito de profundizar el análisis, el cuestionario de la encuesta a evaluadores incluyó una pregunta abierta, de carácter optativo, orientada a que los respondientes fundamentaran su valoración sobre el alcance territorial de los proyectos. A los fines de este informe, las fundamentaciones relevadas se sistematizaron en las siguientes categorías:

- **Proyectos con alcance local** : Las justificaciones se vinculan, principalmente, con: (i) la transferencia directa de productos o servicios y la adaptación de la investigación a demandas del sector productivo local; (ii) la respuesta a problemas específicos o endémicos de carácter local o regional; (iii) el de la fortalecimiento de la capacidad territorial y la articulación institucional, destacando el rol de la Unidad Ejecutora como actor clave del desarrollo regional; (iv) la contribución a políticas públicas, salud pública, legislación o gestión educativa a nivel provincial o municipal; y (v) la investigación focalizada en factores geográficos, biológicos o ambientales propios del territorio, cuya especificidad condiciona el alcance de los resultados.
- **Proyectos con alcance nacional:** En este caso, las argumentaciones refieren a: (i) la atención de vacancias estratégicas a nivel país; (ii) la contribución a la soberanía tecnológica y a sectores productivos estratégicos, como la energía, la agroindustria o la infraestructura crítica; (iii) el abordaje de problemáticas transversales de salud pública o sociales que requieren respuestas coordinadas a escala federal; y (iv) la relevancia geográfica, ecológica o metodológica del territorio argentino como objeto de estudio o como base para desarrollos con aplicabilidad nacional.

En relación con la orientación explícita de los proyectos hacia la resolución de problemas del medio socio-productivo, el resultado del relevamiento indica que el 70 % de los casos fue valorado positivamente por los expertos. En contraste, alrededor de uno de cada diez proyectos no presenta este tipo de orientación, lo que confirma que el enfoque hacia la resolución de problemas fue ampliamente predominante, aunque no homogéneo en el conjunto de iniciativas financiadas. El análisis por Gran Área del conocimiento (Gráfico 17) evidencia que esta tendencia es particularmente elevada en los proyectos de Ciencias Agrarias e Ingenierías, donde el 86 % de los evaluadores respondió afirmativamente. En el extremo opuesto, los proyectos de Ciencias Exactas y Naturales registran el valor más bajo (55 %), un patrón consistente con la información previa sobre alcance territorial de estas disciplinas, donde esta área concentraba la mayor proporción de proyectos sin anclaje territorial explícito.

**Gráfico 17: Grado de orientación a la resolución de problemas del medio socio productivo según gran área de los proyectos**



Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

Los resultados de la encuesta a directores refuerzan la evidencia sobre la orientación de los proyectos hacia la resolución de problemas. En este sentido, el 86% de los consultados afirmó que su PUE se enfocó en desafíos locales o regionales, mientras que el 75% destacó la contribución al desarrollo de productos o servicios específicos. Los casos relevados permiten identificar patrones recurrentes de aplicación territorial del conocimiento. Estos abarcan desde innovación tecnológica, salud pública y medicina traslacional, agroindustria, medio ambiente y estudios de cultura e historia regional, consolidando el fortalecimiento de áreas científicas estratégicas.

Desde el enfoque metodológico adoptado, las vinculaciones con actores externos se consideran un indicador clave de la orientación aplicada de los proyectos y de su capacidad para articular conocimiento científico con demandas sociales, productivas y de política pública. En el relevamiento a evaluadores, se aprecia que el 80% de los proyectos dieron lugar a vinculaciones efectivas con actores del medio socio productivo, lo que confirma que los PUE han sido una herramienta exitosa para promover la conexión de la investigación científica con la sociedad y el sector productivo. En relación con las grandes áreas de conocimiento de los proyectos, se

verifica lo siguiente (Gráfico 18): los proyectos que en mayor medida dieron lugar a vinculaciones son los de Cs. Agrarias e Ingenierías y los de Cs Sociales y Humanidades.

