**INFORME DE EVALUACIÓN DEL Plan de Mejoramiento Institucional**

**CCT CONICET MAR DEL PLATA**

**Lic. Norberto H. Góngora**

Subsecretaría de Evaluación Institucional

Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales

Agosto de 2018

**1. INTRODUCCION**

Este informe es el resultado de los trabajos realizados en el marco de los términos de referencia del contrato de consultoría para la evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) del Centro Científico Tecnológico, CCT- CONICET Mar del Plata. Los resultados de este informe se presentan en ocho apartados. El primero es esta Introducción donde se presenta el Informe. En el segundo se mencionan los objetivos de la consultoría. En el tercero se reseña la metodología utilizada y las tareas realizadas. En el cuarto se retoman los antecedentes del proceso institucional que derivó en el PMI y los principales desafíos y líneas de mejora. En el quinto se presentan en forma desagregada por línea de mejoramiento, las acciones ejecutadas, los indicadores de producto y resultado, las modificaciones, los tiempos de ejecución y acciones pendientes; el grado de ejecución del presupuesto. En el sexto hace referencia al presupuesto del PMI y sus modificaciones y crecimiento del personal del CCT – CONICET – MAR DEL PLATA y sus unidades ejecutoras. En el séptimo se realiza una evaluación de resultados y conclusiones y por último, en el octavo por último el informe se señalan algunas lecciones aprendidas y sugerencias.

**En este sentido se aclara que parte de las conclusiones y recomendaciones están al final de cada Línea pero también hay comentarios evaluativas al comparar los FODA elaborados antes del Plan de Mejoramiento y después de ejecutado del Plan.**

El CCT MAR DEL PLATA está ubicado en la ciudad homónima en la Provincia de Buenos Aires. Fue fundado en 2009 por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Presidencia de la Nación.

Las instancias de autoevaluación, evaluación externa, elaboración del Plan de Mejoramiento y su ejecución fueron ejercicios positivos para los miembros del CCT - MAR DEL PLATA porque les otorgó la posibilidad de reflexionar sobre el funcionamiento de la organización, detectar cuestiones problemáticas, buscar los medios más eficaces para resolver esos asuntos y pensar en conjunto sobre el futuro institucional. Esto significó un gran aprendizaje institucional.

Las afirmaciones contenidas en este trabajo son el resultado de las extensas entrevistas realizadas a las distintas autoridades, investigadores, becarios y personal de apoyo del CCT MAR DEL PLATA y de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales (DINOPI) de la Subsecretaría de Evaluación Institucional así como del análisis de los documentos producidos en las etapas anteriores a esta instancia y las evidencias recogidas durante la visita a la Institución. Este trabajo tiene un carácter básicamente cualitativo que se fundamenta en opiniones de los distintos actores involucrados sobre la experiencia que significó la ejecución del PMI.

Es importante destacar que en los últimos años en el CCT - MAR DEL PLATA se dio una conjunción muy particular de factores que llevaron a un crecimiento de importancia:

* El CONICET y el MINCyT concluyeron una serie de obras de infraestructura de oficinas y laboratorios.
* El Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) le posibilita acceder a una ampliación en su equipamiento y solucionar problemas de gestión institucional y un mejoramiento de su vinculación con el medio en general.
* La regularización de la conducción del CCT MAR DEL PLATA.
* Un aumento importante de investigadores jóvenes y becarios como se demuestra en este documento.

Posiblemente este fenómeno produzca en la actualidad y mucho más en los próximos años, un impacto de importancia pero que no puede atribuirse a uno solo de los hechos mencionados, si no al efecto multiplicador que genera la simultaneidad en la ejecución de las mencionadas políticas institucionales.

**2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA**

Los objetivos de este informe son dar cuenta de los resultados y productos conseguidos a partir del PMI ejecutado por el CCT CONICET MAR DEL PLATA en los años 2015-2017, así como también poder señalar cuáles fueron las dificultades y limitaciones encontradas durante la ejecución del mismo, dando cuenta de los cambios sucedidos.

En síntesis la consultoría debe:

* + Evaluar los productos y resultados obtenidos mediante la implementación del PMI, considerando la situación del organismo previa a la ejecución de las acciones y la actual.
	+ Evaluar el proceso de ejecución del PMI, los procedimientos llevados a cabo, los plazos de implementación de las acciones y la consecución de los objetivos formulados inicialmente.
	+ Identificar y proponer indicadores que sean de utilidad para mostrar los resultados obtenidos.
	+ Identificar dificultades y hallazgos en la ejecución del PMI y formular 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.

**3. METODOLOGÍA UTILIZADA Y TAREAS REALIZADAS EN EL MARCO DE LA ELABORACIÓN DEL INFORME**

**3.1. Tareas realizadas**

En primer lugar se procedió a la lectura de la documentación reunida en el proceso de Autoevaluación del CCT MAR DEL PLATA[[1]](#footnote-1), Evaluación Externa de la Autoevaluación, Plan de Mejoramiento Institucional[[2]](#footnote-2), la Evaluación del Plan de Mejoramiento Institucional[[3]](#footnote-3) y el Informe Técnico final del Plan de Mejoramiento Institucional[[4]](#footnote-4) y numerosa información adicional suministrada por el CCT MAR DEL PLATA y el MINCyT.

Dichos informes permitieron visualizar los núcleos críticos y los objetivos planteados y concretados.

Se mantuvieron reuniones en la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales (DINOPI) de la Subsecretaría de Evaluación Institucional.

Posteriormente se viajó a Mar del Plata donde se visitó el CCT, las Unidades Ejecutoras afectadas por este Plan y se mantuvieron numerosas reuniones individuales y grupales con las autoridades y el personal del Centro.

Agenda de reuniones mantenidas con integrantes del CCT- MAR DEL PLATA y Unidades Ejecutoras:

* **Reunión sobre la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional con los responsables de la actividad:**

Formulación del Plan Estratégico

Intercambio sobre los resultados alcanzados, dificultades encontradas y las externalidades halladas

Intercambio sobre la creación de nuevas Unidades Ejecutoras

*Director y Vicedirector del CCT, Coordinadora de la Unidad de Administración Territorial (UAT), Consejo Directivo del CCT.*

* **Breve intercambio sobre la ejecución del Plan de Mejoramiento y los Procesos Administrativos que se modificaron durante el Plan: Manuales, Procedimientos, Servicios de apoyo a los investigadores del área de influencia.**

*María Inés Bello, Jacqueline Bounoure.*

* **Reunión con actores involucrados en la línea Vinculación con la sociedad.**

*Intercambio con referentes de las líneas y de las áreas en cuestión.*

* Reunión con actores involucrados en la línea **Imagen y Comunicación Institucional**.

*Intercambio con referentes de las líneas y de las áreas en cuestión. Establecimiento de las áreas, asignación de responsables, plan de comunicación, página web, participación en eventos.*

* **Reunión con actores involucrados en las líneas Líneas de Investigación, Capacidades Tecnológicas, Infraestructura edilicia y Seguridad e Higiene del trabajo.**

*Reunión conjunta IIB- IIMYC – IFIMAR en el SUM IIMYC.*

* **Recorrida por las instalaciones e intercambio con referentes de las líneas. Espacios visitados:**
* *IIMYC: SUM (climatización y equipo de teleconferencia)*
* *IIB: Manzana Navarro: Módulo de construcción seca. Complejo Funes: mejoras en el piso antideslizante. Manzana de adultos mayores: Bioterio, invernáculo (el equipamiento del mismo está guardado en el IIB). Responsable Dr. Zabaleta*
* *IFIMAR: Complejo: Laboratorio de electrónica del IFIMAR, Cluster de procesamiento de datos*
* *IIMYC: Anexo Ex Illia: Equipamiento y adecuación de espacios del laboratorio de biología molecular, adecuaciones de espacios de laboratorios histología e imágenes. Responsable Dr. Luppi*
* **Reunión con actores involucrados en las líneas Líneas de Investigación, Capacidades Tecnológicas, Infraestructura edilicia y Seguridad e Higiene del trabajo.**
* Recorrida por las instalaciones e intercambio con referentes de las líneas. Espacios visitados:
* *INBIOTEC: Instalación de Montacargas, Gabinete de solventes, adecuación de espacios, reja de escalera, SUM, Instalación de Campana de Extracción de gases*
* **Reunión con actores involucrados en las líneas** **Líneas de Investigación, Capacidades Tecnológicas, Infraestructura edilicia y Seguridad e Higiene del trabajo.**
* Recorrida por las instalaciones e intercambio con referentes de las líneas. Espacios visitados:

*INTEMA: Taller de servicios generales, sistema de red informático. Responsable Fazio*

En estas reuniones se les pidió a los entrevistados que describieran la experiencia del proceso y las dificultades en cada caso; así como las expectativas futuras respecto al impacto que generarán las nuevas instalaciones, equipamiento y capacitaciones.

Asimismo, se retomó lo planteado en la metodología FODA realizada en los informes elaborados anteriormente con el propósito de observar algunos cambios producidos como consecuencia del Plan de Mejora.

Una vez finalizadas las entrevistadas se procedió al análisis comparativo de los informes mencionados anteriormente y se elaboró el documento de consultoría.

**3.2 Metodología utilizada**

Se efectuaron entrevistas personales individuales y grupales como punto de acceso a la mirada de los miembros en la institución y particularmente en su nivel de implicación en los cambios acaecidos.

Las entrevistas fueron abiertas y semi estructuradas a partir de ejes relativos a la ejecución del PMI y la gestión de tareas y acciones concretas.

Las siguientes preguntas funcionaron como disparadoras de los ejes para todas las entrevistas.

1. ¿Cuál es la percepción que se tiene de la situación general del CCT - MAR DEL PLATA antes y después de todo el proceso desde la Autoevaluación hasta le conclusión del PMI?

2. ¿Hay correspondencia entre las acciones ejecutadas, el PMI original y lo determinado en la autoevaluación y en la evaluación externa?

3. ¿Las modificaciones que se hicieron al PMI se consideran justificadas. Hubo otras alternativas en consideración. Cómo se terminaron esas modificaciones.

4. Respecto a las modificaciones presupuestarias realizadas. Opiniones, dificultades y aprendizajes?

5. Productos y resultados. Avances realizados. Dificultades y aprendizajes.

6. ¿El nuevo equipamiento está utilizado en todas sus posibilidades? Dificultades y aprendizajes. Instalación, manejo, mantenimiento y seguridad.

7. ¿Qué acciones del PMI están aún en ejecución y que factibilidad tienen de concluirse?

8. ¿Qué acciones se excluyeron del PMI y son importantes de encarar? ¿Qué se puede hacer en este sentido? ¿Qué se puede hacer institucionalmente?

