PEI
Programa de Evaluación Institucional

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación
Argentina

Informe de evaluación de la implementación del Plan de Mejoramiento de la función I+D

Universidad Nacional de Chilecito

Diciembre de 2021

Índice del Informe

1. Introducción.....3

2. Antecedentes de la evaluación.....12

3. Proceso de Ejecución del Plan de Mejoramiento Institucional. 16

4. Evaluación de Resultados y Conclusiones generales. 34

5. Lecciones aprendidas y sugerencias.....37

Acrónimos utilizados.

AI: Autoevaluación Institucional

ANPCYT- Agencia I+D+i: Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación

ASPO: Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio

CEE: Comité de Evaluación Externa

CONEAU: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas

CS: Consejo Superior

CVAR: Registro Unificado y Normalizado a nivel nacional de los Datos Curriculares del personal científico y tecnológico que se desempeña en las distintas instituciones argentinas.

EE: Evaluación Externa

EOF: Estructura de organización funcional

I+D: Investigación, desarrollo e innovación productiva

INPI: Instituto Nacional de Propiedad Industrial

IA: Informe de Autoevaluación

IEE: Informe de Evaluación Externa

IFPM: Informe Final del Plan de Mejoramiento

LAC: Laboratorio de Alta Complejidad

LER: Laboratorio de Estudios Regionales

PE: Plan Estratégico

PEP: Plan Estratégico Participativo

PNIDI: Programa Nacional de Incentivos a Docentes Investigadores

RRHH: Recursos Humanos

SIGEVA: Sistema Integral de Gestión y Evaluación

PDI: Plan de Desarrollo Institucional

PEI: Programa de Evaluación Institucional

PM: Plan de Mejoramiento

SCyT: Secretaria de Ciencia y Técnica

SiMEPEP: Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Participativo

SSEI: Subsecretaría de Evaluación Institucional

UNdeC: Universidad Nacional de Chilecito

UNLaR: Universidad Nacional de la Rioja

UPE: Unidad de Planificación Estratégica

UFoP: Unidad de Formulación de Proyectos

1. Introducción

En el presente informe se evalúan los procesos y resultados de la implementación del Plan de Mejoramiento (PM) que llevó adelante la Universidad Nacional de Chilecito (UNdeC), luego de realizar una autoevaluación institucional y de recibir una Evaluación Externa en el marco del Programa de Evaluación Institucional (PEI), perteneciente a la Subsecretaría de Evaluación Institucional (SSEI), del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

La UNdeC fue creada en 2003 por Ley 25.813, como escisión de la Sede Chilecito de la UNLaR. El Estatuto fue aprobado 4 años más tarde, en abril de 2007, el Proyecto Institucional primero por CONEAU en 2008 y finalmente por el Ministerio de Educación en 2009. A partir de entonces, sucesivos llamados a concurso docente formalizaron gran parte del plantel docente y se estimuló a la participación, así como se regularizó la situación gremial del personal no docente y se estimuló la participación política del estudiantado. Con la realización de la primera Asamblea Universitaria y la elección de sus autoridades, la UNdeC completó su normalización en 2011.

A diferencia de las universidades tradicionales, organizadas en Facultades y Cátedras, pero en línea con la oleada de creación de las "nuevas universidades del conurbano", ocurrida durante la década de 1990, la UNdeC adoptó un modelo organizacional que se estructuró en departamentos[1] (divididos en Ciencias Básicas y Tecnológicas, Ciencias de la Educación y Salud, y Ciencias Sociales, Jurídicas y

[1] Los departamentos son los responsables de gestionar los recursos humanos (docentes investigadores de las disciplinas involucradas) para las Escuelas.

Económicas); escuelas[2] (de Ingeniería, Educación, Economía, de Desarrollo Local, de Derecho, de Comunicación, de Ciencias de la Salud, de Ciencias Biológicas y de Ciencias Agrarias, las cuales dictan carreras de grado y de pregrado; institutos[3] (Instituto de Alta Montaña y Región Árida -IAMRA, Instituto de Investigación Educativa -IDIE, Instituto de Investigaciones sobre Sociedad, Conocimiento y Desarrollo -IISCD, Instituto de Agricultura Sostenible en el Oasis -IASO) y laboratorios (de Alta Complejidad -LAC y de Estudios Regionales -LER). La Escuela de Posgrado gestiona el dictado de la Maestría en Cultivo e Industria del Olivo, la Maestría en Riego y uso Agropecuario del Agua y Maestría en enseñanza de escenarios digitales, Especialidad en Olivicultura; y la Diplomatura Superior en Formación Docente y en Enfermería Social y Comunitaria.

A pesar de que la I+D es considerada en el Estatuto como una actividad inherente a la docencia dentro de un encuadre de funcionamiento matricial, en el que los departamentos y las escuelas mantienen una relación funcional con los cuerpos colegiados y el Rectorado, y los institutos y laboratorios, responsables de las investigaciones, desarrollan las funciones de I+D de manera transversal, en la práctica las escuelas han concentrado las tareas de enseñanza, los departamentos se han abocado a organizarla, administrarla y gestionarla, mientras que los institutos han concentrado la investigación sin demasiada vinculación con la docencia, quedando los laboratorios abocados a tareas de servicios a terceros. Lo matricial de este diseño contemplaba desarrollar una fuerte imbricación entre docencia, investigación y extensión o transferencia, dinamizando la horizontalidad, la interdisciplinariedad y la investigación orientada a la resolución de problemas. Sin embargo, el estilo de gobierno enraizado desde la normalización de la universidad, tendiente a la centralización en la toma de decisiones, conspiró contra el desarrollo de dicha dinámica matricial. La desarticulación entre docencia, investigación y extensión/transferencia/vinculación con el medio fue, en este sentido, señalada como una de las debilidades o puntos críticos a seguir trabajando para modificar, según el IA, el IEE y según la visión de los directores de departamentos, escuelas, institutos y laboratorios; secretarios y docentes investigadores de la UNdeC, registrada en la visita de evaluación de la implementación del PM.

[2] Las escuelas están a cargo del dictado de las carreras
[3] Encargados de desarrollar la investigación.

Un largo y sinuoso proceso de creación y normalización de la universidad (que llevó casi 10 años) más otros 10 años de vida de la institución, signados por un gobierno con un estilo de conducción centralizado y priamidal, configuraron una marca de origen de la institución y una cultura organizacional y política poco horizontal y participativa, en tensión con la estructura matricial pretendida en el diseño organizacional de la universidad. Así, las funciones de docencia quedaron en las escuelas desligadas de la investigación. Ésta fue desarrollada en los institutos o en la escuelas pero "de manera clandestina" ya que la política implícita de la conducción de la Universidad desalentaba desarrollar investigación desde las escuelas. O, en el caso de los laboratorios, se desalentaba la investigación porque se estimulaba principalmente desarrollar servicios. Como parte de las acciones implementadas para revertir la disociación entre docencia, investigación y vinculación/extensión, parece interesante la propuesta de crear un gabinete científico tecnológico como un espacio de encuentros quincenales entre directores de departamentos, escuelas, institutos y laboratorios y Secretarios y Rector para trabajar esa articulación.

Cuando se inició el proceso de recambio del gobierno, además, se desató un conflicto que derivó en una crisis política e institucional sin precedentes en la universidad. Fue durante el 2020 y primeros meses de 2021 cuando la universidad casi quedó paralizada, sin presupuesto para abonar sueldos y poder funcionar. Al momento de mi visita en diciembre de 2021 se estaban realizando elecciones en la Universidad, en un clima mucho más distendido y de recambio consensuado de autoridades. Desde el Rector, funcionarios de secretarías, escuelas y departamentos, hasta consejeros del Consejo Superior, estaban siendo renovados. Este derrotero institucional y político más la pandemia COVID 19 iniciada en 2020 atravesaron el proceso de implementación del PM. Este contexto adverso y plagado de obstáculos internos y externos a la institución retrasó el desarrollo del PM y llevó a que se decidieran cambios en algunas acciones planificadas y otras no se pudieran cumplir. Si bien a primera vista estos conflictos conspiraron contra el desarrollo completo del PM, en realidad fueron condición de posibilidad de torcer cierto estilo de gobierno centralizado y, en cambio, proyectar y empezar a construir una universidad más democrática, participativa y colectiva, de cara a toda su comunidad. La llegada del PEI permitió que se visibilizaran dinámicas organizacionales y políticas disfuncionales de la institución y de ese modo también contribuyó a este proceso de fuerte reflexividad horizontal que encararon todos los

actores y autoridades actuales de la UNdeC y que derivó en la implementación final del PM y en el comienzo de un reordenamiento interno institucional impulsado por nuevas generaciones dentro de la universidad (radicadas en Chilecito, a diferencia de las anteriores autoridades que en su mayoría no lo hacían).

Teniendo en cuenta que es una universidad relativamente joven, con 10 años de vida institucional desde su normalización, es esperable que el desarrollo institucional, y por tanto las actividades y producción científico tecnológica, sean incipientes o tengan un nivel de desarrollo medio. No obstante, es importante destacar, como lo hace el IEE, que el Estatuto Universitario establece la prioridad en la función I+D, al otorgar a la investigación una importancia explícita. Las responsabilidades en las actividades de dichas funciones son de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SCyT) y la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT).

La primera ha tomado nota sobre la importancia de desarrollar acciones para aumentar la producción en todas las áreas de conocimiento de la universidad, y han comenzado a desplegar distintas estrategias tales como ofrecer cursos de escritura de *papers* a docentes investigadores, impulsar la copublicación, reimpulsar las Jornadas Científicas para Jóvenes Investigadores y las Jornadas Científicas de Estudiantes Investigadores de la UNdeC, relanzar la editorial de la universidad para ofrecer a la comunidad de docentes investigadores de la universidad un canal propio para publicar.