**Gráfico 18: Grado en que los proyectos dieron lugar a vinculaciones con actores del medio socio productivo por área de conocimiento**



Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

En síntesis, los resultados cuantitativos, respaldados por las argumentaciones cualitativas muestran que el programa PUE logró orientar la actividad científica hacia problemáticas territoriales y necesidades del medio socio-productivo, con vinculaciones con actores del medio socio productivo y articulación interinstitucional, consolidándose como un instrumento eficaz para promover investigación con impacto local y nacional.

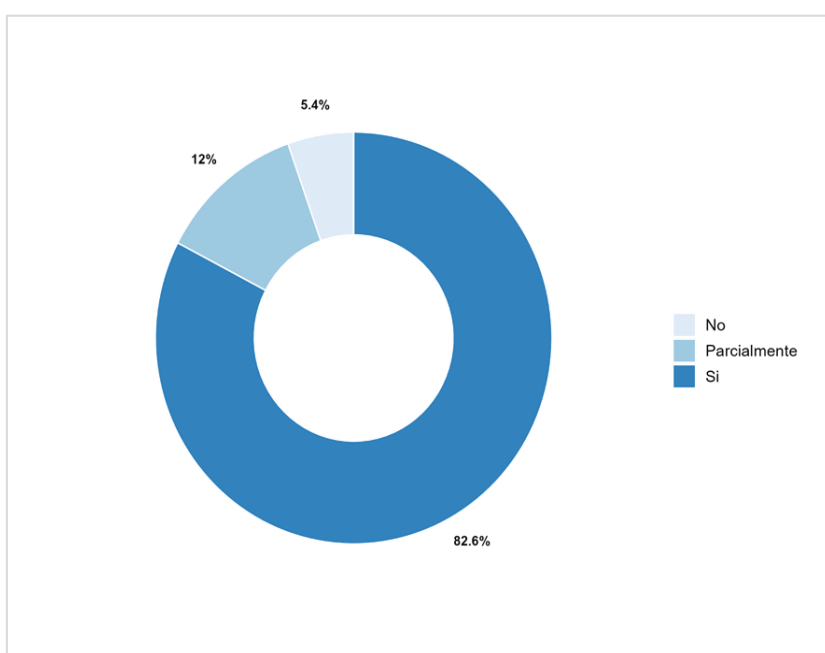
#### Relevancia de los resultados y efectos institucionales.

Se esperaba que el financiamiento de los PUE propiciara proyectos institucionales de mayor escala, capaces de representar un salto cualitativo en la producción científica. Dadas las características de este instrumento, la relevancia de los resultados se entiende no solo en términos de productos o logros inmediatos, sino también en relación con la capacidad de los proyectos para generar aprendizajes, fortalecer capacidades institucionales y producir efectos que perduren más allá del período de ejecución. Bajo esta premisa, la presente evaluación aborda tanto la valoración de los objetivos alcanzados como los procesos de instalación de capacidades tecnológicas y organizacionales asociados a la implementación de los PUE.

La encuesta a Comisiones Asesoras incluyó una serie de preguntas para determinar, desde una mirada experta, en qué medida se pudo cumplir con esa expectativa. Una de ellas indaga sobre si se lograron resultados académicamente relevantes. Dado que las disciplinas tienen culturas epistémicas distintas, en la comunidad científica no existe un consenso unívoco acerca del concepto de relevancia y su operacionalización a través de criterios específicos. Por esta razón, en el relevamiento no se incluyó una definición propia, que pudiera generar desacuerdos entre los expertos y se dejó su consideración la respuesta a esa pregunta. Es decir, cada uno debía valorar si la investigación alcanzó resultados relevantes (o de alto nivel) de acuerdo a su propia “vara” y explicitar, a través de las preguntas abiertas, los criterios por los cuales llegó a esa conclusión.

Hechas estas aclaraciones, los resultados que arroja el relevamiento indican que, de acuerdo con la valoración de los expertos, las investigaciones desarrolladas a partir de los PUE alcanzaron resultados de alto nivel en un 82% de los proyectos (Gráfico 19).

