

Subdirección General de Relaciones Internacionales
Plan Estratégico



PLAN DE ACTUACIÓN 2006 – 2009

**CONSEJO SUPERIOR
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS**



Subdirección General de Relaciones Internacionales

Plan Estratégico

PLAN DE ACTUACIÓN DEL CSIC
2006 – 2009

CONSEJO SUPERIOR
DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y PERSPECTIVA HISTÓRICA	3
1. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL	7
2. ACTIVIDAD Y FUNCIONES ACTUALES	9
2.1. FUNCIONES DIRECTAMENTE ASUMIDAS POR EL SUBDIRECTOR GENERAL	9
2.2. FUNCIONES DIRECTAMENTE ASUMIDAS POR LA SUBDIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA Y SECRETARÍA	9
2.3. FUNCIONES ASUMIDAS POR EL SERVICIO DE RELACIONES BILATERALES Y MULTILATERALES	10
2.4. FUNCIONES ASUMIDAS POR EL SERVICIO DE COMUNIDADES EUROPEAS	10
3. ANÁLISIS CRÍTICO DE FUNCIONAMIENTO	13
4. PLAN ESTRATÉGICO FUTURO	17
4.1. OBJETIVO: VISIBILIDAD	17
4.2. OBJETIVO: INTEGRACION	18
4.3. OBJETIVO: GESTION	21
4.4. RECURSOS NECESARIOS	24
5. INDICADORES DE EJECUCIÓN	25
ANEXO 1	27
RESUMEN DE ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE COMUNIDADES EUROPEAS (2005)	27
ANEXO 2	29
RESUMEN DE ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE RELACIONES BILATERALES Y MULTILATERALES (2005)	29
ANEXO 3	33
PROGRAMAS DE LA UNIÓN EUROPEA	33

INTRODUCCIÓN Y PERSPECTIVA HISTÓRICA

El desarrollo científico y tecnológico siempre ha tenido una dimensión internacional. Lo novedoso de la situación actual es el alto grado de generalización de la dimensión internacional, que se ha consolidado como un componente intrínseco e ineludible, de la generación del conocimiento y de los procesos sociales y económicos relacionados.

Existen múltiples factores que contribuyen a que la ciencia y la tecnología se muevan en un ámbito internacional, como son: a) la creciente interdisciplinariedad de la investigación, b) el abordaje de problemas complejos e interdependientes, c) el requerimiento de infraestructuras y equipamientos singulares y/o costosos, y d) la búsqueda de la optimización de los grupos de investigación, que requieren complementar capacidades y habilidades. Consecuentemente, bajo estas circunstancias ineludibles, la cooperación internacional en investigación científica y desarrollo tecnológico se ha convertido en una parte fundamental de los objetivos estratégicos de las políticas científicas y de competitividad de los países desarrollados, así como de las entidades generadoras de conocimientos, y ha provocado que se modifiquen, de una manera importante, los métodos de trabajo de los investigadores y tecnólogos, al mismo tiempo que los de difusión y explotación de los resultados de sus investigaciones.

En comparación con los Estados Unidos, que dedica a la cooperación internacional entre el 4 y el 5% del presupuesto federal de investigación (3,5 mil millones de €), el conjunto de recursos que se destinan a esta finalidad en el seno de la Unión Europea (Estados Miembros más Comisión Europea) es de sólo mil millones de euros. La mayor parte de los países europeos invierten en movilidad y formación de investigadores –un tipo de acción fundamentalmente bilateral– aunque Francia, Reino Unido, Holanda y los países escandinavos también financian, modestamente, proyectos en colaboración con países terceros.

El Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), como organismo público de investigación de carácter pluridisciplinar, que sirve al interés general y a los objetivos específicos de la política científica y tecnológica nacional, desempeña una tarea muy importante en el campo de la cooperación científica y tecnológica internacional. Dicha cooperación ha sido uno de los objetivos principales del Organismo desde su origen –y de sus *centenarios* antecesores la Junta de Ampliación de Estudios y la Fundación Española para las Investigaciones Científicas y Ensayos de Reforma–, el cual se ha manifestado en una gran diversidad de casos en el campo de la ejecución de la investiga-

ción cooperativa, la formación en el exterior de sus investigadores, la acogida en sus laboratorios de investigadores extranjeros o la creación de centros propios –o mixtos– en el exterior.