La relación con el entorno aparece impulsada en el Estatuto. Allí se promueve la conformación de equipos de investigación, con un enfoque integral e interdisciplinario, para resolver los problemas y necesidades locales, regionales y/o nacionales. Cabe mencionar que la UNdeC está enclavada en una zona representativa de las condiciones específicas de zonas áridas y semiáridas, con emprendimientos predominantemente agroindustriales relacionados con vitivinicultura, olivos, nogales, y ganadería. Éstos se ven afectados por algunas grandes problemáticas transversales, tales como el uso y manejo del agua. Asimismo, existe un tema asociado, sumamente sensible, vinculado con la minería y otro de carácter innovativo como el cultivo de cannabis y cáñamo. Aunque la Universidad y sus bases de manera individual mantienen diferentes actividades y vínculos con agentes del territorio, tales como empresas de software, asambleas ambientalistas, movimientos sociales, gobiernos locales y provinciales, organismos de ciencia y técnica como el INTA, sociedades anónimas con participación del Estado como Agrogenética Riojana SAPEM, universidades como la UNLaR, y a

pesar de que esta función de la universidad se halla en su Estatuto, las actividades de vinculación/transferencia/extensión con el medio se encuentran poco registradas y sistematizadas por la Universidad y de ese modo invisibilizadas hacia adentro de la UNdeC y hacia afuera, hacia la comunidad local de Chilecito, de la provincia, de la región, del país y del medio internacional. Esta es una tarea pendiente para la SCYT y la UVT. En este sentido, el secretario de CYT mostró interés y compromiso en relanzar la UVT para trabajar en el registro y sistematización de las vinculaciones individuales e informales que se dan en los diferentes institutos, escuelas, departamentos y laboratorios de la universidad; para pensar en la posibilidad de tener una persona dedicada a la vinculación (como vinculador tecnológico que busca adentro de la universidad proyectos con potencial de aplicación y que busca afuera de la universidad demandas con posibilidad de desarrollo, apoyo o complementación desde la I+D que se desarrolla en la universidad) y para de ese modo re jerarquizar esa función de vinculación/transferencia en el organigrama, es decir, en la estructura organizacional funcional de la universidad -aprovechando que la misma está siendo repensada como resultado de una de las acciones del PM, que contrató una consultoría específica para revisar dicha estructura de la UNdeC. Asimismo, como parte del desarrollo del PM se contrató una consultoría sobre comunicación que puede ser un material muy interesante para iniciar un trabajo de ordenamiento de la comunicación institucional al nivel de la universidad, empezando por un rediseño de su página web institucional, pensando cómo y qué comunica la UNdeC en su comunidad local territorial, provincial y regional, nacional e internacional. Asimismo, la SCYT de la UNdeC incorporó una persona encargada exclusivamente a ordenar, articular y potenciar la comunicación interna desde la SCYT en lo que atañe a la función de I+D que está trabajando en el diseño de una página web o portal propio para la SCYT.

Como resultado de las demandas y problemas del entorno territorial vinculados a la cuestión ambiental y la cuestión de género, la UNdeC también introdujo cambios organizacionales y funcionales en tales sentidos. La Secretaría de Gestión Comunitaria creó un área de ambiente y género que se proyecta trabajar estas líneas hacia dentro de la universidad, con la comunidad docente y no docente y con autoridades y hacia afuera también.

Otro indicador del interés histórico de la UNDeC por articular con el territorio es su oferta curricular. Cuenta con, por ejemplo, una Licenciatura en Enología, siendo la

única universidad argentina con esa carrera y teniendo una demanda alta de parte de los industriales y de los jóvenes. También ofrece carreras de pregrado, tecnicaturas en análisis de alimentos, para ser sommelier universitario, guía universitario de turismo, en gestión de emprendimientos turísticos, ancladas en la demanda del sector turístico de la provincia, la localidad y la región, que ha crecido mucho en los últimos años y se proyecta hacerlo aún más.

La UNdeC cuenta con una sede central, ubicada en un edificio situado frente a la plaza principal de la ciudad de Chilecito (9 de julio N°22), donde la universidad comenzó a funcionar. Actualmente en la Sede centro, se concentra gran parte de la actividad administrativa y contable de la institución. Allí se encuentran las oficinas de Rectorado y sus dependencias, el área de Orientación Vocacional y la Escuela de Posgrado y las Secretarías (General, de Gestión Institucional, de Gestión Económica y Financiera, de Ciencia y Tecnología, de Gestión Académica y de Gestión Comunitaria). El edificio se encuentra en muy buenas condiciones. Eso fue posible gracias a la incorporación de la UNdeC al Programa de Apoyo a las Universidades Nuevas (PROUN), en el ámbito de la Secretaría de Políticas Universitarias que posibilitó remodelaciones, refacciones y equipamiento, que dieron lugar a más de 40 puestos de trabajo. Por otra parte, la UNdeC contaba con el complejo edilicio ubicado en Los Sarmientos, que, en consonancia con el crecimiento sostenido de la Universidad, fue ampliado para que los estudiantes y docentes investigadores cuenten con un campus universitario equipado para el desarrollo pleno de todas las actividades académicas de enseñanza e investigación también. Se están finalizando oficinas/gabinetes para investigadores y docentes y para las direcciones de departamentos, institutos y escuelas. El fin es tenerlos a todos en un mismo edificio en Los Sarmientos y optimizar el uso de laboratorios y equipos compartiéndolos entre los diferentes docentes investigadores. Allí también se ubica el Laboratorio de Estudios Regionales (con una parte sucia y otra limpia) totalmente nuevo, el Laboratorio de Alta Complejidad (LAC), reequipado a partir de la implementación del Proyecto PEI-COVID con un laboratorio para procesar pruebas de diagnóstico de COVID-19 que, lamentablemente, por demora del gobierno de la provincia de La Rioja, aún no ha sido habilitado para realizar este tipo de diagnósticos. En suma, en relación al estado de la infraestructura, equipos y espacios hoy la universidad está muy bien encaminada, tanto que el riesgo ahora más bien es la subutilización de equipos y oficinas para docentes investigadores. Esto es, la necesidad

de radicar más investigadores y becarios en la UNdeC.

Cabe resaltar que, a diferencia de las entrevistas que el CEE realizó en la etapa de visita, en las que hubo una limitada participación de los integrantes de la comunidad académica de la UNdeC en su proceso de autoevaluación, en la visita de evaluación de resultados de la implementación del PM, la universidad se abrió y transparentó sus procesos de trabajo y sus diferentes integrantes y participantes. De este modo, se llevó adelante una agenda de reuniones con el Rector, el Secretario de CYT, directores de departamentos, escuelas, institutos y laboratorios, hasta docentes investigadores de todos los departamentos y escuelas, personal administrativo de dicha Secretaría de CYT, que llegó a facilitar documentación y mostrar procedimientos internos.

Según lo sugerido en la guía para la confección del informe de consultoría de evaluación de la implementación del PM de la UNdeC, los objetivos de este informe son: evaluar los productos y resultados obtenidos mediante la implementación del PM; el proceso de ejecución (los procedimientos, plazos y consecución de los objetivos formulados inicialmente), identificar y proponer indicadores de resultados; así como dificultades y hallazgos en la ejecución, para por último formular un breve capítulo de lecciones aprendidas que puedan ser utilizadas por la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales (DINOPI) de la Subsecretaría de Evaluación Institucional en futuros planes de mejoramiento.

La metodología utilizada para la elaboración de este documento se basó en la triangulación de diferentes técnicas de recolección de información; la revisión documental, la visita in situ y la observación y la realización de entrevistas grupales e individuales a diferentes agentes de la UNdeC. Los documentos revisados incluyeron los antecedentes e informes previos realizados en el contexto del proceso de evaluación de la función I+D (Informe de Autoevaluación, Informe de Evaluación Externa, el PM elaborado por la UNDeC, Informe de Consistencia, Informe Final de Resultados del Plan de Mejoramiento Institucional). Otros documentos de importancia se refieren a la solicitud de prórroga para la ejecución del plan, la respuesta del Banco Interamericano de Desarrollo BID, órdenes de compras de equipos, informes de consultorías sobre la comunicación, el esquema organizacional funcional, la planificación estratégica de la I+D de la universidad y de los departamentos, institutos y laboratorios de la UNdeC. Luego, la visita *in situ* ha concentrado reuniones pactadas previamente, en las que se compartieron las experiencias de los responsables, coordinadores, miembros de las comisiones de trabajo y beneficiarios en cada una de las líneas de mejoramiento. Estos

encuentros se basaron en el examen de los logros y dificultades de las actividades planteadas para cada línea de mejoramiento. La visita a la UNDeC se efectuó los días 9 y 10 de diciembre de 2021. En esa ocasión, la agenda de trabajo se organizó primero con las autoridades de la universidad, el Rector Germán Antequera y el Vicerrector Académico, César Salcedo y con los miembros responsables de la implementación del Plan de Mejoramiento, el Secretario de Ciencia y Técnica, Walter Robledo; el asesor de la Secretaría y docente investigador, Emmanuel Frati; el Secretario de Gestión Institucional, Néstor Mariano; la secretaria de Gestión Económico Financiera, Gabriela Starobinsky; la directora del Departamento de Ciencias de la Educación y la Salud, Rosana Quiroga y con la Directora de la Escuela de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la UNdeC, Fernanda Carmona. Los intercambios entablados en esta primera reunión sirvieron para obtener una impresión general de la participación de la UNdeC en el proceso de Evaluación y Mejoramiento del PEI, el alcance de las mejoras logradas y los temas pendientes en relación al desarrollo del Plan Estratégico, la Unidad de Planificación Estratégica, la estructura orgánica funcional proyectada, los instrumentos de promoción de la investigación y de formación de recursos humanos desarrollados. Luego del almuerzo nos reunimos con el equipo responsable de la implementación del plan (Walter Robledo, Emmanuel Frati, Carolina Manrique y Julián Mulet) para revisar los logros, las dificultades, complejidades y elementos facilitadores en la ejecución de las acciones con financiamiento MINCYT y con financiamiento de la contraparte, la articulación con los circuitos internos de la UNdeC y los circuitos del MINCYT-ANPCYT. A continuación nos juntamos con los integrantes de la SECyT (Walter Robledo, Emmanuel Frati, Betina Paez -en la universidad desde su creación-, Rita Tosetto, José Molina, Melina Díaz y Vanesa Latiff (quien está encargándose del área de comunicación de la Secretaría). Intercambiamos sobre los manuales de procedimientos administrativos y los circuitos de gestión, el estado de situación de los sistemas de información, registro y seguimiento de la información. Si bien tenían toda la documentación sobre convocatorias, proyectos, erogaciones, presupuestos, etc., muy ordenada y prolija, la gestión manual en papel de esa información y no tenerla disponible en formato digital para poder armar bases de datos utilizables para mejorar la gestión diaria así como también para diseñar políticas sigue siendo una debilidad. A medida que la universidad crezca su abordaje será más apremiante. Como fortaleza, se notó un clima de trabajo muy cooperativo y cordial, el funcionamiento de un "equipo" donde están los más formados como Betina Paez que adiestra en las diferentes