**Gráfico 19: Grado en que los PUE se desarrollaron una investigación de alto nivel**

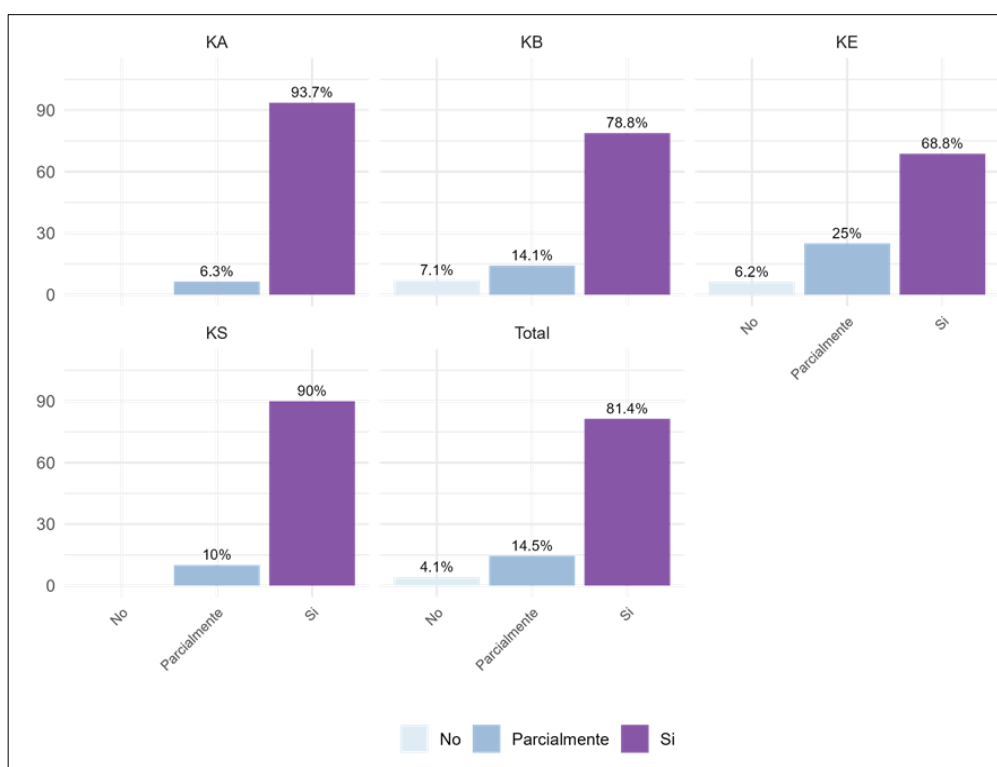


Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

La información cualitativa de la encuesta permite reconocer que la relevancia se justifica no sólo en función de aporte al campo disciplinar acreditado por comunidad científica internacional a través su publicación en revistas de élite. También se consideran criterios vinculados al enfoque metodológico, la potencialidad de transferencia, de resolución de problemas y/o impacto sobre problemáticas del medio local e inclusive de impacto sobre la propia institución,

en actividades de formación de recursos humanos y fortalecimiento institucional. Los evaluadores reconocen que en el 82% de los casos, el PUE contribuyó al fortalecimiento de capacidades para resolución de problemas, traducida principalmente en nueva oferta tecnológica o expertise para asesoramiento y/o transferencia de conocimiento (Gráfico 20). Las respuestas positivas tuvieron mayor alcance en los proyectos de las áreas de conocimiento en las se registró mayor vinculación, es decir en Cs. Agrarias e Ingenierías y en Cs. Sociales y Humanidades. Esto podría estar sugiriendo que las propias vinculaciones producidas fortalecieron a las instituciones para que mejoren sus capacidades de respuesta frente nuevas demandas efectivas o potenciales del medio socio productivo.