9. Opiniones respecto al tiempo de ejecución ¿Qué dificultades fueron las más notorias? ¿Que aprendizaje extrajeron de la experiencia? ¿Qué no volverían hacer?

10. ¿Qué cuestiones o acciones de mejora emergieron como consecuencia de la implementación del PMI? ¿Qué acciones adicionales se debieron encarar y cuáles se deberían tener en cuenta en lo inmediato y en el futuro? ¿Qué se puede hacer institucionalmente? ¿Se pueden financiar, hay capacidad técnica para solucionarlos? Nivel de manejo que tiene el personal del nuevo equipamiento.

11. ¿La nueva infraestructura funciona a pleno? ¿Que elementos están faltando?

12. ¿Hay relación entre la infraestructura, recursos humanos y equipamiento. Las instalaciones son adecuadas para el tamaño actual?

13. Planes de contingencia y seguridad.

14. Dificultades organizacionales internas y externas que tuvieron para formular, aprobar e implementar el PMI.

15. Vinculación con otras instituciones científicas y productivas.

15. Aprendizaje general del proceso de Autoevaluación, Evaluación Externa, Elaboración del PMI y Ejecución del PMI.

16. Cuestiones importantes que no se preguntaron y que consideran relevantes para esta evaluación que intenta poner el acento en la mejora.

Este esquema general se completó con las preguntas específicas respecto de las particularidades de las diferentes líneas y acciones y se retomaron las cuestiones planteadas la Evaluación Externa y la Evaluación del PMI.

**4. ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN**

**4.1. BREVE RESEÑA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL HASTA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO (PMI)**

El proceso de Evaluación Institucional contempla el proceso de Autoevaluación, Evaluación Externa y redacción del PMI.

La autoevaluación del CCT - MAR DEL PLATA se concluyó en agosto del 2012. La participación en su elaboración fue amplia y brindó un documento con mucha información de base, una serie de conclusiones y se establecieron sugerencias que fueron analizadas por la Comisión de Pares que realizaron la Evaluación Externa.

Posteriormente se realizó la Evaluación Externa que concluyó en diciembre de 2012.

En base a los resultados de estos dos procesos se confeccionó el PMI que se aprobó con fecha en febrero de 2015. El Informe Técnico Final del PMI se concluye en mayo de 2018.

La coincidencia en los diagnósticos de los tres documentos mencionados Autoevaluación, Evaluación Externa y Plan de Mejoramiento y la legitimación interna que tuvieron estos procesos llevan a realizar un resumen único de las principales cuestiones detectadas:

El Plan de Mejora fue realizado por el Centro Científico Tecnológico, CCT- CONICET Mar del Plata, para la totalidad de los institutos que lo componen, siguiendo los lineamientos del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT), en el marco del Programa de Evaluación Institucional de Organismos de Ciencia y Tecnología (PMI) de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales. Esta etapa fue confinanciada por el Banco Interamericano de Desarrollo, Préstamo BID Nº 2437-OC/AR.

Para la elaboración del Plan de Mejora se tuvieron en cuenta: el Informe de Autoevaluación producido por el CCT Mar del Plata en el año 2011-2012, y la información relevada por el Comité de Evaluación Externa (CEE) en el Informe de Evaluación Externa. Se utilizaron las recomendaciones marcadas por el CEE como base para diagramar el plan de mejora, junto a cuestiones específicas que mencionaron como pendientes y relevantes para las Unidades Ejecutoras (UE).

En una primera instancia, se utilizó una metodología común a todas las UE, que consistió en una reunión con los representantes de cada una, para presentar las recomendaciones de la Comisión Externa. En estas reuniones se organizó y consensuó la forma de trabajo que cada UE utilizaría para abordar dichas recomendaciones y elaborar el plan de mejora. Esta segunda etapa fue diferente para cada instituto, ya que el estado de maduración de cada uno, las oportunidades de mejora identificadas y las culturas organizacionales que los caracterizan, son distintas. Por lo anterior, es que se propuso que cada Instituto trabajara de la manera que les resultara más cómoda y efectiva, y con la cual sus participantes estuvieran de acuerdo.

En cada UE se organizaron comisiones internas que participaron activamente durante todo el proceso, colaborando con la organización de reuniones y talleres, facilitando la comunicación del equipo de trabajo con todos los involucrados, cooperando con la realización y revisión de los objetivos y actividades propuestas, entre otros.

A partir de los talleres y reuniones realizadas en el CCT y en las diferentes UE, se identificaron las líneas de mejoramiento prioritarias y sobre las cuales se decidió enfocar los esfuerzos y recursos del plan de mejora.

Para promover el desarrollo sostenible del CCT, se pretedió trabajar sobre la ***gestión científica tecnológica***, incorporando la modalidad de gestión por resultados para implementar el plan de mejoras y fortaleciendo las competencias de planificación y gestión para la ciencia, la tecnología y la innovación productiva. También se consideró necesario ***consolidar la identidad del CCT***, fortaleciendo la imagen institucional, el sentido de pertenencia, la vinculación con investigadores de la zona de influencia, fomentando la creación de “unidades ejecutoras en formación” y generando una mayor interrelación entre las UE. Además se trabajó para mejorar los ***procesos administrativos*** de la UAT, mediante el diseño y elaboración de manuales de procedimientos, para formalizarlos y comenzar a implementar un sistema de calidad.

Con el propósito de incrementar la inserción del CCT en el medio local y regional, es que se propuso trabajar sobre la ***imagen y comunicación institucional***, desarrollando un plan que implique la mejora de los canales de comunicación actuales y genere nuevos, potencie la notoriedad y apariciones públicas del CONICET, y comunique los aportes de los investigadores al medio socio-productivo.

Se pretendió también ***incrementar la vinculación del CCT con el Sector Productivo de la Sociedad***, fortaleciendo las Oficinas de Vinculación y optimizando mecanismos para promover trabajos de investigación, desarrollo y servicios tecnológicos. Se consideró importante consolidar el Consejo Asesor y fomentar la participación de investigadores en debates de problemas sociales, legislativos y construcción de propuestas.

Para asegurar la calidad de las investigaciones del CCT, se trabajó sobre ***las líneas de investigación*** de cada UE de diferente manera: tratando de mejorar la organización de las áreas de conocimiento, reestructurando las temáticas en los casos que sea necesario, desarrollando nuevas áreas en los institutos que así lo planificaron, e identificando posibles líneas de investigación interdisciplinaria que atraviesen horizontalmente a las UE.

El desarrollo de investigaciones aplicadas, implica el fortalecimiento de las ***capacidades tecnológicas***. Para lo anterior, las UE deberán contar con equipamiento que permita desarrollar con eficacia y eficiencia las actividades. Cada Instituto realizó un pedido específico de equipamiento, que le permita conformar nuevos laboratorios y talleres.

Tanto en la Autoevaluación como en la Evaluación Externa, las cuestiones de ***infraestructura edilicia y de Seguridad e higiene en el trabajo*** fueron señaladas como máxima prioridad. En lo que respecta a infraestructura, en el plan de mejoras se incluyen dos tipos de actividades: adecuaciones de la estructura edilicia para las UE que así lo solicitaron y acciones específicas para la conclusión del proyecto ejecutivo de infraestructura en los Institutos que aún no pudieron realizarlo.

Para mejorar la seguridad en el ambiente de trabajo, cada UE presentó los informes de expertos matriculados, en los cuales se especifican serias falencias en materia de Seguridad e Higiene con sus respectivas recomendaciones.

**4.2. BREVE RESEÑA DEL PMI: OBJETIVOS GENERALES, OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ACCIONES PLANTEADAS**

A partir de los resultados del proceso de evaluación institucional los miembros del CCT MAR DEL PLATA identificaron los desafíos que enfrenta la institución y para cada desafío se presentan las estrategias tendientes a afianzar las fortalezas, superar las falencias e incrementar las capacidades institucionales que permitan mejorar los desempeños. Los principales desafíos y líneas de mejoramiento identificados fueron:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Principales desafíos*** | ***Líneas de mejoramiento*** |
| 1 | *Promover el desarrollo sostenible del CCT.* | Gestión científica tecnológica. |
| Consolidar la identidad del CCT. |
| Procesos administrativos. |
| 2 | *Afianzar la inserción del CCT CONICET Mar del Plata en el medio local y regional.* | Imagen y comunicación institucional. |
| Vinculación con la Sociedad. |
| 3 | *Asegurar la calidad de las investigaciones del CCT.* | Líneas de investigación. |
| Capacidades tecnológicas. |
| 4 | *Mejorar la infraestructura edilicia.* | Plan de infraestructura edilicia. |
| 5 | *Mejorar la seguridad.* | Seguridad e higiene en el trabajo. |

Posiblemente la importancia de los problemas detectados imposibilitó la realización de un Plan con una secuencia habitual para este tipo de actividades. Concretamente se realizaron simultáneamente el Plan Estratégico de las Unidades Ejecutoras y se establecieron las necesidades de equipamiento, acciones de vinculación con el medio y de capacitación, cuando lo habitual es que las últimas acciones sean consecuencia del Plan Estratégico. Esto ya fue señalado por el Evaluador Externo del Plan de Mejoramiento.

Sin embargo, al ser el mismo grupo de personas que realizaron y consensuaron la Autoevaluación, participaron de la Evaluación Externa, confeccionaron el Plan de Mejora y los Planes Estratégicos, los resultados fueron muy apropiados, ya que este último no contradice el PMI desde ningún punto de vista.

Queda pendiente la elaboración del Plan Estratégico del CCT -MAR DEL PLATA, que es posible se realice naturalmente en los próximos años. En este punto debe tenerse en cuenta lo reciente de la creación del CCT y que debe completar aspectos de su organización que son propias de la maduración y de la interacción entre las Unidades Ejecutoras.

Los principales desafíos, objetivos generales y específicos que se determinaron en el Plan de Mejoramiento del CCT MAR DEL PLATA fueron los siguientes:

**A. Promover el desarrollo sostenible del CCT.**

1. Gestión científica tecnológica.

 1.1 Incorporar la modalidad de gestión por resultados.

 1.2 Desarrollar y fortalecer competencias de planificación y gestión para la ciencia, la tecnología y la innovación productiva.

2. Consolidar la identidad del CCT.

2.1 Fortalecer la imagen institucional.

 2.2 Fortalecer el sentido de pertenencia al CCT.

 2.3 Fortalecer la vinculación con investigadores de la zona de influencia.

3. Procesos administrativos.

3.1 Mejorar los procesos administrativos de la UAT.

**B. Afianzar la inserción del CCT CONICET Mar del Plata en el medio local y regional.**

4. Imagen y comunicación institucional.

4.1 Mejorar los canales de comunicación y la imagen del CCT CONICET Mar del Plata.

5. Vinculación con la Sociedad.

5.1 Incrementar la vinculación del CCT con la Sociedad.

5.2 Optimizar mecanismos para promover trabajos de investigación, desarrollo y servicios tecnológicos en colaboración conjunta con empresas e instituciones.