funciones que maneja a nuevos miembros como Melina Díaz. Finalmente, ese primer día de la visita in situ en la UNdeC visitamos el Laboratorio de Estudios Regionales (LER) y de Alta Complejidad (LAC) en Los Sarmientos. Nos acompañaron Sonia Silvente, Mariana Varas y Sebastián Guidet, además del secretario de CYT Walter Robledo y su asesor Emmanuel Frati. Revisamos cada uno de los equipos adquiridos para ciencias biológicas y agronómicas, la obra realizada del LER, las instalaciones adecuadas a normativas y requisitos de calidad ISO 17025 en el LAC y el laboratorio para diagnósticos de COVID 19 sin utilizar pero totalmente equipado y listo técnicamente para funcionar. El segundo día de la visita primero nos reunimos con integrantes de la comisión (Walter Robledo, Emmanuel Frati, Nestor Mariano, Leonor Gimelfarb, Fernanda Carmona, Dolores Juri) que trabajó en el Plan Estratégico, su alcance sobre las actividades de I+D, la Unidad de Planificación Estratégica, cómo definir y actualizar áreas o líneas de investigación prioritarias y de vacancia de un modo participativo, desde el Gabinete de Ciencia y Tecnología creado a partir de la implementación del PM, y luego refrendado por el Consejo Superior, por ejemplo. En la segunda parte de la mañana, nos reunimos con Directores de departamentos y de institutos (Facundo Vita, Patricia Figuerola, Clara Olmedo, Alberto Riba, Alejandra Gordillo, Rosana Quiroga) para conversar sobre las acciones implementadas para consolidarlos estratégicamente, cómo definir el nuevo reglamento de carrera de docente investigador y el Reglamento de Institutos, así como sobre los desafíos pendientes en torno a articular más entre las escuelas, los departamentos y los institutos, es decir, entre la docencia y la investigación. Por la tarde, primero mantuvimos una reunión con el personal de la UVT, de la Secretaría de Gestión Comunitaria, y Directores de Institutos (Walter Robledo, Emmanuel Frati, Patricia Figuerola, Facundo Vita, Alberto Riba, Rosana Quiroga, Nestor Mariano, Dolores Juri, María Delia Soteras). Allí se resaltó la necesidad de rejerarquizar la función de vinculación hacia adentro de la UNdeC y hacia afuera a través del plan de vinculación con la comunidad desarrollado, el impulso del Consejo Social de la Universidad y de rediseñar una política de comunicación institucional para la universidad. Por la tarde seguimos con videollamadas por zoom con actores representativos del entorno de la UNdeC para intercambiar sobre sus interacciones y colaboraciones con la universidad (por parte del Centro Regional de Investigaciones Científicas y Transferencia Tecnológica de La Rioja -CRILAR, Magdalena Brizuela; por UNLaR, Lorena Leguizamón y Tania Rogel; por INTA, José Ladoux; por Bodega La Riojana, Rodolfo Griguol; desde la Secretaría de Agricultura

Familiar del Ministerio de Agricultura de la Nación, Maricel Ormeño y Javier Tineo, Ministro de CYT de la provincia de La Rioja). Y, finalmente, cerramos la visita in situ con una reunión con personal del área de sistemas y comunicación (Vanesa Latiff, Gustavo Dumo y Alejandra Gordillo) para valorar las capacidades y estrategias comunicacionales internas y externas de la UNdeC, los avances hechos en relación a la generación de un plan de comunicación externa y materiales de difusión novedosos.

En todas las instancias hubo una amplia colaboración de las autoridades de la Universidad y de los docentes investigadores que participaron de los encuentros, y se trabajó en un clima de cooperación y cordialidad. El personal demostró predisposición para mostrar las instalaciones y equipos, recorrer todos los espacios solicitados y responder todo tipo de preguntas y dudas.

2. Antecedentes de la evaluación.

2.1 Breve reseña del proceso de evaluación institucional hasta la formulación del Plan de Mejoramiento (PM)

La UNdeC cuenta con dos antecedentes de autoevaluación institucional y Evaluación Externa. El primero se realizó en el 2008 en el marco de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) cuando acreditó su Proyecto Institucional. Luego en 2009 lo hizo otra vez frente al Ministerio de Educación, proceso en el que se establecen criterios de operacionalización del Estatuto de la UNdeC.

Las actividades propias de autoevaluación en el marco del convenio Programa de Autoevaluación de las Funciones de I+D+i celebrado con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación iniciaron formalmente en abril de 2014 con la realización de un primer encuentro donde se presentó el mismo ante la comunidad universitaria de la UNdeC con la participación de los integrantes de la Comisión Mixta del programa. El proceso de autoevaluación comenzó en ese año y se extendió durante 2015 también, tomando el período 2007-2013 para la autoevaluación. Luego le siguió la Evaluación Externa que se realizó durante octubre y diciembre de 2016 y finalizó con el IEE en marzo de 2017.

La conclusión más general del IEE destaca la necesidad de desarrollar la función I+D teniendo en cuenta el entorno en que se encuentra, en el “interior del interior”, realmente, el interior profundo, y por ello, resalta la necesidad de aunar esfuerzos y complementar objetivos y capacidades con las instituciones locales, regionales y

nacionales vinculadas con I+D, además de construir una fuerte integración interna. Otra cuestión señalada como clave fue la relación con la comunidad, teniendo en cuenta la complejidad productiva, social y ambiental de la zona de influencia de la Universidad y los lineamientos institucionales que enfatizan la preocupación por asentar la Universidad en el territorio y generar confianza en la comunidad. En el IEE se rescata en ese sentido la implementación de un Consejo Social Comunitario, integrado por representantes de los grupos de interés involucrados en la región y se alienta su continuidad para fortalecer la presencia de la Universidad en el medio. Otro punto crítico era su gestión: se sugería que la universidad resolviera una fuerte concentración de responsabilidades en la conducción institucional, a efectos de ser consistentes con la preocupación por la gestión matricial y la descentralización de las decisiones. Esto incluía la delegación de las funciones ejecutivas, programáticas y operativas en los responsables correspondientes. Así, se recomendaba que la Universidad desarrollara mecanismos concretos para la toma de decisiones sobre prioridades de investigación, dando oportunidad a los docentes investigadores de participar en actividades sistemáticas de mapeo de capacidades existentes y de prospección e identificación de áreas de vacancia específicas para la función I+D. Otro punto identificado como problemático era la falta de investigaciones transdisciplinarias, enmarcadas en un enfoque integral, basada en la articulación de diferentes esfuerzos, concentrando y complementando capacidades para lograr impacto y contrarrestar la atomización de proyectos aislados. Se señalaba que la UNdeC, para lograr el fortalecimiento de su función I+D+i, debía formular un Plan Estratégico Institucional de manera participativa, a partir de un enfoque sistémico, desde el cual la universidad podría fijar una política de desarrollo institucional y establecer prioridades que orienten un plan de acción. Con el fin de aumentar los RRHH calificados, se sugería que la universidad apoyara un proceso evolutivo de formación de recursos humanos propios y especializados, complementado con la captación de recursos humanos capacitados provenientes de otras regiones.

2.2 Breve reseña del PM: Objetivos generales, objetivos específicos y acciones planteadas.

En función del IA y el IEE la universidad formuló un PM durante 2018 que fue aprobado en ese mismo año y rectificado en junio de 2019. El 2 de agosto de 2019, la UNdeC firmó con la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica (SACT) del

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MINCyT) un convenio de ejecución para la implementación del PM (CONVE-2019-69220293 -APN-DDYGD#MECCYT) (Convenio PM UNdeC, p. 1).

La Evaluación Externa (EE) ratificó las problemáticas reconocidas por la Institución durante la AE, y sumó algunas nuevas, generando recomendaciones que se presentan junto con las propuestas volcadas en el PM que se detalla a continuación. Las problemáticas señaladas por los evaluadores externos, que coinciden mayormente con las identificadas por la UNdeC en su autoevaluación, y las recomendaciones emitidas de la EE, se presentan en la siguiente grilla acompañadas de los objetivos y/o acciones propuestas en el PM (versión de 2019):