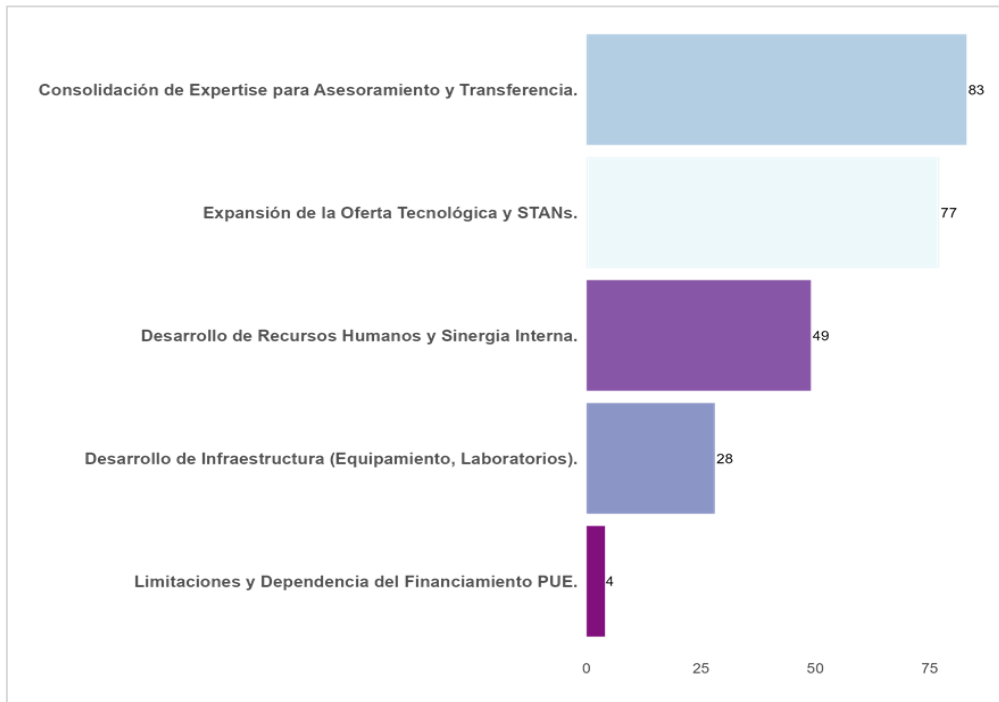
**Gráfico 20: Grado en que los PUES fortalecieron capacidades para la resolución de problemas. Total y por gran área de conocimiento del proyecto**



Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

La consolidación de una expertise para asesoramiento y transferencia, así como la expansión de la oferta de servicios, son las formas más frecuentes en las que se expresó ese fortalecimiento. De todas maneras, también se reconocen otras formas de fortalecimiento como la sinergia lograda en los grupos de trabajo y las mejoras en la infraestructura (Gráfico 21).

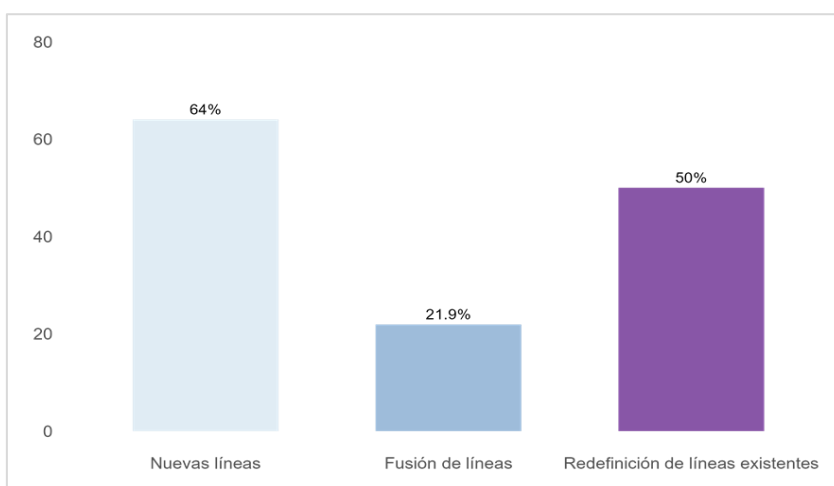
**Gráfico 21: Fundamentación sobre cómo fortalecieron capacidades para la resolución de problemas**



Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

Otra forma de reconocer el fortalecimiento de capacidades científico-tecnológicas en las Unidades Ejecutoras se asocia a la apertura de nuevas líneas de investigación, dado que éstas podrían haber sido impulsadas a partir de los resultados de la investigación y/o la experiencia de trabajo interdisciplinar. En el gráfico 22 se verifica que, de acuerdo a la valoración de los expertos, el 64% de los proyectos promovieron nuevas líneas de investigación. Además, se apreciaron otro tipo de cambios: fusión de líneas (22%) o redefinición de existentes (50%).

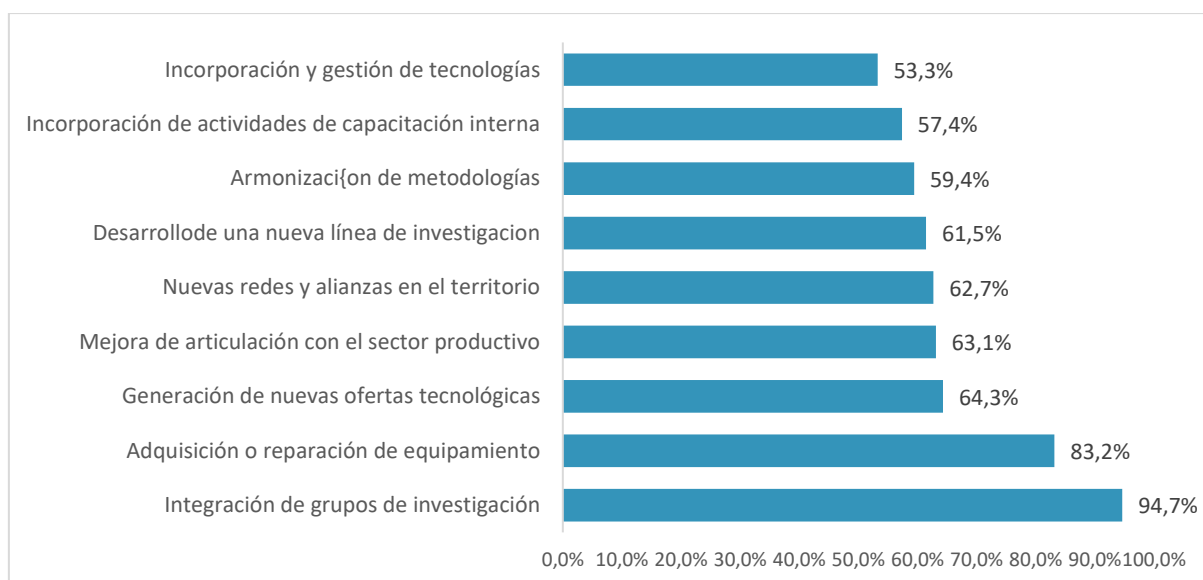
**Gráfico 22: Cambios en las líneas de investigación como consecuencia de los PUE.**



Fuente: Encuesta a Integrantes de Comisiones Asesoras

Los resultados de la Encuesta a directores van en línea con los hallazgos mencionados precedentemente. No obstante, emerge como un elemento novedoso que, entre los impactos positivos, se destaque la adquisición o incorporación de equipamiento. Es decir, pese a los problemas señalados, en una proporción importante de los institutos se registraron mejoras en el equipamiento científico (Gráfico 23).

**Gráfico 23: Impactos positivos del PUE sobre las UE**



Fuente: Encuesta a directores de UE

Asimismo, la encuesta da cuenta de otros efectos positivos sobre las instituciones.