**C. Asegurar la calidad de las investigaciones del CCT.**

6. líneas de investigación.

6.1 Mejorar la organización de las áreas de conocimiento y líneas de investigación en las UE.

6.2 Promover el trabajo interdisciplinario entre las UE.

7. Capacidades tecnológicas.

 7.1 Fortalecer las capacidades tecnológicas de las UE para el desarrollo de investigaciones aplicadas.

**D. Mejorar la infraestructura edilicia.**

8. Plan de infraestructura edilicia.

8.1 Ampliación y adecuación de la estructura edilicia.

**E. Mejorar la seguridad.**

9. Seguridad e higiene en el trabajo.

 9.1 Mejorar la seguridad en el ambiente de trabajo.

**5. PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCION**



Es importante señalar que avanzaremos sobre cada Línea de Mejoramiento y seguiremos las pautas pedidas por el MINCyT aún cuando haya aspectos que sean similares en su redacción.

Hacemos un esfuerzo por sintetizar y destacar en cada caso lo que a nuestro juicio y al de nuestros interlocutores resultó más significativo a la hora de evaluar las huellas más inmediatas y con mejor proyección para comprender las instancias de ejecución del PMI

**5.1 ACCIONES EJECUTADAS, PENDIENTES E INDICADORES**

**5.1.1. Línea 1. Gestión científica tecnológica.**

**Objetivos generales de la Línea:**

* **Incorporar la modalidad de gestión por resultados.**
* **Desarrollar y fortalecer competencias de planificación y gestión para la ciencia, la tecnología y la innovación productiva.**

**5.1.1. ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

1.1.1.1. Contratar Gerente del proyecto.

1.1.1.2. Administrar la operación del proyecto.

1.1.2.1. Contratar Consultor para la elaboración de planes estratégicos e n las UE.

1.1.2.2. Comisiones de planificación en cada UE y en CCT.

1.2.1.1. Diseñar un programa de capacitación en gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva.

1.2.1.2. Capacitación en herramientas de gestión.

**5.1.2. MODIFICACIONES**

No hubo modificaciones. Se cumplieron prácticamente todas las acciones. Podría haberse dictado algún otro curso. Los realizados no tuvieron mucha concurrencia por cierta falta de interés de los miembros del CCT en las temáticas vinculadas a la gestión organizacional. Tal vez se deba continuar con acciones de capacitación en el futuro, pero determinando previamente las necesidades percibidas por el propio personal es decir tener en cuenta la demanda de capacitación

**5.1.3 INDICADORES DE PRODUCTO:**

Se confirmaron la adecuación de las acciones a los indicadores expuestos en el Informe Final del PMI: Contratar Gerente del proyecto; Administrar la operación del proyecto; Contratar Consultor para la elaboración de planes estratégicos en las UE; Comisiones de planificación en cada UE y en CCT ; Diseñar un programa de capacitación en gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación productiva.

**5.1.4. GRADO DE AVANCE:** 100%

**5.1.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO:** 100%

**5.1.6. MONTO ASIGNADO:**

**Monto original presupuestado por el MINCY:** 203.856 pesos.

**Monto original presupuestado con fondos de contraparte:** 0 pesos

**Monto original presupuestado total:** 203.856 pesos.

**Monto ejecutado con fondos del MINCYT:** 254.822 pesos a lo que debe agregarse 21.754 de la consultoría por la evaluación del Programa, lo que hace un total de 276.576 pesos.

**Monto ejecutado con fondos de contraparte:** 141.838.92 pesos.

**Monto total ejecutado en la línea:** 418.414.92 pesos

**5.1.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El original sumaba 203.856 pesos y sería aportado por el MINCYT. Significa que el proyecto gastó aproximadamente 94.6 % más de lo originalmente planeado (resta realizar el pago al Consultor encargado de la evaluación. En la Evaluación Externa del Plan de Mejora ya se había señalado la insuficiencia de la partida original por lo reducido de los honorarios del profesional a contratar.

**5.1.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos por parte de CONICET y las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara. Sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.1.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.1.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores.

**5.1.11. ACCIONES PENDIENTES:** No las hay.

**5.1.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** No las hay.

**5.1.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde

**5.1.14. COMENTARIOS**

Con habilidad se superaron los problemas de financiamiento que ya se habían señalado en la evaluación del Plan de Mejora y las consecuencias del aumento del valor del dólar y el proceso inflacionario.

El personal del CCT - MAR DEL PLATA valora todo el proceso iniciado con la Autoevaluación porque permitió repensarse a sí mismo y que no limitaron sus acciones a ampliar el equipamiento, ha habido una reiteración de las dificultades emergentes de las demoras en la transferencia de fondos.

El Plan Estratégico del CCT está pendiente. En el informe de Evaluación del Plan de Mejora ya se había previsto la dificultad de concretar esta acción. Teniendo en cuenta los pocos años de funcionamiento, hay que esperar que el proceso de maduración institucional conlleve la necesidad de su formulación. En la medida que aumente de tamaño el CCT y las Unidades Ejecutoras y se complejicen sus actividades, naturalmente se requerirán acciones de Planificación de mayor envergadura. Tengamos presente que se está superando la etapa fundacional.

En todo este proceso se produjo la consolidación de la forma de gobierno del Centro con la regularización de su Dirección y un Consejo Directivo representativo que, en conjunto, han potenciado los resultados. La forma de gobierno está legalizada y legitimada internamente lo que es de muchísima importancia para la gobernabilidad.

La relación administrativa con el CONICET ha mejorado especialmente en lo que hace al registro de licencias, recepción de becas y todo lo que hace al movimiento de personal. Se ha instalado un buzón para recepcionar las tramitaciones de los investigadores y personal de apoyo fuera de las horas habituales, lo que fue manifestado como hecho muy positivo por todo el personal científico y de apoyo consultado.

Las personas que participaron en las capacitaciones las consideran positivas pero algunos perciben una distancia muy grande entre los contenidos y la cotidianidad organizacional. Sin embargo en las entrevistas realizadas se nos manifestó la existencia de cierto desinterés por la temática de la gestión científico tecnológico por parte del personal científico.

Es fundamental que no solamente se consideren necesarios los cursos de capacitación como elementos de mejora, sino que es esencial tener en consideración el rol desempeñado y la colaboración de las autoridades y de aquellos investigadores, que encabezan los grupos de investigación, para implementar algunas pautas que lleven a culturas organizacionales más integrativas. Por ello se recomienda que se fomente la colaboración y la ayuda mutua entre las diferentes áreas, que exista una buena comunicación interna, se promueva el trabajo en equipo entre los grupos, se genere un ambiente de confianza (que se logra a través del intercambio y el conocimiento mutuo) que la información sea transparente, que el personal sienta que sus problemas son tenidos en cuenta, que las decisiones importantes se tomen consultando a los colaboradores, que exista una mentalidad abierta a la creatividad y también al intercambio social, que se comunique claramente los objetivos y los resultados que se van alcanzando, que exista un reconocimiento del esfuerzo realizado, etc. En síntesis sin desvalorizar los cursos de capacitación, que realizan su aporte especialmente en cuanto a la movilización y sensibilización de los recursos humanos, gran parte de los cambios culturales son responsabilidad de las autoridades y de los propios investigadores. Este comentario debería repetirse textualmente en los comentarios de la Línea 6 específicamente en lo referido a la identificación de líneas de trabajo interdisciplinaria, la integración de grupos en proyectos que compartan distintas UE y en la dirección de becarios por miembros de otras UE.

**5.2. LINEA 2 - Consolidar la identidad del CCT.**

**Objetivos generales de la Línea:**

2.1 Fortalecer la imagen institucional.

 2.2 Fortalecer el sentido de pertenencia al CCT.

 2.3 Fortalecer la vinculación con investigadores de la zona de influencia.

**5.2.1. ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

2.1.1.1. Asignar responsable de comunicación institucional.

2.2.1.1. Organización de talleres para la elaboración de propuestas de trabajo inter-disciplinario.

2.3.1.1 Crear el Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas en Electrónica (ICTE).

2.3.1.2 Consultoría y talleres para orientar la creación de UE.

2.3.1.3 Elaborar propuesta para la creación del Instituto de Investigaciones en Cs. Sociales y Humanidades - IICSyH como unidad ejecutora en formación.

2.3.1.4 Ampliar los servicios de apoyo que brinda la UAT a los investigadores no incluidos en UE.

**5.2.2. MODIFICACIONES:** Se reasignaron la Organización de talleres para la elaboración de propuestas de trabajo inter-disciplinario.

**5.2.3. INDICADORES DE PRODUCTO:**

Se confirmaron la adecuación de las acciones a los indicadores expuestos en el Informe Final de los resultados del PMI elaborado por el CCT – MAR DEL PLATA: Asignar un responsable de comunicación institucional. Se creó el Instituto de Investigaciones Científicas y Tecnológicas en Electrónica (ICTE) y el Instituto de Investigaciones Humanidades y Ciencias Sociales (INHUS) y más recientemente el Instituto de Investigaciones en producción, Sanidad y Ambiente (IIPROSAM) todos ellos de doble dependencia. Se ampliaron a cinco grupos disciplinares los servicios de apoyo que brinda la UAT a los investigadores no incluidos en UE. Hoy prácticamente todos los investigadores se comunican con el CONICET a través del CCT. Hay un avance importante en el número de investigadores que aglutinan en Unidades Ejecutoras y consecuentemente hay una disminución porcentual de los investigadores “sueltos” (usamos la terminología habitual) que son aquellos que no están incorporados a un Instituto o Centro de Investigación.

**5.2.4. GRADO DE AVANCE:** 100%

**5.2.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO**: 100%

**5.2.6. MONTO ASIGNADO:**

**Monto original presupuestado por el MINCY:** 0 pesos.

**Monto original presupuestado con fondos de contraparte:** 20.000 pesos.

**Monto original presupuestado total:** 20.000 pesos.

**Monto ejecutado con fondos del MINCYT:** 0 pesos.

**Monto ejecutado con fondos de contraparte:** 28.754,56 pesos.

**Monto total ejecutado en la línea:** 28.754,56 pesos.

**5.2.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El original sumaba 20.000 pesos aportados por la contraparte. Significa que el proyecto gastó aproximadamente un 43,8 % más de lo originalmente planeado.

**5.2.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara Sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.2.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.2.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.2.11. ACCIONES PENDIENTES:** No las hay.