Problemáticas y Recomendaciones EE	**Objetivos y acciones PMI**
La UNdeC dispone de documentos fundacionales para enmarcar el desarrollo institucional a mediano y largo plazo pero aún no desarrolló un Plan Estratégico Institucional que contemple mecanismos específicos para fortalecer la función de I+D. Ausencia de mecanismos para la toma de decisiones sobre prioridades de investigación	Contar con un Plan Estratégico para el desarrollo de la función I+D que identifique y defina área prioritarias y de vacancia con participación de los institutos y departamentos y que ayude a diseñar el marco normativo de articulación institucional de la función I+D
Fuerte concentración de responsabilidades en la conducción institucional y de gestión	Diseñar e implementar una Unidad de Planificación Estratégica
Fuerte concentración de responsabilidades en la conducción institucional y de gestión	Consolidar institutos y departamentos
Fuerte concentración de responsabilidades en la conducción institucional y de gestión y escasa participación de la SCyT en los procesos de toma de decisiones respecto de la función de I+D	Readecuar la estructura orgánico funcional soporte de la función de I+D.
No hay relevamientos sistemáticos de demandas del entorno. Crear e impulsar el Consejo Social Comunitario	Fortalecer la vinculación con el medio.
Falta de difusión interna por parte de la SCyT de los objetivos estratégicos y funciones y de la I+D que se desarrolla en la	Generar una estrategia comunicacional de la I+D

universidad	
Importantes debilidades en el funcionamiento del principal instrumento de promoción interno de la I+D el FICyT, en cuanto a su desconocimiento o falta de uso por parte de la mitad de los docentes investigadores de la universidad	Rediseñar el Programa de Promoción a la Investigación
Heterogeneidad en la calidad y cantidad de la producción científico tecnológica	Fomentar la producción científico-tecnológica
Ausencia de cuestiones de derecho de propiedad intelectual en la UVT y en la universidad	Implementar políticas de resguardo de la propiedad intelectual
Incipiente inclusión en redes nacionales e internacionales y trabajo colaborativo con organismos locales, nacionales e internacionales de I+D	Establecer estrategias de articulación con organismos locales, nacionales e internacionales de I+D
Desarticulación entre las unidades ejecutoras y las unidades de gestión de I+D. Ausencia de mecanismos y normativas específicas y de un sistema integral de gerenciamiento de la función.	Fortalecer la gestión de I+D entre la SCyT y la UVT
Inexistencia de un sistema integral de RRHH, baja proporción de técnicos y de docentes investigadores con formación doctoral	Diseñar Programas de Promoción de Jóvenes Investigadores, para la radicación de investigadores y técnicos formados y para formación permanente de RRHH de I+D, SCyT y departamentos
Ausencia de laboratorios específicamente dedicados a la investigación	Disponer de infraestructura para el desarrollo de la función de I+D+i
Falta de adecuación a regulaciones y normativas de calidad.	Adecuar sistemas de calidad conforme a normativa y regulaciones específicas.
Los servicios de apoyo para salidas de campaña requieren fortalecimiento.	Optimizar los servicios de apoyo para salidas de campaña.

El PM finalmente se estructuró a partir de 5 líneas de mejoramiento: 1-Desarrollo estratégico de la función de I+D, 2-Políticas de desarrollo de la función de I+D, 3-Capacidades institucionales en I+D, 4-RRHH, 5-Infraestructura y 75 acciones.

3. Proceso de Ejecución del Plan de Mejoramiento

3.1 Acciones ejecutadas

El inicio de la implementación del PM fue en agosto de 2019 y su cierre en diciembre de 2021. La paralización de actividades durante 2020 y 2021 (debido a las medidas de aislamiento tomadas por el gobierno a raíz de la pandemia COVID 19) y las dificultades para hacer obras y compras de equipos en tales condiciones, más la crisis institucional y política vivida en el 2020 y 2021 en la universidad, afectó la implementación del PMI, el cual sufrió demoras y rectificaciones y una ejecución sustancial pero no total.

Línea 1. Desarrollo Estratégico de la función de I+D

Esta línea contempló ocho objetivos específicos diferentes:

1.- Identificar y definir áreas prioritarias y de vacancia

2.- Contar con un Plan Estratégico para el desarrollo de la función I+D

3.- Consolidar estratégicamente institutos y departamentos.

4.- Diseñar e implementar una Unidad de Planificación Estratégica

5.- Readecuar la estructura orgánico funcional soporte de la función de I+D

6.- Desarrollar el marco normativo de articulación institucional de la función I+D

7.- Fortalecer la vinculación con el medio.

8.- Generar una estrategia comunicacional de la I+D

Para responder al objetivo específico 1 se realizaron diferentes acciones. Se conformó una Comisión de Trabajo en los inicios del PM, integrada por los docentes investigadores Jorge Arias y Gabriela Starobinsky que en base a un trabajo de consultas y reuniones en la que participaron docentes-investigadores, elaboró un primer informe que se difundió en noviembre de 2019. Con el inicio de la pandemia, la actividad quedó suspendida. Su reinicio se postergó por este contexto y por el fallecimiento de Jorge Arias por COVID-19 en abril de 2021. Con los cambios institucionales últimos, también ocurrió que en marzo del 2021 Gabriela Starobinsky asumió la Secretaría de Gestión Económica-Financiera de la Universidad. A estos dos hechos singulares se le debe sumar que los cambios institucionales ocurridos a nivel de la gobernanza de la Universidad enmarcaron una nueva realidad para el PM, estableciendo como prioritario trabajar en la Planificación Estratégica y la Estructura Orgánica Funcional para sentar

las bases refundacionales de toda la función de CyT de la Universidad para luego, a partir de esas bases, retomar el análisis prospectivo del sistema socio-ambiental en el que está inmersa la función de CyT, identificar las áreas prioritarias y de vacancia de I+D, y finalmente elevar este producto a Rectorado y el Consejo Superior para su conocimiento, tratamiento y definición, recordando que por Estatutos de la Universidad, las prioridades deben ser definidas por este Consejo.

En el objetivo específico 2 se contrató a un consultor para desarrollar la Planificación Estratégica en un trabajo articulado entre docentes-investigadores, no docentes del equipo de la SCyT, autoridades con responsabilidades ejecutivas y del Consejo Superior. Esta PE, consensuada ampliamente, ha sido uno de los aportes destacados del PM en su última etapa de ejecución. En el inicio de los Talleres de la PE se actualizó la misión y visión de la función I+D y se definieron los ejes estratégicos relacionados con la gestión política, la gestión organizativa - administrativa, la mejora de los departamentos, institutos y laboratorios, la relación con el contexto regional, nacional e internacional, la formación de RRHH, la biblioteca y los repositorios digitales, el financiamiento para I+D y la infraestructura y el equipamiento.

Para cumplir el objetivo 3 se ha propuesto un programa para la mejora de los departamentos, institutos y laboratorios en el Plan Estratégico a partir de la creación de un espacio para debatir, organizar y articular las Unidades Ejecutoras de CyT (departamentos, institutos, laboratorios, escuelas de grado y posgrado) en el marco de la visión y misión de la Función de CyT de la UNdeC, como también el modelo de gestión de las actividades de I+D (sean estas las líneas prioritarias de investigación como las de vacancia) en estas unidades. En cuanto a la consolidación estratégica de las distintas Unidades Ejecutoras de CyT, es importante destacar la conformación del Consejo Social de CyT y del Gabinete de CyT como espacios de identificación de demandas y/o necesidades del entramado social y productivo de la región y de articulación interna y construcción de consensos. Estos espacios pueden, además, garantizar una mayor participación, heterogeneidad de visiones y horizontalidad en la toma de decisiones por parte de docentes investigadores, directores de institutos, departamentos y escuelas, cambiando la dinámica piramidal y vertical del estilo de gobierno y la cultura institucional previamente arraigada en la universidad.

Con respecto al objetivo 4, se conformó una Comisión de trabajo y se contrató una consultoría para organizar una Unidad de Planificación Estratégica (UPE) para incorporar a la EOF y a la función de CyT propiamente dicha, en un modelo de gestión

de planificación y monitoreo continuo. La UPE deberá contar con una Unidad de Formulación de Proyectos (UFoP) para cada uno de los ejes estratégicos definidos en la PEP y un Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Participativo (SiMEPEP) para realizar el seguimiento de la gestión institucional y las acciones definidas en el PEP. Esta actividad no se ha concretado plenamente, atento a que no se ha podido implementar en este segundo semestre del 2021. Como se indicó para los objetivos específicos anteriores, se informa que es una actividad que se terminará de trabajar en el primer semestre del 2022.

Para responder al objetivo 5 se contrató una consultoría para que desarrolle una propuesta de EOF para la universidad. En ese marco, se realizaron talleres para su validación en el inicio y al fin de la implementación del PM. También fue analizada y discutida de forma integrada durante la formulación del PE, permitiendo ajustar, consensuar y dar solidez a la EOF propuesta por el consultor. Se destaca que la nueva EOF ha emergido a partir de la mirada crítica de parte de la comunidad de la UNdeC respecto a la cultura institucional arraigada y sobre el real sentido de las actividades de I+D que deben desarrollarse en la Universidad. El principal aporte de la readecuación es la conformación del Gabinete de CyT, que constituye un espacio de articulación horizontal entre las Unidades Ejecutoras de las actividades de I+D (los departamentos, institutos, laboratorios, escuelas de grado y posgrado), y una articulación vertical de estas Unidades y la Secretaría de CyT, las demás Secretarías Rectorales, el Rector y el Consejo Superior. La propuesta de creación del Consejo Social de CyT suma a la readecuación de la EOF, porque articula las distintas estructuras ejecutivas y de gobernanza de la función de CyT con las demandas y necesidades de la sociedad y los sectores productivos de la región. Se ha analizado y validado que la estructura matricial originaria y más tradicional de la Universidad, en la que los departamentos cruzan con las escuelas, se verá significativamente fortalecida al sumar a esa matricialidad a la gestión de toda la función de CyT, con sus Unidades Ejecutoras y los dos nuevos órganos colegiados creados: Gabinete y Consejo Social de CyT.