- Dio lugar a gobernanzas internas (comités, planificación, reuniones periódicas) que otros subsidios no exigen ni promueven.
- Se logró que los becarios y el personal técnico incorporado trabajaran en temáticas comunes

- Favoreció el acceso al financiamiento de investigadores jóvenes o menos competitivos, potenciando su producción
- Permitió salir del "estado de confort" de muchos grupos para lograr objetivos más ambiciosos.
- La experiencia de interacción permitió abordar en forma articulada temas emergentes como por ejemplo el desarrollo de kit para la detección de antígenos de COVID
- Permitió explorar nuevas metodologías sin presión por tener resultados a corto plazo

En suma, las evidencias analizadas permiten afirmar que el Programa PUE fue un instrumento eficaz para generar impactos significativos sobre las investigaciones y el fortalecimiento de las capacidades científico-tecnológicas de las unidades. Asimismo, tuvo un efecto dinamizador sobre las agendas de trabajo, especialmente en las áreas de conocimiento que poseen mayor vinculación con demandas territoriales y productivas. Estos hallazgos confirman que el PUE ha sido un instrumento efectivo para promover investigación estratégica, articulada y de impacto territorial, consolidando capacidades que difícilmente se habrían desarrollado mediante instrumentos de menor escala o lógica individual.

La evidencia obtenida a partir del relevamiento a integrantes de Comisiones Asesoras y la Encuesta a directores permite afirmar que los Proyectos de Unidades Ejecutoras (PUE) cumplieron en una medida significativa con los objetivos planteados al momento de su creación.

#### Síntesis de los resultados de la iniciativa

- ✓ **Se logró promover altos niveles de integración interna entre grupos, líneas y equipos de investigación;**
- ✓ **Se fomentaron abordajes interdisciplinarios.**
- ✓ **Se impulsó la investigación con marcada orientación territorial (local y nacional) y fuerte vinculación con problemáticas socio-productivas.**
- ✓ **Se fortalecieron capacidades institucionales de las UE.**
- ✓ **Valoración positiva de la iniciativa y los resultados por parte de directores y evaluadores externos.**

## 4. CONCLUSIONES

---

La evaluación programática de la iniciativa Proyectos de Unidades Ejecutoras (PUE), realizada a partir del análisis de su diseño institucional, su implementación y los resultados alcanzados, permite formular un conjunto de conclusiones integradas a la luz de los criterios de evaluación definidos en la metodología.

Desde el punto de vista de la **pertinencia y la coherencia**, la iniciativa PUE se inscribió de manera consistente en las prioridades de política institucional del CONICET y del Plan Nacional Argentina 2020 vigentes al momento de su lanzamiento, particularmente en lo referido al fortalecimiento de la planificación institucional, la integración de capacidades al interior de las Unidades Ejecutoras y la promoción de investigaciones orientadas a la resolución de problemas del entorno. El diagnóstico subyacente se sostiene sobre una mirada crítica del modelo predominante de producción de conocimiento, caracterizado por la atomización de esfuerzos y la escasa articulación institucional.

No obstante, dicho diagnóstico no fue explicitado ni documentado de manera sistemática en los instrumentos formales de la política, lo que afectó la **claridad y coherencia interna del diseño**. Los objetivos de la iniciativa se formularon de manera amplia y, en algunos casos, ambigua, sin definiciones operativas precisas de conceptos centrales como “resolución de problemas” y “vacancias”. Esta falta de precisión amplió los márgenes de interpretación por parte de los actores involucrados y debilitó la capacidad del diseño para orientar de manera homogénea la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos.

Asimismo, el diseño no contempló mecanismos específicos de seguimiento ni instancias de evaluación ex post, ni con un responsable ejecutivo que permitiera articular integralmente los distintos componentes de la iniciativa. Estas limitaciones afectaron la **calidad del diseño institucional** y condicionaron su desarrollo posterior.

La iniciativa logró una amplia cobertura dentro del universo de Unidades Ejecutoras del CONICET, con tasas de aprobación elevadas en la mayoría de las convocatorias y una fuerte adhesión institucional, especialmente en los primeros años. La modalidad de evaluación en dos etapas y la incorporación de criterios multidisciplinares constituyeron innovaciones relevantes que contribuyeron a transmitir el sentido de la política y a mejorar la orientación de las propuestas frente a las ambigüedades del diseño original.