**5.2.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** La mencionada en el punto 5.2.2.

**5.2.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde

**5.2.14. COMENTARIOS**

Es sumamente importante la creación de tres Unidades de investigación y que pareciera que fue una externalidad emergente de las reuniones realizadas con los investigadores “sueltos” por los Evaluadores Externos. (así está manifestado en el Plan de Mejora). En esa reunión surgió la idea de la creación de una o tal vez dos UE de doble dependencia que aglutinara a algunos de esos Investigadores. Esto superó las expectativas. Se sugiere luego de esa experiencia que el CCT realice convocatorias periódicas a los investigadores “sueltos” o de la zona de influencia, que si bien su número bajó proporcionalmente, en absolutos su presencia es importante, a los efectos de su incorporación a las actuales UE o a otras a crearse. En el Informe de Evaluación Externa ya se destacó la importancia de la institucionalización de los Investigadores y Becarios.

**5.3. LINEA 3 - Procesos administrativos.**

**Objetivo general:**

* Mejorar los procesos administrativos de la UAT.

**5.3.1. ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

3.1.1.1 Diseño y elaboración del manual de procedimientos administrativos de la UAT.

**5.3.2. MODIFICACIONES:** No las hubo

**5.3.3. INDICADORES DE PRODUCTO:** En lugar de Manuales de Procedimientos se elaboraron una serie de procedimientos administrativos que facilitan enormemente la ejecución de las acciones administrativas del CCT elaborados por el propio personal.

**5.3.4. GRADO DE AVANCE: 100%**

**5.3.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO: 100%**

**5.3.6. MONTO ASIGNADO:**

Monto original presupuestado por el MINCY: 0 pesos.

Monto original presupuestado con fondos de contraparte: 25.000 pesos.

Monto original presupuestado total: 25.000 pesos.

Monto ejecutado con fondos del MINCYT: 0 pesos.

Monto ejecutado con fondos de contraparte: 23.871.20 pesos.

Monto total ejecutado en la línea: 23.871.20 pesos.

**5.3.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El presupuesto original sumaba 25.000 pesos aportados por la contraparte. Significa que el proyecto gastó aproximadamente un 4,5 % menos de lo originalmente planeado en lograr los resultados esperados

**5.3.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos del CONICET y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara, sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.3.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.3.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.3.11. ACCIONES PENDIENTES:** Ninguna

**5.3.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** Ninguna

**5.3.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No coresponde

**5.3.14. COMENTARIOS:**

Se encontró una solución simple a la problemática administrativa del CCT y estuvo a cargo del propio personal hecho sumamente destacable. Los procedimientos son los adecuados para el tamaño del Centro. En la medida que se produzca un crecimiento del CCT habrá que ir adecuándolos a las necesidades.

**5.4. LINEA 4 Imagen y comunicación institucional.**

**Objetivos generales de la Línea:**

* Mejorar los canales de comunicación y la imagen del CCT CONICET Mar del Plata.

**5.4.1 ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

4.1.1.1 Desarrollar el plan de comunicación institucional.

4.1.1.2 Diseñar y preparar material de promoción.

4.1.1.3 Rediseño y mantenimiento de la página WEB del CCT.

4.1.2.1 Participación en eventos y boletín informativo.

**5.4.2. MODIFICACIONES:** No las hubo

**5.4.3. INDICADORES DE PRODUCTO:** Se desarrolló el plan de comunicación institucional; se diseñó y preparó material de promoción.; se rediseño y hubo continuidad en el mantenimiento de la página WEB del CCT y hubo participación en eventos y en la redacción del boletín informativo.

**5.4.4. GRADO DE AVANCE: 100%**

**5.4.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO: 100%**

**5.4.6. MONTO ASIGNADO:**

Monto original presupuestado por el MINCY: 0 pesos.

Monto original presupuestado con fondos de contraparte: 20.000 pesos.

Monto original presupuestado total: 20.000 pesos.

Monto ejecutado con fondos del MINCYT: 0 pesos.

Monto ejecutado con fondos de contraparte: 117.546.42 pesos.

Monto total ejecutado en la línea: 117.546.42 pesos.

**5.4.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El presupuesto original sumaba 20.000 pesos aportados por la contraparte. Significa que el proyecto gastó aproximadamente un 488 % más de lo originalmente planeado. Lo realizado fue significativo. Hoy el CCT tiene una mayor presencia en la comunidad local.

**5.4.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara Sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.4.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.4.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.4.11. ACCIONES PENDIENTES:** No las hay

**5.4.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** No las hay

**5.4.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde

**5.4.14. COMENTARIOS**

Si bien se tuvieron que dedicar más fondos que los planeados, los resultados de esta línea han sido muy satisfactorios y visibles. Se ha elaborado un Plan de Comunicación Institucional. Las redes y el sitio Web se ha modernizado en su funcionamiento y aspecto. El número de folletos, almanaques, banners, las centeneras de salidas en los medios, los videos institucionales, los eventos de promoción ejecutados y las casi 100 visitas a Escuelas es una parte de lo realizado.

Hoy es detectada la presencia del CONICET en la comunidad marplatense.

**5.5. LINEA 5. Vinculación con la Sociedad.**

**Objetivos generales de la Línea:**

* Incrementar la vinculación del CCT con la Sociedad.
* Optimizar mecanismos para promover trabajos de investigación, desarrollo y servicios tecnológicos en colaboración conjunta con empresas e instituciones.

**5.5.1. ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

5.1.1.1 Reuniones del Consejo Asesor, visitas a las instituciones, costos administrativos.

5.1.2.1 Talleres con legisladores para exponer las problemáticas que se discuten en los proyectos legislativos.

5.1.2.2 Talleres con investigadores de diferentes UE para el tratamiento de posibilidades de cooperación en proyectos legislativos.

5.1.2.3 Promover la participación de investigadores en grupos de trabajo de organismos de normalización y fiscalización (IRAM, SENASA, ANMAT, entre otros.).

5.1.3.1 Ciclos de charlas y debates para divulgar las actividades de las Unidades Ejecutoras.

5.2.1.1 Reuniones de promoción de las actividades de vinculación tecnológica en cada Instituto y con investigadores de la zona de influencia.

5.2.1.2 Visita a empresas con oferta tecnológica específica. Reuniones de trabajo con Instituciones, Cámaras, y con el Gobierno Local.

5.2.1.3 Diseño e impresión de material gráfico para promoción y difusión.

5.2.2.1 Desarrollo de un software para el control y gestión de las actividades de vinculación.

5.2.2.2. Revisión de los mecanismos y procedimientos de gestión de la vinculación.

5.2.2.3. Implementación de una base de datos para almacenamiento de informes de transferencia: Innovateca.

**5.5.2. MODIFICACIONES**

No hubo modificaciones formales pero hubo tareas que se cumplieron parcialmente. Ver comentarios más adelante.

**5.5.3 INDICADORES DE PRODUCTO:**

Reuniones del Consejo Asesor, visitas a las instituciones, costos administrativos.

Talleres con legisladores para exponer las problemáticas que se discuten en los proyectos legislativos.

Talleres con investigadores de diferentes UE para el tratamiento de posibilidades de cooperación en proyectos legislativos.

Promoción de la participación de investigadores en grupos de trabajo de organismos de normalización y fiscalización (IRAM, SENASA, ANMAT, entre otros.).

Realización de ciclos de charlas y debates para divulgar las actividades de las Unidades Ejecutoras.

Reuniones de promoción de las actividades de vinculación tecnológica en cada Instituto y con investigadores de la zona de influencia.

Visita a empresas con oferta tecnológica específica. Reuniones de trabajo con Instituciones, Cámaras, y con el Gobierno Local.

Diseño e impresión de material gráfico para promoción y difusión.

Desarrollo de un software para el control y gestión de las actividades de vinculación.

Revisión de los mecanismos y procedimientos de gestión de la vinculación.

Implementación de una base de datos para almacenamiento de informes de transferencia: Innovateca.

**5.5.4. GRADO DE AVANCE: 90% aproximado.** Ver comentarios más adelante.

**5.5.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO: 46.05 %**

**5.5.6. MONTO ASIGNADO:**

Monto original presupuestado por el MINCYT: 12.000 pesos.

Monto original presupuestado con fondos de contraparte: 33.000 pesos.

Monto original presupuestado total: 45.000 pesos.

Monto ejecutado con fondos del MINCYT: 0 pesos.

Monto ejecutado con fondos de contraparte: 20.721,50 pesos.

Monto total ejecutado en la línea: 20.721,50 pesos.

**5.5.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El presupuesto original sumaba 45.000 pesos, 12.000 aportados por el MINCYT y 33.000 por la contraparte. Se ejecutaron 20721,5 de la contraparte. Esto significa que el proyecto gastó en esta línea aproximadamente un 54% menos de lo originalmente planeado.

**5.5.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos del CONICET y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara Sin ese apoyo fundamental, el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.5.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.5.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.5.11. ACCIONES PENDIENTES:** Se reformularon. Ver Comentarios más adelante.

**5.5.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** Ver Comentarios más adelante.

**5.5.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde

**5.5.14. COMENTARIOS:**

Se realizó un desayuno de trabajo con Legisladores y se establecieron vínculos importantes. Los Talleres con investigadores de distintas áreas no se realizaron, es posible que con el aumento de la legitimación del CCT se puedan ir realizando algunos encuentros entre disciplinas afines. Quedó pendiente la participación de los investigadores en organismos de normalización y fiscalización. En el futuro es importante la persistencia de los Directivos del CCT y de las UE en el desarrollo futuro de estas acciones de relacionamiento.

Hay personal incorporado empezando a desarrollar estas actividades.

Posiblemente la coordinación de entre las distintas UE y entre estas y el CCT sea uno de los desafíos que se deben encarar por la propias características de los investigadores y la tradición que existe de trabajo sólo en las Unidades Ejecutoras de origen.

La relación institucional con otras entidades de la comunidad es también un desafío, sea mediante la constitución del Consejo Asesor, los legisladores y otras entidades públicas, civiles o de bien público.

**5.6. LINEA 6. Líneas de investigación.**

**Objetivos generales de la Línea:**

* Mejorar la organización de las áreas de conocimiento y líneas de investigación en las UE.
* Promover el trabajo interdisciplinario entre las UE.

**5.6.1. ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

6.1.1.1 Talleres de trabajo.

6.1.2.1 Talleres de trabajo con la participación de expertos de reconocido prestigio nacional e internacional en las grandes áreas temáticas del IIMyC.

6.1.3.1 Talleres de trabajo y seminarios internos, organizado con recursos propios.

6.1.4.1 Estadía de investigadores formados en la actividad experimental, para brindar seminarios y compartir experiencias en el Instituto.

6.1.5.1 Promoción del Instituto en Congresos y eventos nacionales e internacionales.

6.1.5.2 Participación de expertos para brindar seminarios y compartir experiencias en el Instituto.

6.1.6.1 Revisión del organigrama y designación de funciones.

6.2.1.1 Seminarios y talleres para la identificación de posibles líneas de investigación interdisciplinaria que atraviesen horizontalmente a las UE.