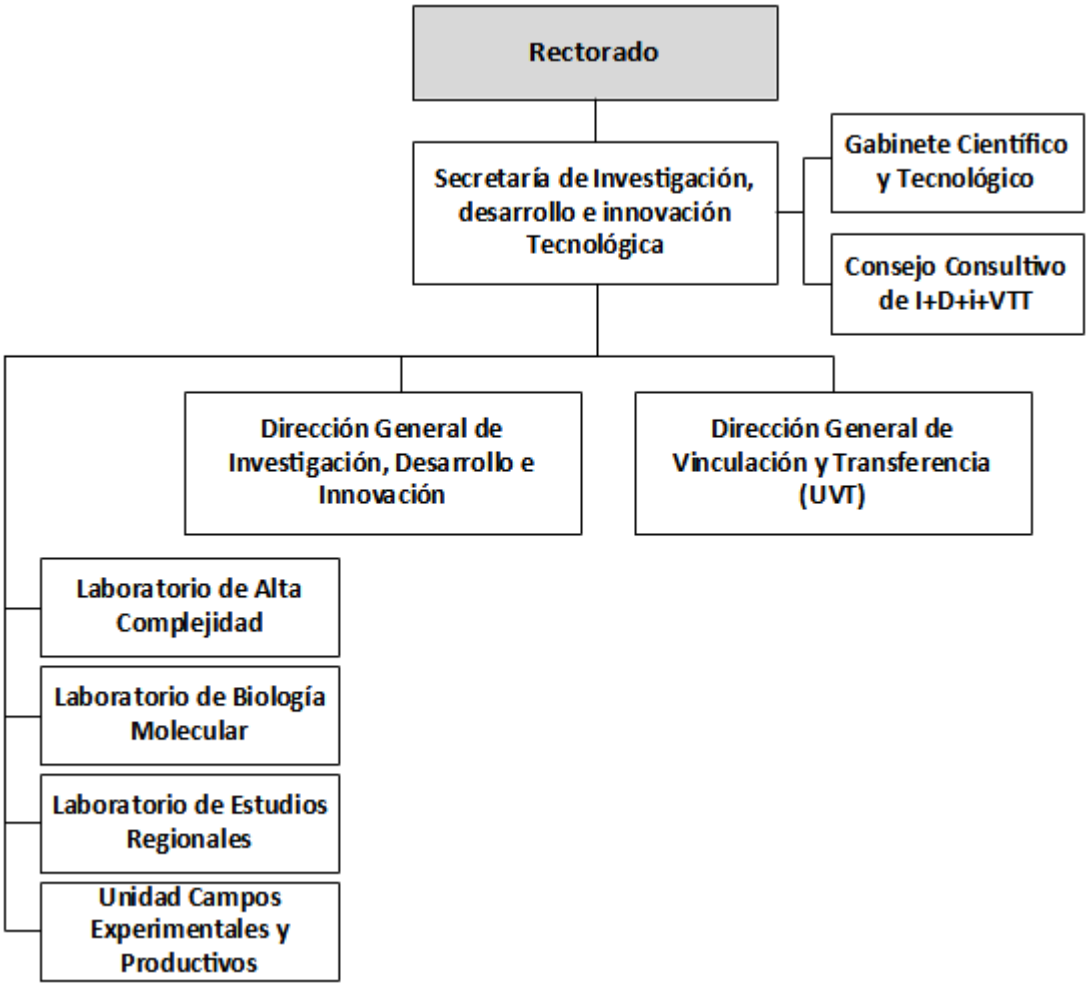
La nueva EOF de la universidad sería la siguiente:

TABLA DE NIVELES Y SUBNIVELES DE LA ESTRUCTURA

NIVEL	SUB-NIVEL	TIPO DE UNIDAD ORGANIZATIVAS
10	10.1	ASAMBLEA UNIVERSITARIA
	10.2	CONSEJO SUPERIOR
	10.3	RECTORADO
9	9.1	VIDERRECTORADO
8	8.1	DEPARTAMENTO
	8.2	SECRETARÍA
7	7.1	DIRECCIÓN GENERAL / INSTITUTO / CENTRO
	7.2	ESCUELA
6	6.1	DIRECCIÓN / COORDINACIÓN GENERAL DE DEPARTAMENTO / CONSEJOS y GABINETES / ASESORES / LABORATORIOS
	6.2	CARRERA DE GRADO Y POSGRADO
5	5.1	CORDINACIÓN / DIVISIÓN / SECCIÓN / OFICINA
	5.2	GRUPOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ACREDITADOS

Fuente: Documento de Consultoría para una nueva EOF

La nueva EOF de la SCyT sería la siguiente:



Fuente: Documento de consultoría para una nueva EOF

Con el fin de cumplimentar el objetivo 6 se inició un proceso de elaboración del reglamento del Docente-Investigador con las Direcciones de los Departamentos, las Secretarías de Rectorado y miembros del Consejo Superior, en el que el equipo de consultoría llegó a presentar los lineamientos generales de la metodología. Debido a la Pandemia COVID-19, esta actividad se suspendió en su desarrollo. Al retomar la agenda de temas pendientes del PM, en la última etapa, fue necesario recortar el alcance de esta consultoría, reduciéndose el desarrollo de la temática relacionada a las bases para un Reglamento Docente-Investigador. La Comisión de Reglamentos del Consejo Superior (CS) tomó el trabajo iniciado de elaboración del Reglamento del Docente-Investigador, tras la asunción de las nuevas autoridades a nivel Rectoral, con una

agenda de reuniones semanales. Este proceso se dio en paralelo con los Talleres de consultoría de la PEP y de la EOF, en los que participaron miembros de la comisión de reglamento del CS. Esto produjo un mejor entendimiento del funcionamiento de la matricialidad pretendida por el estatuto de la Universidad y permitió la adopción de la metodología participativa como instrumento para generar consensos.

Resulta importante destacar que si bien no se alcanzó el producto en el marco de la consultoría, gracias al PM se logró instalar la necesidad de abordar el tema de una manera seria y comprometida por parte de los actores, esto es a nivel del Consejo Superior, quienes tienen la responsabilidad de generar y aprobar el Reglamento del Docente-Investigador. La aprobación de este reglamento vendrá a cubrir el objetivo específico en esta temática, la que se espera que tenga lugar en el primer semestre del 2022. El desarrollo y tratamiento de las otras acciones previstas (reglamento de institutos y confección de manuales de procedimiento) no pudieron concretarse debido a las demoras causadas por la pandemia y por la complejidad de los temas asumidos por la comisión de reglamentos del CS a partir de la asunción de la nueva estructura de gestión rectoral, lo cual implicó una carga de trabajo que hizo imposible abordar estos temas.

Con respecto al objetivo 7 en la primera etapa del PM, se contrató a un consultor para delinear las acciones necesarias para relevar las capacidades institucionales y las necesidades territoriales. Para el relevamiento de las capacidades institucionales, se realizaron encuestas a la comunidad de los docentes-investigadores, que fueron recibidas en los momentos previos a las medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO) por COVID-19, lo que paralizó el desarrollo de su análisis y conformación de una síntesis e informe respectivo. Con respecto al relevamiento de las necesidades territoriales se diseñaron visitas *in situ* a los actores de las tres principales cadenas productivas: de la vitivinicultura, la nogalera y la olivícola, pero que, con el advenimiento de la Pandemia y el ASPO, no se pudieron llevar a cabo. En el último período de implementación del PM, a pesar de que se intentó retomar ambas actividades, no se pudo avanzar debido a problemas personales y laborales del consultor, por lo cual se suspendió su contratación. Sin embargo, el consultor se ha comprometido a trabajar junto a la SCyT en el cierre de estas actividades durante el primer semestre del 2022, con el objetivo de elaborar el Plan de Vinculación con el Medio para la UNdeC. En este sentido, sería importante retomar esta tarea junto con la re jerarquización o revitalización de las funciones de la UVT dentro de la SCyT.

Por último, el objetivo 8 intentó abordarse también a partir de la realización de una consultoría en el tema. La misma propuso un marco conceptual y metodológico que posibilitará trabajar en forma conjunta con la Escuela de Ciencias de la Comunicación, la Dirección de Medios y la SCyT en el diseño de instrumentos y acciones que efectivamente pongan en conocimiento de toda la comunidad universitaria de la UNdeC y luego del medio en el que está inserta la Universidad de las actividades de CyT en la UNdeC, sus impactos, beneficios y externalidades, en materia de la sustentabilidad ambiental, social, económica, política y cultural de la región; sus relaciones con las otras funciones de transferencia/extensión y docencia. Nuevamente, la pandemia COVID-19 interrumpió el proceso de elaboración e implementación de un Programa Comunicacional de CyT. Pero más allá de este contexto, tras los cambios institucionales que se han vivido a nivel Rectoral, se consideró razonable primero priorizar el avance en la PE y la EOF para luego construir sobre ellas un Programa Comunicacional que tuviera sentido de cara a los nuevos lineamientos institucionales que están emergiendo. Así, se ha propuesto en la PE un espacio de trabajo para el 2022, que tiene como objetivo traducir ese documento en un Plan Comunicacional. Asimismo, la consultora contratada se mostró dispuesta a colaborar con la definición de dicho Plan.

Línea 2. Políticas de Desarrollo de I+D

Esta línea contempló cinco objetivos específicos diferentes:

1.- Rediseñar el Programa de Promoción a la Investigación

2.- Diseñar el Programa de Líneas Prioritarias de I+D

3.- Fomentar la producción científico-tecnológica

4.- Implementar políticas de resguardo de la propiedad intelectual

5.- Establecer estrategias de articulación con organismos locales, nacionales e internacionales de I+D

Para responder al objetivo 1 se promovió la conformación de grupos de investigación noveles y el fortalecimiento de grupos ya formados, diseñando convocatorias en ambas direcciones. En relación al objetivo 2 se han asumido, por consenso, ciertas líneas relevantes para la región y se han tomado como temas prioritarios de abordar en la coyuntura, hasta tanto se fundamenten y formalicen en un Programa de Líneas Prioritarias de I+D. Con respecto a la producción científico tecnológica de la UNdeC, objetivo 3, con parte de los fondos aportados por SPU para el fortalecimiento de las actividades de I+D, se formuló el Programa de Fortalecimiento

de I+D de la UNdeC, a partir del cual se compró equipamiento y se realizaron acciones de apoyo a la producción científica como el financiamiento a capacitaciones, presentación de trabajos en Jornadas/Eventos científicos, financiamiento parcial a publicaciones en revistas científicas, salidas de campo, traducciones de publicaciones a otras lenguas. Para responder al objetivo 4 se realizó una consultoría que concluyó con una propuesta de bases y conceptos para la formulación de un Reglamento de Propiedad Intelectual. El documento ofrece información de calidad, que con poco trabajo puede ayudar a conformar el Reglamento deseado. Por otro lado, y a iniciativa de una docente-investigadora del área de las Ciencias Jurídicas, se ha elaborado en este semestre un documento que sumará al Reglamento de PI, en el que se presenta una guía procedimental para registrar en el INPI los derechos de autor de obras de software, y que fuera utilizado para registrar una aplicación informática. Finalmente, con respecto al objetivo 5 la UNDEC firmó convenios para la articulación con los gobiernos locales (Municipios y Provincia), con los sectores productivos de base frutíhortícola (vitivinicultura, olivicultura, nogalicultura, hortícola), con el INTA Regional Catamarca-La Rioja y sus Estaciones Experimentales, con CRILAR-CONICET, con las Universidades de Nuevo Cuyo (UNCuyo, UNSan Juan, UNLaRioja, UNSan Luis, entre otras) y, del país (UNLa Plata, UBA, UNCórdoba, UNNoBA, UNLanús, entre otras), CONICET, CONAE, entre otros.