Sin embargo, la implementación estuvo atravesada por tensiones significativas entre la ambición del diseño y las condiciones efectivas de ejecución. Las **restricciones presupuestarias**, la falta de actualización de los montos asignados frente a los procesos inflacionarios y las dificultades en la incorporación oportuna de recursos humanos afectaron la **eficiencia** de la iniciativa y obligaron a múltiples ajustes durante su desarrollo.

La incorporación de becas y cargos de personal de apoyo, uno de los componentes distintivos del instrumento, resultó particularmente compleja desde el punto de vista operativo, debido a la necesidad de articular múltiples áreas del organismo y a la falta de adecuación entre los perfiles definidos y la disponibilidad efectiva de candidatos en los territorios. Estas dificultades impactaron en los tiempos de ejecución y en la capacidad de los proyectos para desplegar plenamente sus actividades en los plazos previstos. Desde el punto de vista de la articulación con otros objetivos institucionales, este componente pudo haber generado ciertas distorsiones tanto en el programa de becas como en la Carrera del Personal de apoyo, en tanto se propusieron perfiles, prioridades y exigencia de evaluación diferentes.

Desde la perspectiva de la **equidad**, si bien la iniciativa alcanzó a una proporción muy elevada de Unidades Ejecutoras, la distribución del financiamiento por área de conocimiento resultó desfavorable para las Unidades Ejecutoras de Ciencias Sociales. Ello se debió a su incorporación más tardía al programa, lo que implicó la asignación de montos cuyo valor real se vio significativamente erosionado por la inflación. Asimismo, se identificaron efectos no previstos, tales como el estímulo a la creación de nuevas Unidades Ejecutoras y la emergencia de tensiones asociadas a la aplicación de un diseño relativamente homogéneo en instituciones con tamaños, trayectorias y capacidades muy diversas.

En relación con la **eficacia**, la evidencia relevada indica que, pese a las limitaciones señaladas, la iniciativa PUE logró avances significativos en términos de integración de capacidades, fortalecimiento de dinámicas de trabajo colaborativo y consolidación de agendas de investigación de mayor escala al interior de numerosas Unidades Ejecutoras. Estos logros fueron valorados positivamente tanto por los directores de proyectos como por los integrantes de las Comisiones Asesoras.

Asimismo, se observa un grado elevado de **cumplimiento de los objetivos científicos** declarados por los proyectos, aun en un contexto de restricciones financieras crecientes, lo que da cuenta de un fuerte compromiso institucional de los equipos involucrados. La orientación de la investigación a la resolución de problemas del entorno local y regional aparece como uno de

los aportes más relevantes de la iniciativa, aunque con niveles de profundidad y alcance heterogéneos entre proyectos y áreas disciplinares.

Desde el punto de vista de la **relevancia**, los resultados del PUE contribuyeron a fortalecer capacidades institucionales preexistentes y, en algunos casos, a generar nuevas líneas de investigación y vínculos con actores del entorno. Sin embargo, la ausencia de indicadores definidos desde el diseño y de instancias sistemáticas de seguimiento limita la posibilidad de valorar con mayor precisión los impactos de mediano y largo plazo de la iniciativa, tanto a nivel institucional como territorial.

En conjunto, la evaluación permite concluir que la iniciativa PUE constituyó un instrumento innovador y ambicioso, con alta pertinencia estratégica y capacidad de movilización institucional, pero con debilidades en su diseño formal y en sus condiciones de implementación. Estas limitaciones no impidieron la obtención de resultados relevantes, aunque sí condicionaron su alcance y sostenibilidad.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

---

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan de los principales hallazgos y conclusiones del proceso evaluativo y buscan aportar insumos para el diseño y la implementación de futuras iniciativas de política científica.