6.2.1.2 Promover la co-dirección de becarios entre investigadores de diferentes UE.

**5.6.2. MODIFICACIONES:** No las hubo.

**5.6.3. INDICADORES DE PRODUCTO:**

Realización de talleres de trabajo.

Realización de talleres de trabajo con la participación de expertos de reconocido prestigio nacional e internacional en las grandes áreas temáticas del IIMyC.

Realización de talleres de trabajo y seminarios internos, organizado con recursos propios.

Estadía de investigadores formados en la actividad experimental, para brindar seminarios y compartir experiencias en el Instituto.

Acciones de Promoción del Instituto en Congresos y eventos nacionales e internacionales.

Participación de expertos para brindar seminarios y compartir experiencias en el Instituto.

Revisión del organigrama y designación de funciones.

Realización de seminarios y talleres para la identificación de posibles líneas de investigación interdisciplinaria que atraviesen horizontalmente a las UE.

Promociónr la co-dirección de becarios entre investigadores de diferentes UE.

**5.6.4. GRADO DE AVANCE: 90%** Ver comentarios más adelante.

**5.6.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO: 100%**

**5.6.6. MONTO ASIGNADO:**

Monto original presupuestado por el MINCYT : 0 pesos.

Monto original presupuestado con fondos de contraparte: 17.000 pesos.

Monto original presupuestado total: 17.000 pesos.

Monto ejecutado con fondos del MINCYT: 0 pesos.

Monto ejecutado con fondos de contraparte: 8.450 pesos(\*).

Monto total ejecutado en la línea: 8.450 pesos.

**5.6.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El original sumaba 17.000 pesos aportados por la contraparte. Significa que el proyecto gastó en esta línea aproximadamente un 50,3 % menos de lo originalmente se había planeado.

(\*) Debe aclararse que en el presupuesto reformulado se asignaron 8.450 pesos por parte del MINCYT. En el CCT MAR DEL PLATA figura como que los 8.450 pesos fueron aportados por la contraparte. Se supone que es un error menor en al asiento contable.

**5.6.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara Sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.6.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.6.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.6.11. ACCIONES PENDIENTES:** Algunas se reformularon. Ver Comentarios más adelante.

**5.6.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** No corresponde

**5.6.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde

**5.6.14. COMENTARIOS:**

Se reformularon las estadías de investigadores; los Seminarios y talleres de identificación de líneas de investigación interdisciplinaria y la codirección de becarios entre investigadores de distintas UE. Se reitera parte del comentario ya realizado respecto a la Línea 1. Es esencial el rol y colaboración de las autoridades y de aquellos investigadores que encabezan los grupos de investigación para implementar algunas pautas que lleven a culturas más integrativas. Por ello se recomienda que se fomente la colaboración y la ayuda mutua entre las diferentes áreas, que exista una buena comunicación interna, se promueva el trabajo en equipo entre las distintas áreas, se genere un ambiente de confianza (que se logra a través del intercambio y el conocimiento mutuo) que la información sea transparente, que el personal sienta que sus problemas son tenidos en cuenta, que las decisiones importantes se tomen consultando a los colaboradores, que exista una mentalidad abierta a la creatividad y también al intercambio social, que se comunique claramente los objetivos y los resultados que se van alcanzando, que exista un reconocimiento del esfuerzo realizado, etc.

**5.7. LINEA 7. Capacidades tecnológicas.**

**Objetivos generales de la Línea:**

* Fortalecer las capacidades tecnológicas de las UE para el desarrollo de investigaciones aplicadas.

**5.7.1 ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

7.1.1.1 Adquisición e instalación de un Bioterio.

7.1.1.2 Adquisición e Instalación de un Invernáculo.

7.1.1.3 Adquirir un Sistema de agua Ultra pura (Tipo 1)

7.1.1.4 Adquisición e instalación de una intranet con un servidor).

7.1.2.1 Equipamiento para completar un laboratorio de biología molecular IIMyC.

7.1.3.1 Equipar un laboratorio de electrónica en IFIMAR.

7.1.3.2 Ampliar las capacidades del clúster de procesamiento de datos.

7.1.4.1 Equipar el taller de servicios generales en el nuevo edificio de INTEMA.

7.1.5.1 Instalar un sistema de red informático en el nuevo edificio de INTEMA.

**5.7.2. MODIFICACIONES:** Ver comentarios más adelante

**5.7.3. INDICADORES DE PRODUCTO:**

Proceder a la adquisición e instalación de un Bioterio.

Proceder a la Adquisición e Instalación de un Invernáculo.

Proceder a adquirir un Sistema de agua Ultra pura (Tipo 1)

Proceder a la adquisición e instalación de una intranet con un servidor.

Adquirir el equipamiento para completar un laboratorio de biología molecular IIMyC.

Proceder a equipar un laboratorio de electrónica en IFIMAR.

Ampliar las capacidades del clúster de procesamiento de datos.

Proceder a equipar el taller de servicios generales en el nuevo edificio de INTEMA.

Proceder a instalar un sistema de red informático en el nuevo edificio de INTEMA.

**5.7.4. GRADO DE AVANCE: 90%** (aproximado ya que falta instalar la energía trifásica en el invernadero el resto se reasignó)

**5.7.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO: 100%**

**5.7.6. MONTO ASIGNADO:**

Monto original presupuestado por el MINCY: 1.819.400 pesos.

Monto original presupuestado con fondos de contraparte: 1.449.100 pesos.

Monto original presupuestado total: 3.268.500 pesos.

Monto ejecutado con fondos del MINCYT: 1.890.153.89 pesos.

Monto ejecutado con fondos de contraparte: 1.887.691.70 pesos.

Monto total ejecutado en la línea: 3.777.845.59 pesos.

**5.7.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El original sumaba 3.268.500 pesos. Significa que el proyecto gastó aproximadamente un 15,6 % más de lo originalmente planeado. Teniendo en cuenta que esta línea era la más voluminosa en cuanto al presupuesto los recursos fueron muy adicionales fueron muy importantes.

**5.7.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara Sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.7.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.7.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.7.11. ACCIONES PENDIENTES:** Sólo la instalación de le energía trifásica en el invernadero.

**5.7.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** No corresponde. Fueron reasignadas las partidas.

**5.7.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde.

**5.7.14. COMENTARIOS**

La adquisición de equipamiento y la adecuación de las instalaciones ha sido muy importante. La satisfacción de los investigadores es evidente. Lo adquirido potencia las capacidades de las UE.

Por las razones financieras ya expresadas se reasignaron las partidas y se consideró conveniente con el acuerdo de todos los integrantes de la UE que hubiese algunas modificaciones

Con referencia a la Adquisición e Instalación de un Invernáculo, se pudieron hacer las adquisiciones de todos los elementos, pero no está instalado en su totalidad. Lo realizarán con el propio personal. Adicionalmente existe una dificultad que consiste en carencia de una conexión trifásica que depende de la acción de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

No se adquirió el Sistema de agua Ultra pura (Tipo 1) por el alto costo que fue superior al previsto y los fondos presupuestados fueron reasignados hacia otras acciones del Plan de Mejoramiento.

Se adquirió el equipamiento para completar un laboratorio de biología molecular IIMyC. Que quedó a nuevo. Es destacable que la Universidad Nacional de Mar del Plata ofreció más espacio, que el CONICET aceptó, y a su vez designó Personal de Apoyo.

Respecto a la adquisición del equipamiento para completar un laboratorio de biología molecular IIMyC. No se pudo comprar la totalidad pero sí lo básicamente necesario posibilitando la capacidad de brindar mejores servicios.

Con referencia al equipamiento del taller de servicios generales en el nuevo edificio de INTEMA, se adquirió en gran parte. Sin embargo está sin instalar ya que hay coordinar con los elementos que ya estaban en existencia en las viejas instalaciones. La mudanza al nuevo edificio ha llevado un tiempo considerable y aún no está completada. Hubo gastos adicionales que tuvo que afrontar el CONICET.

Se adquirieron los materiales correspondientes al sistema de red informático en el nuevo edificio de INTEMA. En este momento se está instalando.

**5.8. LINEA 8. Plan de infraestructura edilicia.**

**Objetivos generales de la Línea:**

* Ampliación y adecuación de la estructura edilicia.

**5.8.1. ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

8.1.1.1 Gestión y seguimiento del proyecto ejecutivo para infraestructura en IIB.

8.1.2.1 Instalación de un Módulo de construcción seca 6 x 3.

8.1.3.1Mejoras en el sistema de agua, gas, pisos antideslizantes.

8.1.4.1 Gestión y seguimiento del proyecto ejecutivo para infraestructura en IIMyC.

8.1.5.1 Adquisición e instalación de un contenedor en terrenos de la UNMdP.

8.1.6.1 Modificaciones en estructuras ya existentes de la UNMdP.

8.1.7.1 Modificación en estructuras ya existentes de la UNMdP.

8.1.8.1 Modificación en estructuras ya existentes del Instituto: Salón de usos múltiples.

8.1.8.2 Adecuación de espacios para generar un nuevo laboratorio de trabajo.

**5.8.2. MODIFICACIONES:** Ver comentarios más adelante

**5.8.3. INDICADORES DE PRODUCTO:**

Realizar la gestión y seguimiento del proyecto ejecutivo para infraestructura en IIB.

Instalar de un Módulo de construcción seca 6 x 3.

Mejorar el sistema de agua, gas, pisos antideslizantes.

Realizar la Gestión y seguimiento del proyecto ejecutivo para infraestructura en IIMyC.

Adquirir e instalar de un contenedor en terrenos de la UNMdP.

Modificar estructuras ya existentes de la UNMdP.

Modificar las estructuras ya existentes del Instituto: Salón de usos múltiples.

Adecuar de espacios para generar un nuevo laboratorio de trabajo.

**5.8.4. GRADO DE AVANCE: 90%**

**5.8.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO: 100%**

**5.8.6. MONTO ASIGNADO:**

Monto original presupuestado por el MINCY: 680.000 pesos.

Monto original presupuestado con fondos de contraparte: 435.000 pesos.

Monto original presupuestado total: 1.115.000 pesos.

Monto ejecutado con fondos del MINCYT: 497.943,50 pesos.

Monto ejecutado con fondos de contraparte: 333.572,66 pesos.

Monto total ejecutado en la línea: 831.516,16 pesos.