Línea 3. Capacidades institucionales en la función I+D

Esta línea incluyó un objetivo específico

1 Fortalecer la gestión de la función de I+D en la SCyT y UVT

Para responder a este objetivo se realizó una consultoría para definir los lineamientos generales de gestión de la función I+D y el diseño de un sistema de gerenciamiento y de información propio. Pero, las condiciones de aislamiento que impuso la pandemia durante 2020 y posteriormente la crisis institucional de la UNdeC ya explicadas previamente, atentaron contra el avance en las discusiones necesarias para emprender su desarrollo hasta abril de 2021. Esta demora incidió en la reformulación de esta acción ya que era inviable el desarrollo de un software de gerenciamiento propio en el tiempo requerido. Los consultores con los actores de la UNdeC analizaron la posibilidad de adaptar un sistema de gerenciamiento en versión beta concebido desde la UVT y en desuso desde 2014, a fin de aprovechar el diseño de los circuitos de gestión y

articulación entre las unidades sustantivas de la función. Sin embargo, al ponderar el esfuerzo requerido para realizar tales adaptaciones, sumado al requerimiento de integrarlo con otros sistemas de gerenciamiento institucional (pilagá, wichi, mapuche, etc.), se concluyó que sería más apropiado avanzar con la implementación del SIGEVA de CONICET. Las gestiones ante CONICET para la firma del convenio, el despliegue del sistema para su prueba y posterior puesta en producción demoraron más de lo previsto. Al momento de la visita se encontraba el convenio firmado y se ha planificado iniciar las pruebas del sistema el día 8/12/2021, de acuerdo a las restricciones temporales de CONICET. El SIGEVA constituye un sistema de gerenciamiento integral de proyectos que cumple con la idea central de la línea y, de acuerdo al trabajo realizado con los consultores, necesario para proyectar nuevas funciones integradas al conjunto de sistemas de gerenciamiento que actualmente usa la UNdeC y las demás universidades.

Línea 4. Recursos Humanos en I+D

Esta línea incluyó cuatro objetivos específicos

1. Diseñar Programas de Promoción de Jóvenes Investigadores
2. Diseñar un programa para la radicación de investigadores formados
3. Diseñar un programa para la radicación de técnicos formados
4. Diseñar e implementar un Programa de formación permanente de RRHH de I+D, Secretaría de Ciencia y Tecnología y departamentos

Para abordar el objetivo 1 la SCyT elaboró un programa, con fondos propios, de becas para estudiantes de grado y jóvenes graduados que derivó en 6 becarios asociados a los proyectos prioritarios PAFCyT 2018, llegando a duplicar los alumnos de grados becados respecto a las preexistentes becas de estímulo a las vocaciones científicas EVC. También es importante mencionar la virtualización de las IX Jornadas Científicas para Jóvenes Investigadores, las que han tenido un impacto muy positivo desde su lanzamiento en el 2010 de forma continuada, excepto la edición 2020, ya que en la organización del evento (como en muchos casos) no se tenían previstas estrategias para realizarlas en modalidad online. Esta vulnerabilidad manifiesta como consecuencia de la pandemia fue identificada por la SCyT, desarrollando en conjunto con la Escuela de Ingeniería una plataforma de visualización de posters y navegación 3D que permite organizar eventos virtuales de promoción científica, como fueron las Jornadas

Científicas de Estudiantes Investigadores y el Workshop de Investigadores de Ciencias de la Computación en 2021.

Con respecto al objetivo 2 la UNdeC no avanzó en un Programa para la radicación de investigadores pero realizó acciones que, en conjunto y en el marco de una acumulación y ordenamiento planificado pueden ser insumos para dicho Programa. En efecto, la UNdeC participó en las convocatorias 2019 y 2020 para ingresos CIC de CONICET con solicitudes de investigadores en áreas prioritarias. Las temáticas abordadas en cada caso fueron consensuadas con los directores de institutos y directores de departamento, buscando fortalecer las capacidades locales en términos de investigadores formados. Cabe mencionar que la Convocatoria ingresos CIC 2019 incorporó 4 solicitudes, en los temas: energética acústica, desarrollo de estrategias de manejo integrado de plagas, incluyendo el control biológico, impacto socio-productivo de las políticas económicas implementadas en las últimas décadas sobre el sector agropecuario de la provincia de La Rioja, y Estrategias de desarrollo local en el marco de la sustentabilidad. La convocatoria a ingresos CIC 2020 incorporó 5 solicitudes: energía acústica, biología de la conservación: anfibios y reptiles, educación de jóvenes y adultos y formación para el trabajo, desarrollo de la capacidad de datificación con énfasis en el abordaje regional, paradiplomacia y desarrollo local. Estas acciones derivaron en la radicación de 3 investigadores formados en las áreas antes mencionadas.

El objetivo 3 no pudo desarrollarse pero impulsó algunas acciones de relevancia e impacto vinculadas a la puesta en funcionamiento del laboratorio COVID y a la creación del área de Precursores Químicos. Al respecto, se realizó una búsqueda que derivó en la contratación de dos técnicas laboratoristas (externas a la UNdeC) en el laboratorio COVID y la promoción de una investigadora local a un cargo con funciones técnicas en el área de Precursores Químicos.

Finalmente, con relación al objetivo 4, se elaboró un programa de formación doctoral de egresados que ya tuvo una convocatoria durante 2019, contando con 3 egresadas de la UNdeC beneficiadas. Este programa se formuló como un instrumento para promover la formación de doctores fundamentalmente en áreas de vacancia de la Institución, que de otra forma no podrían acceder a beneficios de este tipo. Por otra parte, se presentó al Ministerio de Educación un cronograma de cursos de capacitación realizados a través de la escuela de posgrado. En esta línea se ofrecieron en 2020 los siguientes cursos: Metodología de la Investigación Científica, Diseño y Formulación de proyectos de I+D, Estadística Aplicada a la Investigación. Al igual que ocurrió con

otros objetivos, la situación de pandemia y la virtualización forzada de actividades del equipo que conformó la comisión impidió que se formulara un programa de formación permanente de RRHH de I+D, Secretaría de Ciencia y Tecnología y departamentos, aunque, los esfuerzos realizados parcialmente pueden converger como insumos articulados en el marco de un programa de tal tipo.

Línea 5. Infraestructura y servicios tecnológicos de la función I+D

Esta línea finalmente incluyó tres objetivos específicos:

1. Disponer de infraestructura para el desarrollo de la función de I+D
2. Adecuar sistemas de calidad conforme a normativa y regulaciones específicas.
3. Optimizar los servicios de apoyo para salidas de campaña.

Para responder al objetivo 1 se proyectó y efectivizó la construcción del LER y la instalación del Laboratorio de Biología Molecular COVID19, dando cumplimiento a los objetivos centrales para la presente línea de mejora, que era disponer de laboratorios específicamente orientados a actividades de investigación. Adicionalmente se avanzó en la ejecución de auditorías de calidad para el LAC, las cuales sentaron las bases para continuar delineando el sistema de gestión de calidad a implantar. En la visita *in situ* se pudo comprobar la calidad de los laboratorios, los equipos y las normas de seguridad implementadas así como también nos han mostrado los procesos de acreditación iniciados ante el Organismo Argentino de Acreditación (OAA).

3.2 Indicadores de producto y resultado

Para la línea 1 se obtuvieron los siguientes productos:

1. Comisión de trabajo en la que participaron docentes-investigadores y un primer informe preliminar sobre áreas prioritarias y de vacancia.
2. Consultoría para desarrollar la PE en un trabajo articulado entre docentes-investigadores, no docentes del equipo de la SCYT, autoridades con responsabilidades ejecutivas y del CS. Inicio de los Talleres de la PE, en donde se actualizó la misión y visión de la función I+D y se definieron los ejes estratégicos.
3. Conformación del Consejo Social de CyT y del Gabinete de CyT como espacios de identificación de demandas y/o necesidades del entramado social y productivo de la región.

4. Comisión de trabajo y una consultoría para diseñar una Unidad de Planificación Estratégica (UPE) para incorporar a la EOF y a la función de CyT propiamente dicha. Dicho diseño contempla que la UPE cuente con una Unidad de Formulación de Proyectos (UFoP) para cada uno de los ejes estratégicos definidos en la PEP y un Sistema de Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Participativo (SiMEPEP) para realizar el seguimiento de la gestión institucional y las acciones definidas en el PEP.
5. Consultoría para que desarrolle una propuesta de EOF para la universidad y talleres de diagnóstico y de validación. El principal aporte de la readecuación es el impulso de un Gabinete de CyT, que conforma un espacio de articulación horizontal entre los departamentos, institutos, laboratorios, escuelas de grado y posgrado y una articulación vertical de estas Unidades y la Secretaría de CyT, las demás Secretarías Rectorales, el Rector y el Consejo Superior. La propuesta de creación del Consejo Social de CyT suma también a la readecuación de la EOF, porque articula las distintas estructuras ejecutivas y de gobernanza de la función de CyT con las demandas y necesidades de la sociedad y los sectores productivos de la región
6. Proceso de elaboración del reglamento del Docente-Investigador con las Direcciones de los Departamentos, las Secretarías de Rectorado y miembros del Consejo Superior, en el que el equipo de consultoría llegó a presentar los lineamientos generales de la metodología.
7. Consultoría y encuestas a la comunidad de los docentes-investigadores para relevar demandas internas. Con respecto al relevamiento de las necesidades territoriales se diseñaron visitas *in situ* a los actores de las tres principales cadenas productivas: de la vitivinicultura, la nogalera y la olivícola, pero que, con el advenimiento de la Pandemia y el ASPO, no se pudieron llevar a cabo.
8. Consultoría para realizar un Plan Comunicacional de la Universidad en articulación con las estrategias comunicacionales de la SCYT, con la Escuela de Ciencias de la Comunicación y la Dirección de Medios de la UNdeC.