La responsabilidad institucional de las relaciones internacionales corresponde al Presidente del Organismo, pero sus órganos de asesoramiento y de gestión en este campo han venido experimentando diversos cambios –a la baja– a lo largo del tiempo, en su estructura, nivel y funciones. Recordemos que, en el pasado reciente –años 80– se creó una Vicepresidencia de Relaciones Internacionales con la responsabilidad de definir, planificar, acordar y coordinar las acciones de cooperación científica internacional que realizan –o se proponen realizar– los diferentes centros y grupos de investigación del Organismo, así como representar a la Institución en las instancias correspondientes. En la actualidad, esas funciones están compartidas por las dos Vicepresidencias actuales, y sólo la de Organización y Relaciones Institucionales tiene una Subdirección General de Relaciones Internacionales (SGRI) cuya misión es, en la práctica, casi exclusivamente, la gestión administrativa de algunas actuaciones.

El CSIC participa activamente en los trabajos de investigación científica y desarrollo tecnológico de organizaciones e instituciones de I+D+i europeas y de organismos multilaterales. Sus investigadores se integran en los Programas Marco de la Unión Europea (véase Anexo 1) y cooperan en materia de ciencia y tecnología con un gran número de organizaciones científicas de todo el mundo bajo el amparo de acuerdos bilaterales y multilaterales (véase Anexo 2), configurando un denso tejido de relaciones que contribuyen a reforzar la capacidad científica y tecnológica del CSIC.

En definitiva, en el contexto de la innegable importancia de la proyección internacional de nuestro sistema de investigación y desarrollo, y en concreto en el ámbito CSIC, la Subdirección General de Relaciones Internacionales, cuya estructura y organigrama actual se describen en apartados subsiguientes, es prácticamente la única herramienta que permite planificar, proyectar y gestionar los intereses científicos y tecnológicos del CSIC en el marco europeo e internacional.

La aprobación y posterior desarrollo de esta propuesta de Plan Estratégico, establecerá la estructura, nivel y funciones futuras de la actual Subdirección General de Relaciones Internacionales. Por este motivo, a lo largo de este documento nos referiremos a esa futura unidad en los términos genéricos de “unidad de relaciones internacionales”.

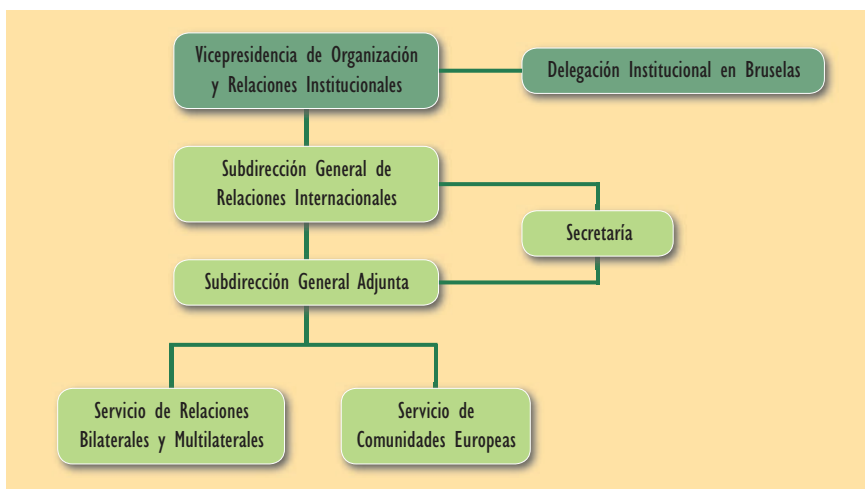
1

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL

La SGRI se integra en el organigrama general y actual del CSIC a través de su dependencia directa de la Vicepresidencia de Organización y Relaciones Institucionales.

Cuenta con una Subdirección General Adjunta, una Secretaría y dos Servicios, de acuerdo con los siguientes esquemas organizativos:

ESQUEMA ORGANIZATIVO ACTUAL DE LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES INTERNACIONALES



2

ACTIVIDAD Y FUNCIONES ACTUALES

Funcionalmente, la SGRI se ocupa de:

1. La gestión y ayuda al investigador en lo que se refiere a convocatorias en el contexto:
 - de la cooperación internacional,
 - de organismos internacionales y
 - del Programa Marco de la Unión Europea
2. Llevar a cabo las acciones estratégicas destinadas a promover la participación del CSIC en iniciativas multinacionales y programas europeos
3. Ostentar, en su medida, la representación institucional ante organismos extranjeros e internacionales.