**5.8.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El presupuesto original sumaba 1.115.000 pesos,. Se ejecutaron 831.516,16. Esto significa que el proyecto gastó en esta línea aproximadamente un 25,4% menos de lo originalmente planeado. Con los fondos adicionales se pudieron resolver las cuestiones fundamentales. Por esa razón se señala que la ejecución fue del 100%

**5.8.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara Sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.8.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.8.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.8.11. ACCIONES PENDIENTES:** No existen

**5.8.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** Ver comentarios más adelante

**5.8.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde

**5.8.14. COMENTARIOS**

Es importante la instalación de los contenedores para la ampliación de las instalaciones. Las mejores de seguridad son importantes.

Que se hayan dedicado recursos a las mejoras edilicias es destacable.

Con referencia a las mejoras en el sistema de agua, gas, pisos antideslizantes: se instalaron los pisos antideslizantes, pero no se hicieron las mejoras en los sistemas de agua y gas ya que los fondos no fueron suficientes y no había tanta necesidad como en el primer caso.

Se propuso la adquisición e instalación de un contenedor en terrenos de la UNMdP , se licitó y se adjudicó pero la Universidad Nacional de Mar del Plata no autorizó la instalación y se reasignaron los fondos internamente.

En el ordenamiento la primera acción fue la gestión y seguimiento del proyecto ejecutivo para infraestructura en IIB, en este caso se reasignaron los fondos ya que el monto no era suficiente y no había posibilidades de desarrollo de infraestructura.

En la visita se nos comentó que respecto a la gestión y seguimiento del proyecto ejecutivo para infraestructura en IIMyC. Se hizo un proyecto de arquitectura que no se concretó.

**5.9. LINEA 9. Seguridad e higiene en el trabajo.**

**Objetivos generales de la Línea:**

* Mejorar la seguridad en el ambiente de trabajo.

**5.9.1. ACCIONES INCLUIDAS EN EL PMI ORIGINAL**

Las acciones incluidas en el Plan de Mejora Original en esta línea eran (se conserva la numeración original para facilitar la comparación):

9.1.1.1 Adquirir 3 Gabinetes de Solventes especiales de seguridad para el almacenamiento de drogas y solventes inflamables.

9.1.2.1 Instalación de campanas de extracción de gases y conductos para su eliminación en 5 laboratorios.

9.1.3.1 Mejorar las condiciones de ventilación

9.1.4.1 Adecuación edilicia para instalación de Montacargas.

9.1.4.2 Adquirir e instalar una campana de extracción de gases.

9.1.4.3 Adquirir un gabinete de solventes especiales para el almacenamiento de drogas y solventes inflamables.

9.1.5.1 Acondicionar un espacio para alojar los recipientes plásticos y de vidrio, con los residuos que se deben desechar. Asignar un responsable de tareas en lo referente al manejo de los residuos.

9.1.5.2 Propiciar la instalación de gabinetes antiderrames en los armarios de reactivos líquidos.

9.1.5.3 Realizar cursos de capacitación en locación de la comisión de seguridad con personal especializado en el área.

**5.9.2. MODIFICACIONES:** Ver comentarios más adelante

**5.9.3. INDICADORES DE PRODUCTO:**

Adquisición de 3 Gabinetes de Solventes especiales de seguridad para el almacenamiento de drogas y solventes inflamables.

Instalación de campanas de extracción de gases y conductos para su eliminación en 5 laboratorios.

Mejorar las condiciones de ventilación

Realizar la adecuación edilicia para instalación de Montacargas.

Adquirir e instalar una campana de extracción de gases.

Adquirir un gabinete de solventes especiales para el almacenamiento de drogas y solventes inflamables.

Acondicionar un espacio para alojar los recipientes plásticos y de vidrio, con los residuos que se deben desechar. Asignar un responsable de tareas en lo referente al manejo de los residuos.

Propiciar la instalación de gabinetes antiderrames en los armarios de reactivos líquidos.

Realizar cursos de capacitación en locación de la comisión de seguridad con personal especializado en el área.

**5.9.4. GRADO DE AVANCE: 100%**

**5.9.5. GRADO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO: 100%**

**5.9.6. MONTO ASIGNADO:**

Monto original presupuestado por el MINCY: 200.000 pesos.

Monto original presupuestado con fondos de contraparte: 275.700 pesos.

Monto original presupuestado total: 475.700 pesos.

Monto ejecutado con fondos del MINCYT: 250.238,58 pesos.

Monto ejecutado con fondos de contraparte: 724.765,38 pesos.

Monto total ejecutado en la línea: 975.005.96 pesos.

**5.9.7. CORRESPONDENCIA CON LO PLANTEADO EN EL PMI ORIGINAL:** El presupuesto original sumaba 475.700 pesos. Se ejecutaron 975.005,96. Esto significa que el proyecto gastó en esta línea aproximadamente un 105% más de lo originalmente planeado. Muy importante el monto adicional.

**5.9.8. TIEMPOS DE EJECUCIÓN:** El tiempo de ejecución del proyecto excedió el originalmente previsto que era de por sí ajustado. Esto ya había sido señalado en la Evaluación del Plan de Mejora. Los retrasos están plenamente justificados en principio por las dificultades encontradas especialmente por la demora en los desembolsos y en las reformulaciones como consecuencia del cambio en los valores del dólar. Es destacable el esfuerzo realizado por los integrantes del equipo Coordinador, de los miembros de la Carrera de Investigador, de los Investigadores de la Universidad Nacional de Mar del Plata, los del Personal de Apoyo, Becarios y Administrativos para que el proyecto se ejecutara Sin ese apoyo fundamental el Proyecto no se hubiese concretado.

**5.9.9. TIEMPO DE EJECUCION Y CRONOGRAMA ORIGINAL:** El cronograma original asignaba un año a la ejecución del proyecto.

**5.9.10. ARGUMENTO PARA JUSTIFICAR LAS MODIFICACIONES Y EXTENSION:** Se expresó en los puntos anteriores

**5.9.11. ACCIONES PENDIENTES:** No existen.

**5.9.12. ACCIONES NO EJECUTADAS:** Ver comentarios más adelante

**5.9.13. VIABILIDAD DE LA EJECUCION:** No corresponde

**5.9.14. COMENTARIOS**

Nos referiremos a aquellas cuestiones que merecen comentarios ya que la mayoría se llevaron a cabo adecuadamente y han generado una gran muestra de aprobación y orgullo en los integrantes de las Unidades Ejecutoras.

Con referencia a la adquisición de los Gabinetes de Solventes especiales de seguridad para el almacenamiento de drogas y solventes inflamables, se hizo cargo la Universidad Nacional de Mar del Plata con lo que los fondos fueron reasignados.

Respecto a la instalación de campanas de extracción de gases y conductos para su eliminación en 5 laboratorios. Los fondos alcanzaron para la instalación de una solamente.

Los fondos para acondicionar un espacio para alojar los recipientes plásticos y de vidrio, con los residuos que se deben desechar y asignar un responsable de tareas en lo referente al manejo de los residuos fueron reasignados. Hoy se está realizando con fondos del CONICET externos al Plan de mejoramiento.

Con referencia a propiciar la instalación de gabinetes antiderrames en los armarios de reactivos líquido, se cambió la idea original y se adquirieron numerosos kits antiderrames.

Se reasignaron los cursos de capacitación en locación de la comisión de seguridad con personal especializado en el área. Hay especialistas de seguridad e higiene del CCT que hacen control, capacitación. cartelería o simbolismo y asesoramiento. Se recomienda retomar las tareas de capacitación en esta tarea a la brevedad posible.

Parece importante destacar la importancia de asignar fondos a las cuatro campanas que no se pudieron adquirir en el marco de este proyecto.

**6. RESPECTO AL PRESUPUESTO DEL PMI Y SUS MODIFICACIONES Y CRECIMIENTO DEL PERSONAL DEL CCT – CONICET – MAR DEL PLATA Y SUS UNIDADES EJECUTORAS.**

**Comentarios sobre el presupuesto total**

En total el proyecto que tenía prevista una suma de 5.190.056 pesos concluyó con una suma de 6.203.433.79 pesos correspondiente a un 19,5% más. Esto significó un esfuerzo para las entidades participantes.

Se han planteado las dificultades del período desde el punto de vista de los desembolsos y la paridad peso dólar.

Un muy buen resumen de la situación es lo expresado en una nota del MINCYT

al CONICET pidiendo la modificación de las asignaciones presupuestarias del Plan de Mejora. Allí se dice en el mes de abril del 2018 lo siguiente “varias acciones” sobre todo las referentes a compras de equipamientos y materiales habían presentado un importante incremento en su precio con respecto al valor presupuestado, mayormente por las modificaciones de la paridad peso dólar. Ello planteó la necesidad de priorizar aquellas acciones que efectivamente se financiarían e identificar aquellos cuyos fondos serían resignados para cubrir dichos costos.

Del mismo modo el Plan fue afectado por dos factores relevantes: la demora en la llegada de los fondos de contraparte al CCT y la gestión de permiso de obras en espacios compartidos o pertenecientes a la Universidad Nacional del Mar del Plata, razón que generó atrasos en las obras de infraestructura cuya ejecución fue en su mayor parte con aportes del CCT -CONICET. Dado lo expuesto, se otorgó una prórroga para completarla ejecución financiera y física del Plan de Mejoramiento”

Internamente en el CCT se procedió de la siguiente manera: se acordó respetar el presupuesto de cada unidad ejecutora por línea de acción. Cada una podía reasignar siempre que se cumpliera el objetivo establecido y esto se realizó en forma consensuada con los miembros de cada Unidad Ejecutora y la conducción del CCT se responsabilizó de la solicitud ante el MINCYT que aceptó la reasignación y la gestionó ante el CONICET como se indicó en el párrafo anterior.

Con los fondos de contraparte hubo más flexibilidad, pero siempre manteniendo los objetivos formulados originalmente. Se tuvo en cuenta la posibilidad de acceso al financiamiento adicional por parte del CCT por los gastos de nacionalización y anticipos de CONICET, para hacer eficiente la incorporación del equipo y la realización de las acciones programadas.

Ambas acciones permitieron una realización satisfactoria del Plan de Mejora y es destacable la buena voluntad y predisposición de las Instituciones intervinientes, de los Directivos del CCT y de las UE ejecutoras en lograr los acuerdos.