### Recomendaciones sobre el diseño institucional

- ❖ **Fortalecer la explicitación del diagnóstico y los fundamentos de la política**  
Se recomienda que futuras iniciativas expliciten de manera sistemática y documentada el diagnóstico que sustenta su formulación, incluyendo el problema público que se busca abordar, sus causas y las limitaciones de los instrumentos preexistentes. Esto contribuiría a mejorar la coherencia interna del diseño, la comprensión compartida de los objetivos y la legitimidad de la política entre los actores involucrados.
- ❖ **Precisar conceptualmente los objetivos y los ejes sustantivos de la iniciativa**  
Resulta aconsejable avanzar en definiciones operativas claras de conceptos centrales — como “resolución de problemas”, “vacancias”, “impacto territorial” — que permitan orientar de manera homogénea la formulación, evaluación y ejecución de los proyectos, reduciendo los márgenes de ambigüedad interpretativa observados en el PUE.

- ❖ **Incorporar desde el diseño mecanismos de seguimiento y evaluación ex post**  
Es necesario que, desde su formulación inicial, se contemplen instancias e indicadores de seguimiento y evaluación, alineados con los objetivos de la política. Esto implica el diseño de dispositivos para producir información oportuna y precisa. Ello permitiría monitorear avances, identificar desvíos oportunamente, realizar ajustes de procedimientos y generar evidencia sistemática sobre resultados e impactos, fortaleciendo los procesos de aprendizaje institucional.

### **Recomendaciones sobre la implementación y la gestión**

- ❖ **Formalizar este tipo de iniciativas como programas** con una estructura de gestión claramente definida. En particular, resulta conveniente designar un responsable ejecutivo encargado de articular la información, coordinar la toma de decisiones y asegurar el seguimiento integral del proceso. Asimismo, se sugiere prever desde el diseño mecanismos sistemáticos de monitoreo y la realización de evaluaciones ex post que permitan valorar los resultados alcanzados y retroalimentar la implementación.
- ❖ **Fortalecer las estrategias de acompañamiento institucional a las Unidades Ejecutoras durante la ejecución de los proyectos.** Ello permitiría, frente a contingencias externas —como procesos de devaluación o dinámicas inflacionarias que erosionan los presupuestos—, brindar asesoramiento y apoyo oportuno orientados a sortear dificultades que puedan comprometer el logro de los objetivos, tales como el acceso a líneas alternativas de financiamiento, alianzas con eventuales adoptantes o el establecimiento de acuerdos interinstitucionales para el uso compartido de equipamiento científico-tecnológico
- ❖ **Adecuar los mecanismos de incorporación de recursos humanos**  
En futuras iniciativas, se sugiere fortalecer la articulación entre la definición de perfiles en los proyectos y en las áreas con competencia en todo el proceso de selección e incorporación de recursos. De igual modo se propone revisar los plazos y modalidades de incorporación de becarios y personal de apoyo, a fin de mejorar la correspondencia entre planificación y ejecución efectiva.

### **Recomendaciones sobre resultados, impactos y sostenibilidad**

- ❖ **Consolidar y profundizar los logros en integración institucional e interdisciplinariedad**  
Dado el impacto positivo del PUE en la integración de grupos y líneas de investigación, se recomienda preservar y reforzar estos enfoques en futuros instrumentos,

promoviendo explícitamente dinámicas de trabajo colaborativo, interdisciplinario y orientado a objetivos institucionales compartidos.

❖ **Fortalecer la orientación a la resolución de problemas y la vinculación territorial**

Se sugiere profundizar los mecanismos que favorecen la articulación con actores del entorno socio-productivo y con políticas públicas, incorporando instancias formales de vinculación, seguimiento de resultados aplicados y reconocimiento institucional de estos logros.

❖ **Promover la sostenibilidad de las capacidades instaladas**

Para maximizar los efectos de largo plazo, se recomienda diseñar estrategias que permitan dar continuidad a las capacidades científicas, tecnológicas y organizacionales generadas por los proyectos, ya sea mediante instrumentos complementarios, esquemas de transición o articulaciones con otras líneas de financiamiento institucional.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
Año de la Grandeza Argentina

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:**

**Referencia:** EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA DE PROYECTOS DE UNIDADES EJECUTORAS (PUE)

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 45 pagina/s.