Fuentes de verificación:

1. Comisión de trabajo e informe preliminar sobre líneas prioritarias y áreas de vacancias.
2. Consultoría para desarrollar la PE de la universidad

3. Conformación del Consejo Social de CyT y del Gabinete de CyT
4. Consultoría para diseñar una UPE para incorporar a la EOF y a la función de CyT.
5. Consultoría para que desarrolle una propuesta de EOF para la universidad y talleres de diagnóstico y de validación
6. Consultoría con lineamientos generales para el reglamento del Docente-Investigador y discusiones sobre su estructura y contenido entre las Direcciones de los Departamentos, las Secretarías de Rectorado y miembros del Consejo Superior.
7. Consultoría y encuestas a la comunidad de los docentes-investigadores para relevar demandas internas
8. Consultoría para realizar un Plan Comunicacional de la Universidad

Resultados alcanzados:

- En la Planificación Estratégica quedó planteada la importancia de definir las áreas prioritarias y de vacancia, siguiendo el procedimiento de ser identificadas y propuestas con el trabajo del Consejo Social de CyT y del Gabinete de CyT, para su elevación por parte de la Secretaría de CyT a Rectorado y luego al CS donde termine de delinearse y definirse.
- A la fecha se cuenta con un PE que identifica programas y acciones a desarrollar a partir del 2022. Para cada eje estratégico han quedado delineadas acciones relacionadas a la conformación de propuestas de Programas que deberán ser puestas en conocimiento, consideración y aprobación por parte del Rector y/o el Consejo Superior, por parte del Gabinete de CyT.
- Inclusión en el Plan Estratégico de la formulación de un programa para la mejora de los departamentos, institutos y laboratorios
- Documento resultado de la consultoría correspondiente que propone argumentos, lineamientos y metodologías de trabajo de la UPE
- Propuesta del consultor para una nueva EOF

- Reglamento del Docente-Investigador en un estado avanzado de desarrollo en la Comisión de Reglamentos del Consejo Superior
- Encuestas a la comunidad de los docentes-investigadores, conducidas en el segundo semestre de 2019, actualizadas en este segundo semestre del 2021.
- Documento resultado de una consultoría con lineamientos para la formulación de un Programa Comunicacional de la función de CyT.

Para la línea 2 se obtuvieron los siguientes productos:

1. Programa Estímulo y Desarrollo de Investigación Científica y Tecnológica (FiCyT) (2018-2019)
2. Programa de Líneas Prioritarias de I+D+i – Grupos consolidados (PAFCyT, 2018-2019)
3. Consultoría para conformar un Reglamento de Propiedad Intelectual

Fuentes de verificación:

1 Bases y condiciones y ejecución del Programa Estímulo y Desarrollo de Investigación Científica y Tecnológica (FiCyT) (2018-2019)

2. Bases y condiciones y ejecución del Programa de Líneas Prioritarias de I+D+i – Grupos consolidados (PAFCyT, 2018-2019)

3. Resoluciones de convocatorias y de aprobación de proyectos adjudicados, más de7 PAFCyT y 31 FiCyT, más beneficiarios de subsidios de I+D del Programa de Fortalecimiento de I+D (subprogramas), en el orden de 100 beneficios otorgados.

4. Documento elaborado por el Consultor, formulado en el segundo semestre de 2019, con bases para conformar un Reglamento de Propiedad Intelectual y Guía Procedimental para registrar en el INPI los derechos de autor de obras de software.

5. Base de convenios institucionales, disponibles en la Oficina de Convenios, dependiente del Rector.

Resultados alcanzados/esperados:

- En la presente línea se logró contar con instrumentos de promoción que comprendan las diferentes instancias del ciclo y los procesos de la actividad de

I+D. La Universidad sólo contaba con un instrumento que originalmente fue concebido para una fase inicial de la actividad de investigación y la categorización del plantel docente. Con los nuevos instrumentos se ha dado un salto de calidad y segmentación de los procesos de I+D, poniendo en valor y otorgando un instrumento orientado tanto a los investigadores jóvenes como a los investigadores formados y activos de la UNdeC.

- Se avanzó, a partir de una consultoría, en el diseño de un Reglamento de Propiedad Intelectual y Guía procedimental para registrar en el INPI los derechos de autor de obras de software.

Para la línea 3 se desarrollaron los siguientes productos:

1. Informes con lineamientos y políticas de gestión para la función
2. Convenio con CONICET por sistema SIGEVA

Fuentes de verificación:

1. Contratos firmados con los consultores
2.- Certificaciones de actividades y solicitud de pagos
3.- Convenio SIGEVA
4.- Resolución de aprobación de Convenio
5.- Correos institucionales con personal técnico CONICET por SIGEVA
6.- Informes y documentos de trabajo

Resultados alcanzados/esperados

- Inicio de implementación del SIGEVA CONICET en la universidad

Para la línea 4 se desarrollaron los siguientes productos:

1. Programas de Promoción de Jóvenes Investigadores
2. Programa para la radicación de investigadores formados
3. Programa para la radicación de técnicos formados
4. Programa de formación permanente de RRHH de I+D, Secretaría de Ciencia y Tecnología y Departamentos

Fuentes de verificación:

1. CE 1518/20 - Resultados convocatoria a becas EVC 2019

2. CE 1612/21 - Resultados convocatoria a becas EVC 2020
3. RR 243/19 - Bases de la convocatoria a becas internas UNdeC 2019
4. RR 492/19 - Adjudicación de becas internas a beneficiarios
5. Ord. 005/17 - Programa de formación doctoral aprobado por HCS
6. RR 433/19 - Bases de la convocatoria a becas para la formación doctoral de egresados de la carrera de abogacía
7. RR 636/19 - Adjudicación de becas doctorales a beneficiarios
8. Sitio web de las jornadas científicas de estudiantes investigadores en el dominio institucional (https://www.undec.edu.ar/jcei/)
9. Sitio web del workshop de investigadores de ciencias de la computación organizado por la UNdeC en 2021 (https://wicc2021.undec.edu.ar/)
10. Convocatoria ingresos CIC 2019
11. Convocatoria ingresos CIC 2020
12. Investigadores radicados

Resultados alcanzados/esperados

- Un programa, con fondos propios, de becas para estudiantes de grado y jóvenes graduados que derivó en 6 becarios asociados a los proyectos prioritarios PAFCyT 2018
- Desarrollo de una plataforma de visualización de posters y navegación 3D que permite organizar eventos virtuales de promoción científica.
- Participación en las convocatorias 2019 y 2020 para ingresos CIC de CONICET con solicitudes de investigadores en áreas prioritarias. Estas acciones derivaron en la radicación de 3 investigadores formados en dichas áreas.
- Contratación de dos técnicas laboratoristas (externas a la UNdeC) en el laboratorio COVID y la promoción de una investigadora local a un cargo con funciones técnicas en el área de Precursores Químicos.
- Elaboración de un programa de formación doctoral de egresados que ya tuvo una convocatoria durante 2019, contando con 3 egresadas de la UNdeC beneficiadas y dictado de cursos para docentes investigadores en Metodología de la Investigación Científica, Diseño y Formulación de proyectos de I+D, Estadística Aplicada a la Investigación.

Para la línea 5 se desarrollaron los siguientes productos:

1.- Laboratorio LER

2.- Laboratorio de Biología Molecular - COVID19

3 Realización de ensayos doble-ciego de tests PCR para COVID19, de forma coordinada con el Municipio de Famatina, que ha puesto en evidencia que el procedimiento de la técnica PCR está ajustada correctamente, coincidiendo los test oficiales con los ensayados en el laboratorio

Fuentes de verificación:

1.- Procesos de compra documentados

2.- Planos y certificaciones de obra

3.- Comprobantes de adquisiciones

4.- Imágenes y visita *in situ* en el LER y en el Laboratorio de Biología Molecular-COVID19

Resultados alcanzados/esperados

- Laboratorio LER construido y equipamiento más mobiliario adquirido
- Laboratorio Biología Molecular - COVID19 (BiolMol-COVID19) construido y equipamiento más mobiliario instalado

3.3 y 3.4 Grado y tiempo de ejecución del presupuesto

Desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020 y hasta diciembre del mismo año, el PM bajó el ritmo de ejecución por el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio que paralizó todas las actividades de la Universidad. A ello se sumó la enfermedad terminal del Secretario de CyT de entonces, Néstor Bárbaro, a partir de agosto del mismo año, que le alejó definitivamente del trabajo, y que lamentablemente falleciera en Febrero del 2021. Adicionalmente se produjo un conflictivo proceso de recambio de gobierno que terminó con la renuncia del rector Norberto Caminoa y la asunción del actual Rector, Germán Antequera, quien, junto con Walter Robledo como Secretario de CYT y demás funcionarios y directores de departamentos, escuelas e institutos de la universidad decidieron retomar la ejecución del PM. Así fue planteado y solicitado a las autoridades del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación (MinCyT) en mayo de 2021. Se propuso un plan de trabajo para aspirar a una extensión de cinco a seis meses,

hasta diciembre de 2021, lo que fue aceptado por las autoridades del MinCyT, que básicamente consistió en:

a) Finalizar las consultorías que se habían interrumpido (las consultorías de Planificación Estratégica -PE-, la de Estructura Orgánica Funcional -EOF- y la de Vinculación Tecnológica y Propiedad Intelectual)
b) Completar la compra de bienes de capital previstas