**Crecimiento del Personal del CCT – MAR DEL PLATA.**

En el documento de Autoevaluación del CCT – CONICET MAR DEL PLATA se señalaba que el personal era el siguiente:



La planta de personal del CCT en julio del 2018 es la siguiente

|  |
| --- |
| **Distribución del Personal CONICET en la UE del CCT Mar del Plata 2018** |
| **Categoría** | **IFIMAR** | **IIB** | **IIMYC** | **INTEMA** | **INBIOTEC** | **ICYTE** | **IPSIBAT** | **Zona Influencia** | **TOTAL** |
| Investigador Superior |   | 1 | 2 | 4 | 1 |   |   |   | 8 |
| Investigador Principal | 2 | 4 | 9 | 19 |   | 1 |   | 8 | 43 |
| Investigador Independiente | 8 | 7 | 25 | 25 | 6 | 3 | 4 | 31 | 109 |
| Investigador Adjunto | 7 | 11 | 47 | 25 | 6 | 8 | 5 | 54 | 163 |
| Investigador Asistente | 8 | 10 | 43 | 30 | 3 | 7 | 5 | 58 | 164 |
| Becario Post Doctoral | 2 | 11 | 23 | 23 | 5 | 1 | 2 | 56 | 123 |
| Becario Finalización Doctorado | 1 | 2 | 5 | 3 | 2 |   |   | 9 | 22 |
| Becario Doctoral | 12 | 16 | 34 | 35 | 10 | 9 | 5 | 124 | 245 |
| CPA c/ Beca Estadía Corta |   |   | 1 | 5 | 2 |   |   |   | 8 |
| CPA Profesional | 2 | 6 | 2 | 21 | 3 | 1 |   | 5 | 40 |
| CPA Técnico | 2 | 4 | 8 | 22 | 2 |   |   | 3 | 41 |
| **TOTAL** | **44** | **72** | **199** | **212** | **40** | **30** | **21** | **348** | **966** |
| **Distribución del Personal CONICET en la UE del CCT Mar del Plata 2018** |
| **Categoría** | **IFIMAR** | **IIB** | **IIMYC** | **INTEMA** | **INBIOTEC** | **ICYTE** | **IPSIBAT** | **Zona Influencia** | **TOTAL** |
| Investigador Superior | 0,00% | 0,10% | 0,21% | 0,41% | 0,10% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,83% |
| Investigador Principal | 0,21% | 0,41% | 0,93% | 1,97% | 0,00% | 0,10% | 0,00% | 0,83% | 4,45% |
| Investigador Independiente | 0,83% | 0,72% | 2,59% | 2,59% | 0,62% | 0,31% | 0,41% | 3,21% | 11,28% |
| Investigador Adjunto | 0,72% | 1,14% | 4,87% | 2,59% | 0,62% | 0,83% | 0,52% | 5,59% | 16,87% |
| Investigador Asistente | 0,83% | 1,04% | 4,45% | 3,11% | 0,31% | 0,72% | 0,52% | 6,00% | 16,98% |
| Becario Post Doctoral | 0,21% | 1,14% | 2,38% | 2,38% | 0,52% | 0,10% | 0,21% | 5,80% | 12,73% |
| Becario Finalización Doctorado | 0,10% | 0,21% | 0,52% | 0,31% | 0,21% | 0,00% | 0,00% | 0,93% | 2,28% |
| Becario Doctoral | 1,24% | 1,66% | 3,52% | 3,62% | 1,04% | 0,93% | 0,52% | 12,84% | 25,36% |
| CPA c/ Beca Estadía Corta | 0,00% | 0,00% | 0,10% | 0,52% | 0,21% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,83% |
| CPA Profesional | 0,21% | 0,62% | 0,21% | 2,17% | 0,31% | 0,10% | 0,00% | 0,52% | 4,14% |
| CPA Técnico | 0,21% | 0,41% | 0,83% | 2,28% | 0,21% | 0,00% | 0,00% | 0,31% | 4,24% |
| **TOTAL** | **4,55%** | **7,45%** | **20,60%** | **21,95%** | **4,14%** | **3,11%** | **2,17%** | **36,02%** | **100,00%** |
| **Distribución del Personal CONICET en la UE del CCT Mar del Plata 2018** |
| **Unidad de Medida** | **IFIMAR** | **IIB** | **IIMYC** | **INTEMA** | **INBIOTEC** | **ICYTE** | **IPSIBAT** | **Zona Influencia** | **TOTAL** |
| **Cantidad** | 44 | 72 | 199 | 212 | 40 | 30 | 21 | 348 | **966** |
| **%** | 4,55% | 7,45% | 20,60% | 21,95% | 4,14% | 3,11% | 2,17% | 36,02% | **100,00%** |

El crecimiento del personal del CCT y de las UE fue del 41% esto exige una mayor infraestructura y un aumento del presupuesto en gastos de personal, bienes y servicios no personales y compra de equipamiento y una mayor coordinación de las actividades interinstitucionales para optimizar los resultados científicos – tecnológicos que son los objetivos básicos fundacionales de todas las entidades que convergieron en el CCT – MAR DEL PLATA

**7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

El CCT - MAR DEL PLATA ha experimentado grandes cambios en los últimos cuatro años. Amplió significativamente su infraestructura física y su plantel de personal (especialmente Investigadores, Becarios y Administrativos) a través del CONICET y durante siete años estuvo expuesto al esfuerzo de realizar una Autoevaluación, una Evaluación Externa, la formulación de un Plan de Mejora Institucional y ejecutar ese Plan.

Manifiestan haber aprendido a trabajar juntos al menos a nivel del CCT.

Estos hechos han generado una sinergia importante que por la simultaneidad es difícil de dimensionar. El proceso de Autoevaluación, de Evaluación Externa y de elaboración del PMI generó una toma de conciencia de la problemática institucional, del ejercicio de proyectarse y en el futuro fijar prioridades y determinar aspectos de singular importancia para el CCT MAR DEL PLATA.

Es importante destacar que unir entidades preexistentes es un proceso largo y dificultoso. Se ha avanzado a nivel de las cúpulas de la UE pero aún está pendiente la integración entre los investigadores y becarios.

Queda pendiente la elaboración del Plan Estratégico del CCT y la obtención de mayores espacios para la investigación y transferencia dado el crecimiento que ha tenido la institución.

El impacto del Plan de Mejora ha sido distinto en cada UE, pero esto está vinculado al tamaño relativo de cada una de ellas. En todos los casos se relevó una satisfacción por los resultados alcanzados, pero una queja por las demoras en las transferencias de fondos ya mencionadas con anteriorioridad.

También deberá mejorarse con el tiempo las vinculaciones entre las dos instituciones, en aquellas Unidades de doble dependencia. Los tiempos y las prioridades no muchas veces coinciden. Algunos de las cuestiones pendientes se deben a estas razones institucionales.

Nos parece oportuno retomar la situación del CCT – MAR DEL PLATA antes de la ejecución del Plan de Mejoramiento y la actual. Para completar esta información se recurrió a las autoridades e investigadores de cada una de las Unidades Ejecutoras.

Sin embargo se debe hacer la salvedad que la ejecución del Plan no es la única acción que generaron estos cambios.

En el Plan de Mejora elaborado por las autoridades del CCT y los realizados por las Unidades Ejecutoras del análisis del Informe de Autoevaluación y de la visita de la Comisión Externa Evaluadora, se identificaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para dichas entidades:

|  |
| --- |
| **CCT MAR DEL PLATA** |
| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| * Formar parte de una entidad de sólido prestigio nacional e internacional como es el CONICET.
* Buena relación entre Directores de las UE.
* Reconocimiento por parte de la comunidad científica de la acción de la UAT.
* Compromiso de las UE.
* Buen desempeño del personal de investigación en cuanto a productos científicos.
 | * Carencia de un Plan Estratégico y/o Plan de Gestión. A corto plazo, el CCT no puede elaborar un Plan Estratégico porque algunas UE carecen también de este instrumento.
* No hay acciones tendientes a establecer prioridades e identificar áreas de vacancia.
* Algunos miembros de la comunidad científica local confunden el CCT con la UAT.
* Desconexión entre las UE que integran el CCT.
* Deseo de independencia de muchos investigadores sueltos.
* En algunas disciplinas, no hay masa crítica para constituirse como UE.
* Dispersión espacial de algunas UE e investigadores.
* El CCT no cumple su función como estructura mediadora.
* Falta de infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades.
* Insuficiente cantidad de personal de apoyo en las UE.
* Ausencia de políticas que promuevan el desarrollo de las actividades de transferencia y vinculación tecnológica, y de lineamientos sobre Seguridad e Higiene.
* Posibilidad de superposición de procedimientos administrativos entre las UE y el CCT.
* La doble dependencia plantea desafíos administrativos, aunque fortalece la actividad científica y de enseñanza.
 |
| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| * Creación de un Consejo Asesor que impulse el diálogo y el intercambio entre el CCT y el medio.
* La doble dependencia de las UE crea posibilidades de optimización de recursos.
 | * Ser desconocido o ignorado por la comunidad local.
* No ser reconocido por la comunidad universitaria.
* Objetivos asignados en el marco legal fundacional muy generales que no se trasuntaron en una misión y funciones detalladas.
* Bajo grado de desarrollo del Consejo Asesor.
* Relaciones directas entre miembros de la comunidad científica local con el CONICET Central al margen del CCT y la UAT.
* Falta de coordinación en las UE de doble dependencia.
* Falta información sobre proyectos e investigadores que solamente se consolida a nivel del CONICET Central.
 |

Los cambios que se pudieron recoger fueron los siguientes:

* Aún no se elaboró el Plan Estratégico.
* Son muy pocos los que confunden en este momento las funciones del CCT y la UAT.
* Mejoró la relación entre las Unidades Ejecutoras que integran el CCT – Mar del Plata.
* Es necesario reforzar la Comunicación Institucional.
* Con referencia a la carencia de masa crítica para crear Unidades Ejecutoras, hubo una mejora notable ya que se crearon tres nuevas Unidades Ejecutoras.
* En el año 2010 había 686 miembros de Carrera de Investigador, Personal de Apoyo y Becarios, en el 2018 se incrementó a 966 personas con un aumento del 40.8%. El personal en las UE pasó 404 personas a 618 lo que significó un aumento del 53%. El personal de la zona de influencia o “sueltos” pasó de 282 a 348 personas con un aumento del 23.4%. Creció proporcionalmente el número de personas en las UE por lo que el proceso de institucionalización en las Unidades Ejecutoras ha sido muy importante.
* El CCT comenzó a cumplir su función mediadora, aún cuando esto llevará algunos años.
* Ha habido una mejora notable en la infraestructura del INTEMA su nuevo edificio le permite cubrir sus necesidades actuales. Ha habido mejoras en el IIMyC y en el IIB. Para las autoridades del CCT esta cuestión, la ampliación del espacio y su adecuación, es la más relevantes en este momento.
* Ha habido una mejora en la cantidad de personal de apoyo en las UE, aún cuando no lo suficiente.
* Ha habido alguna leve mejora en las actividades de transferencia y vinculación tecnológica.
* Ha habido mejoras en Seguridad e Higiene.
* Se constituyó el área de vinculación.
* Ya no hay posibilidades de superposición entre los procedimientos entre el CCT y la UE.
* Existen procedimientos adecuados al tamaño de la entidad.
* Ha mejorado notablemente el conocimiento del CCT por la comunidad local en general.
* Sobre los investigadores que pertenecen a la Universitaria que no pertenece a CONICET se requiere continuidad de acciones.
* Los objetivos asignados en el marco legal han sido más internalizados.
* El desarrollo del Consejo Asesor requiere continuar con un esfuerzo importante.
* Se han reducido las relaciones directas de los miembros de la comunidad científica y el CONICET Central, puede quedar algún caso aislado que se vincula directamente.
* Las UE de doble dependencia manifiestan que aún son dificultosas las actividades de coordinación entre las dos instituciones.
* Hay una preocupación seria por la disponibilidad futura de los gastos en funcionamiento.

|  |
| --- |
| ***IFIMAR -*** *Instituto de Investigaciones Físicas de Mar del Plata* |
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES DE MEJORA** |
| * Grupo con buena productividad en áreas de la física teórica.
* Disposición para ampliar el horizonte a actividades de física experimental.
 | * Crear un plan estratégico para determinar el rumbo del Instituto.
* Definir y justificar la apertura a la física experimental.
* Disminuir la endogamia.
* Buscar el contacto con otras UE y el medio socio productivo.
 |
| **RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS** |
| * La apertura a la física experimental requiere profundizar en los propósitos del Instituto y la viabilidad de los cambios propuestos. Resultaría beneficioso abrir una discusión con profesionales experimentados que ayuden a elaborar una propuesta factible que tenga en cuenta las otras actividades del CCT Mar del Plata y el sector socio productivo de la región.
* Revisar la política de nuevas contrataciones y/o ampliación del grupo.
* Aprovechar la acción de Consejo Asesor recientemente constituido para identificar actividades de inserción en el medio.
* Promover mecanismos de interacción con las otras UE del CCT, actividad que exigirá a algunos investigadores una apertura a temas teóricos de física de la materia condensada y nuevos materiales (por ejemplo, nano estructuras).
 |

Los cambios que se pudieron recoger fueron los siguientes:

* En general se ha mejorado la situación.
* Se ha incorporado un grupo de química de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
* Con referencia a la endogamia, en este momento hay investigadores alemanes.
* Tienen posibilidades de dar servicios.
* La imposibilidad de juntar fuentes de financiamiento es percibida como un problema.
* Ha habido una mejora en el número de personal de apoyo
* El grupo se ha ampliado.
* Las relaciones con otros grupos siguen siendo muy puntuales y todavía no es una actividad regular.

|  |
| --- |
| ***IIMyC -*** *Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras.* |
| **FORTALEZAS**  | **OPORTUNIDADES DE MEJORA**  |
| * Buena articulación de la misión y de los objetivos científicos del IIMyC.
* Investigadores de trayectoria reconocida y exitosa, bien vinculados con el ámbito internacional.
* Alta productividad científica y éxito en la obtención de subsidios.
* Alta formación de recursos humanos (becarios doctorales y postdoctorales).
* Iniciativas concretas para resolver los problemas de espacio edilicio.
 | * Incrementar la comunicación y el contacto entre investigadores y becarios de distintos grupos de investigación.
* Resolver los problemas de infraestructura, a corto y largo plazo.
* Mejorar con rapidez las condiciones de seguridad e higiene laborales en el laboratorio y en el campo.
* Formalizar el uso de equipamiento de otras UE del CCT Mar del Plata.
* Ofrecer seminarios semanales con regularidad para becarios e investigadores.
* Facilitar los procesos de exportación e importación de materiales y muestras, y la obtención de permisos para trabajar en áreas protegidas.
 |
| **RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**  |
| * Aumentar la comunicación entre los investigadores del CONICET-UNMdP con el grupo vinculado del INIDEP, y con el INIDEP como institución en sí.
* Aumentar la comunicación entre investigadores, distintos grupos de investigación y becarios a través de seminarios y otros ámbitos de interacción.
* Priorizar la solución de los problemas de espacio: a corto plazo, mejorando la infraestructura existente; a mediano y largo plazo, reiniciando los trámites para unificar a los grupos de investigación del IIMyC en una sede propia.
* Atender de inmediato los riesgos de seguridad e higiene a nivel edilicio y de entrenamiento del personal.
 |

Los cambios que se pudieron recoger fueron los siguientes:

* Se han realizado Seminarios con la asistencia de miembros de la Universidad y alumnos de grado.
* Se solucionaron parcialmente algunos problemas de infraestructura
* Se solucionaron en parte, las condiciones de seguridad e higiene.
* Se está avanzando en compartir equipamiento.
* El edificio que ocupan es pequeño, en relación al personal ocupado.
* Ha mejorado la cohesión del grupo y su espíritu.
* El proyecto sirvió para identificar el problema de los procesos de exportación e importación de materiales y muestras, y la obtención de permisos para trabajar en áreas protegidas.

|  |
| --- |
| ***IIB -*** *Instituto de Investigaciones Biológicas* |
| **FORTALEZAS**  | **OPORTUNIDADES DE MEJORA**  |
| * Grupo de investigadores de la UE con prestigio nacional e internacional.
* Productividad científica (publicaciones y subsidios).
* Formación de recursos humanos.
 | * Reestructurar las temáticas de investigación para promover: sinergias entre grupos de la UE y actividades relacionadas con problemáticas regionales.
* Desarrollar actividades de vinculación, extensión y transferencia.
* Ampliar la infraestructura edilicia: espacios dedicados a investigación y facilidades centrales (equipamiento compartido, bioterio, invernaderos).
* Proveer seguridad e higiene en el trabajo.
* Financiar proyectos en algunos grupos de la UE.
* Desplegar interacciones multidisciplinarias entre grupos de investigación del IIB con otras UE del CCT y la UNMdP.
 |
| **RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**  |
| * Reanudar los esfuerzos para la reorganización e integración temática de los grupos de trabajo establecidos en el IIB, tomando como base una estrategia explícita de aprovechamiento de los recursos humanos y científicos disponibles.
* Controlar la superpoblación de IIB a través del desarrollo de una estrategia de crecimiento que defina criterios de incorporación de personal, creación de grupos de investigación, adquisición y uso de equipamiento y de facilidades centrales compartidas con otras UE del CCT e instituciones de la zona de influencia.
* Establecer urgentemente una política efectiva para resolver problemas serios de riesgo para la seguridad e higiene en el trabajo en los espacios actuales. Estas medidas deberán reevaluarse cuando se concreten las mejoras necesarias en la infraestructura edilicia.
* Planificar e implementar medidas que promuevan actividades de vinculación, extensión y transferencia de biotecnología enmarcadas en las políticas establecidas a nivel nacional, y que estén dirigidas a resolver problemáticas locales y regionales. Esto contribuirá a establecer una identidad regional para el CCT Mar del Plata.
* Llevar a cabo evaluaciones periódicas rigurosas y cuantitativas de la productividad individual y grupal.
 |

Los cambios que se pudieron recoger fueron los siguientes:

* Se consiguió elaborar un Plan Estratégico
* Tuvieron una línea de financiamiento del CONICET que conllevó investigaciones conjuntas.
* Se logró en parte ampliar la estructura edilicia disponible. Pero aún les falta espacio
* Se mejoró significativamente la seguridad e higiene en el trabajo.
* Faltan algunos aportes de la Universidad para completar las instalaciones.
* Las vinculaciones con otros grupos de investigación fueron producto de iniciativas aisladas.

|  |
| --- |
| ***INTEMA -*** *Instituto de Investigaciones en Ciencia y Tecnología de Materiales* |
| **FORTALEZAS**  | **OPORTUNIDADES DE MEJORA**  |
| * Grupo con excelente productividad en áreas de ciencias de materiales.
* Objetivos claros, liderazgo e interacción con el medio.
* Ideas innovadoras.
* Esfuerzo notable para localizar y generar fuentes de financiamiento de I & D.
 | * Mejorar las condiciones de seguridad.
* Formalizar el uso de equipamiento de otras UE del CCT Mar del Plata.
 |
| **RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS**  |
| * Aprovechar la experiencia del INTEMA para transferirla a otras UE
* Análisis los focos de posibles riesgos de seguridad edilicia, entrenamiento del personal y posibles soluciones hasta la mudanza al nuevo edificio.
* Discutir y definir cuál es el tamaño adecuado del INTEMA.
* Evitar la endogamia.
 |

Los cambios que se pudieron recoger fueron los siguientes:

* El nuevo edificio de 15000 metros cuadrados le genera nuevos desafíos.
* Le han dedicado mucho tiempo a interactuar con los responsables de la obra.
* La mudanza se va realizando de a poco lo que dificulta la instalación del material adquirido,
* Por ello los equipos adquiridos por este Plan están sin instalar aún como consecuencia de todo este proceso.
* Se requiere una persona más para que el Taller adquirido con el Plan de Mejoramiento funcione plenamente
* Se requiere una pequeña adecuación de la infraestructura que puede ser superada con un pequeño monto de dinero.
* Es la Unidad Ejecutora más grande y reconocida de la Zona.

**8. LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIAS**

Finalmente puede señalarse que todo el proceso que abarca de la Autoevaluación, la Evaluación Externa, la Confección del PMI y su implementación ha sido exitosa. Puede ser que alguna persona considere que fue muy extenso el proceso. En algunos casos este fenómeno en los manejos de los tiempos se debe a la falta de experiencia y por singularidad del proceso encarado y tenemos la seguridad que si hoy se replicara la primera parte, se haría mucho más rápidamente porque se ganó en un intangible que es la experimentación en la forma de participación y de lograr consensos a lo que se agrega el conocimiento técnico del manejo de un proyecto de estas características.

La coordinación entre varias entidades públicas lleva a una complejidad importante en la ejecución de los proyectos por sus distintas modalidades de gestión.

Quiere nuevamente señalarse que si se logró un éxito importante y de una manera eficaz, no se debe sólo al gran esfuerzo interno que se remarcó en varias oportunidades y al aporte financiero de las distintas organizaciones vinculadas con el proyecto sino también a la conjunción de políticas o más específicamente de instrumentos de política científica que se complementaron exitosamente generando una sinergia singular. Ahora queda pendiente el esfuerzo de los investigadores para seguir mejorando su productividad científica-tecnológica y su vinculación con los miembros de la comunidad regional.

Se recomienda intentar continuar con el financiamiento de este tipo de proyectos para adecuar aún más el desarrollo del CCT - MAR DEL PLATA que demostró ser exitoso en un esfuerzo significativo, siempre que se integre con políticas institucionales que lo complementen.

1. Agosto de 2012 [↑](#footnote-ref-1)
2. Diciembre de 2014 [↑](#footnote-ref-2)
3. Febrero de 2015 [↑](#footnote-ref-3)
4. Mayo de 2018 [↑](#footnote-ref-4)