Al momento de la visita a la Universidad, la ejecución del presupuesto había sido sustantiva pero no total (ver en informe final presentado por la UNdeC por línea de mejoramiento: contratación oficial de proyecto: 100%, desarrollo estratégico de la función I+D+i: 68,6%, políticas de desarrollo de la función de I+D+i: 100%, capacidades institucionales en I+D+i: 11%, RRHH en I+D+i: 61% e Infraestructura de I+D+i: 99%)

3.5 Acciones pendientes

Las acciones pendientes de la línea de Mejoramiento 1 son:

* Completar la definición de las áreas prioritarias y de vacancia, a partir de ser identificadas con el Consejo Social de CyT y el Gabinete de CyT
* Terminar el PE e implementar todas las acciones propuestas en el mismo
* Formular un programa para la mejora de los departamentos, institutos y laboratorios en el marco del PE
* Crear y tener en funcionamiento la UPE
* Crear una nueva EOF a partir de conformar el Gabinete y el Consejo Social de CyT, coordinado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología, bajo la delegación y tutela del Rector de la Universidad y constituir las estructuras internas de gestión de CyT de departamentos, institutos, laboratorios, escuelas
* Finalizar y aprobar el reglamento del Docente-Investigador en el CS
* Terminar de diseñar el Reglamento de departamentos, institutos y laboratorio y de implementar talleres para discutir PE específicas para cada instituto y laboratorio

*Analizar y caracterizar las capacidades institucionales en relación con las necesidades y demandas del medio territorial
* Relevar las necesidades territoriales y retomar las consultorías realizadas en el tema para diseñar un Plan de Vinculación con el medio para la UNdeC
* Formular un Programa Comunicacional de la función de CyT a partir de traducir el documento de consultoría contratada

En relación a la línea de mejoramiento 2 las acciones pendientes son:

* Conformar un Reglamento de Propiedad Intelectual y Guía Procedimental para registrar en el INPI los derechos de autor de obras de software
* Crear un Programa de Líneas Prioritarias de I+D
* Crear el Consejo Consultivo de la SeCyT con diferentes actores externos para en conjunto diseñar una estrategia de identificación y segmentación que permita, por líneas de acción y áreas de conocimiento, definir estrategias de articulación y cooperación

En relación a la línea de mejoramiento 3 las acciones pendientes son:
* Implementar SIGEVA CONICET en la UNdeC

En relación a la línea de mejoramiento 4 las acciones pendientes son:
* Diseñar Programas de Promoción de Jóvenes Investigadores
* Diseñar un programa para la radicación de investigadores formados
* Diseñar un programa para la radicación de técnicos formados
* Diseñar e implementar un Programa de formación permanente de RRHH de I+D, Secretaría de Ciencia y Tecnología y Departamentos

En relación a la línea de mejoramiento 5 las acciones pendientes son:
* Terminar de equipar el LER con mobiliario faltante al momento de la visita
*Terminar de gestionar la habilitación del Laboratorio de Biología Molecular COVID19, en manos del gobierno provincial, para que los test COVID19 que se realicen sean registrados oficialmente en el sistema SISA

4. Evaluación de Resultados y Conclusiones generales

En las secciones previas se analizó la ejecución de las cinco líneas en que se estructuró el PM, planteando las conclusiones sobre los logros y las limitaciones en cada una de ellas. Intentaremos aquí realizar un balance más general de la implementación del PM.

El diagnóstico formulado por el IA y el IEE mostraba que las políticas y estrategias para la función I+D en la universidad no contaban con la previsibilidad necesaria para la planificación, sin un Plan Estratégico Institucional de mediano y largo plazo con mecanismos específicos para fortalecer la función de I+D. Asimismo se resaltaba la ausencia de mecanismos para la toma de decisiones sobre prioridades de investigación, una fuerte concentración de poder en la conducción institucional y de gestión, con escasa participación de la SCyT en los procesos de toma de decisiones respecto de la función de I+D. A estas debilidades de gestión se sumaban: la falta de difusión interna por parte de la SCyT de los objetivos estratégicos y funciones y de la I+D que se desarrolla en la universidad; importantes problemas en el funcionamiento del principal instrumento de promoción interno de la I+D, el FICyT, en cuanto a su desconocimiento o falta de uso por parte de la mitad de los docentes e investigadores de la universidad; heterogeneidad en la calidad y cantidad de la producción científico tecnológica; ausencia de políticas de derecho y propiedad intelectual en la UVT y en la universidad; incipiente inclusión en redes nacionales e internacionales y trabajo colaborativo con organismos locales, nacionales e internacionales de I+D; falta de laboratorios dedicados a la investigación y regulaciones de calidad y normativas. Con respecto a la relación de la UNdeC con su entorno socioproductivo, el IA y el IEE registraban que la universidad no cuenta con dispositivos de relevamiento sistemático de sus demandas y/o problemas sociales.

El IEE dejo planteado un amplio conjunto de recomendaciones, algunas orientadas a transformaciones estructurales que favorecieran el desarrollo de la I+D en el seno de la UNdeC y otras orientadas de manera más concreta a encarar problemas específicos.

Según lo observado en la documentación pertinente y en la visita, la ejecución del PM se llevó a cabo con buena predisposición para el logro de objetivos.

En lo referente a las políticas para el sector, dentro de la preocupación que la UNdeC ha demostrado por el mejoramiento de la función, la formulación final, aprobación y el desarrollo del PE son tareas pendientes para delinear las decisiones que deben regir la política institucional de la universidad en los próximos años. Se avanzó

en el diseño de una nueva EOF para la UNdeC, en un Plan de Comunicación de la universidad y de la SCyT y de un Reglamento docente investigador.

En el campo de la gestión se diseñó una Unidad de Planificación Estratégica (UPE) para incorporar a la nueva propuesta de EOF y a la función de CyT propiamente dicha. Asimismo se llevaron a cabo acciones concretas para optimizar el funcionamiento del área, particularmente, la implementación de SIGEVA CONICET para disponer de información relevante, eventualmente aplicable también a agilizar el procesamiento de convocatorias a proyectos y al desarrollo de un sistema de información centralizado. El lanzamiento de convocatorias de financiamiento internas también es un resultado positivo, computable dentro de la segunda línea de mejoramiento. La Universidad sólo contaba con un instrumento, originalmente pensado para una fase inicial de la actividad de investigación y la categorización del plantel docente. Con los nuevos instrumentos se ha dado un salto de calidad y segmentación de los procesos de I+D, poniendo en valor y otorgando un instrumento orientado tanto a los investigadores jóvenes como a los investigadores formados y activos de la UNdeC. Se avanzó también, a partir de una consultoría, en el diseño de un Reglamento de Propiedad Intelectual y Guía procedimental para registrar en el INPI los derechos de autor de obras de software.

Con respecto a la política de RRHH se logró: diseñar e implementar un programa, con fondos propios, de becas para estudiantes de grado y jóvenes graduados que derivó en 6 becarios asociados a los proyectos prioritarios PAFCyT 2018; la participación en las convocatorias 2019 y 2020 para ingresos CIC de CONICET con solicitudes de investigadores en áreas prioritarias (las cuales derivaron en la radicación de 3 investigadores formados) y la contratación de dos técnicas laboratoristas (externas a la UNdeC) en el laboratorio COVID y la promoción de una investigadora local a un cargo con funciones técnicas en el área de Precursores Químicos. Finalmente, se elaboró un programa de formación doctoral de egresados que ya tuvo una convocatoria durante 2019, contando con 3 egresadas de la UNdeC beneficiadas, y se dictaron cursos para docentes investigadores en Metodología de la Investigación Científica, Diseño y Formulación de proyectos de I+D, Estadística Aplicada a la Investigación.

En relación a la infraestructura y equipamiento como soportes de la función I+D se construyeron y equiparon dos laboratorios: el LER y el Laboratorio Biología Molecular - COVID19 (BiolMol-COVID19).

La relación con el medio social y productivo fue otro punto sobre el cual se trabajó en el PM. Se espera que en 2022 la UNdeC cuente con la conformación y aprobación del Consejo Social de CyT y del Gabinete de CyT como espacios de identificación de demandas y/o necesidades del entramado social y productivo de la región (conformando ambos la nueva EOF de la universidad), desde los cuales diseñar un Plan de Vinculación con el Medio articulado con su PE y definición de líneas prioritarias y áreas de vacancias.

5. Lecciones aprendidas y sugerencias

La estrategia adoptada por UNdeC en la formulación de su PM puso el énfasis en desarrollar, con asesoramiento externo, los instrumentos necesarios para el cambio institucional en el sentido que señalaba el IEE. Más allá del cumplimiento parcial de algunas acciones del PM y de su retraso, el sentido general del mismo se mantuvo y se llevó a cabo.

Si a primera vista las demoras generadas por la pandemia y la conflictividad institucional y política vivida por la universidad durante 2021 han sido obstáculos para el desarrollo a tiempo del PM, en una mirada más profunda, fue a partir de esos acontecimientos, y de la intervención del PEI, que pudieron suscitarse debates, ejercicios reflexivos, objetivos y líneas de acción que han enriquecido y complejizado la visión de la función I+D entre la comunidad de investigadores y funcionarios de la UNdeC.

La finalización de las acciones pendientes del PM y su implementación continua en el tiempo harán posible que los impactos esperados del mismo sean visibles en el corto y mediano plazo. Así, la puesta en marcha del Consejo Social, del Gabinete de CYT y de un Plan Comunicacional de la UNdeC redundará en el aumento y mejora de la articulación de la UNdeC con el entramado social y productivo de la región y de la provincia, para relevar sus problemáticas y convertirlas en temas de investigación. También mejorarán los procesos de producción de la investigación científica y la cantidad y calidad de la producción con motivo del fortalecimiento de la infraestructura a partir de la construcción y equipamiento del Laboratorio LER y el Laboratorio BiolMol-COVID19 y de los programas de fortalecimiento de los RRHH. Finalmente, la institucionalización de la nueva EOF y del PE ayudará a encauzar políticamente estos procesos de cambio, a generar políticas consensuadas y participativas por parte de

secretarios, directores de institutos, departamentos y escuelas y docentes investigadores, afianzando una nueva cultura y política universitaria menos verticalista y concentrada.

Lucía Romero