Las responsabilidades funcionales descritas están, actualmente, distribuidas del siguiente modo:

2.1. FUNCIONES DIRECTAMENTE ASUMIDAS POR EL SUBDIRECTOR GENERAL

- Propuestas para la agenda de relaciones internacionales del Presidente.
- Asuntos del Comité de Presidentes de Consejos Europeos de Investigación (EUROHORCs), y su correspondiente Comité con la Comisión Europea.
- Asuntos del Comité del Programa EURYI, dependiente de EUROHORCs y de la Fundación Europea para la Ciencia (ESF).
- Coordinación y control de las restantes funciones asociadas con la Subdirección General.

2.2. FUNCIONES DIRECTAMENTE ASUMIDAS POR LA SUBDIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA Y SECRETARÍA

- Asuntos de la Fundación Europea para la Ciencia (ESF):
 - Coordinación del Comité Nacional para la ESF.
 - Coordinación a nivel nacional de los grupos de trabajo para los siguientes comités ESF: Ciencias de la Vida y de la Tierra, Ciencias Físicas e Ingeniería.

- Gestión de los “programas a la carta” y control del compromiso presupuestario.
- Asesoramiento a la ESF y a los investigadores e instituciones que lo requieran.
- Gestión del programa EURYI.
- Gestión de contratos con Organismos Internacionales.
- Gestión del convenio MEC-NRC (National Research Council, Canadá).
- Coordinación de la actividad científica con otros Organismos Internacionales, European Space Agency (ESA), etc., y gestión de los distintos programas asociados.

2.3. FUNCIONES ASUMIDAS POR EL SERVICIO DE RELACIONES BILATERALES Y MULTILATERALES

- Gestión de los Convenios de Cooperación Científica Internacional en el marco de los Convenios Bilaterales suscritos con Instituciones extranjeras.
- Gestión de varios programas de movilidad, incluyendo gestión del convenio CSIC-BSCH, campañas oceanográficas y ayudas a congresos.
- Gestión de las convocatorias derivadas de los Convenios Intergubernamentales.
- Gestión presupuestaria y económica de la Subdirección General de Relaciones Internacionales, incluyendo pago y control presupuestario de las cuotas de participación del CSIC en organizaciones internacionales y viajes de los representantes CSIC.
- Diseño y mantenimiento de la página web del Servicio y de las bases de datos de gestión.

2.4. FUNCIONES ASUMIDAS POR EL SERVICIO DE COMUNIDADES EUROPEAS

- Gestión administrativa de propuestas y proyectos del Programa Marco de la UE.
- Asesoramiento legal en propuestas, proyectos y acuerdos de consorcio.

- Orientación al investigador en la redacción de propuestas mediante contactos con las organizaciones participantes y sus representantes nacionales.
- Información y difusión de convocatorias.
- Actuación como Punto Nacional de Contacto para contratos.
- Coordinación de la Red de Servicios Europeos, creada en 1999 con el fin de facilitar la participación de los investigadores en los programas marco.
- Gestión de la base de datos corporativa en lo referente a las acciones derivadas de las funciones anteriores.
- Diseño y mantenimiento de la información web del Servicio y de las bases de datos de gestión.

3

ANÁLISIS CRÍTICO DE FUNCIONAMIENTO

Es necesario efectuar una evaluación rigurosa sobre datos objetivos que, utilizando indicadores adecuados, nos permita realizar un análisis crítico del funcionamiento y actividad de la “unidad de relaciones internacionales”. Ésta se debe realizar a nivel institucional, porque se trata de un proceso complejo debido a la dificultad de delimitar el propio objeto de la misma, ya que la cooperación internacional se manifiesta de forma heterogénea al estar relacionada con diferentes ámbitos de las políticas y culturas del CSIC.

Proponemos que para valorar la importancia y modelo de las acciones internacionales del CSIC se apliquen dos criterios:

- la intensidad de la cooperación
- la integración de la cooperación

Estos criterios permitirán establecer la cantidad de actividades de cooperación internacional del CSIC con relación a sus capacidades y potencialidades de forma cuantitativa, ofreciendo información sobre la importancia de las actividades de cooperación en el conjunto de la vida institucional.

Este análisis debe realizarse por un panel externo de expertos y no por la unidad responsable del trabajo, cuya misión será la de aportar los datos requeridos por dicho panel. Es por tanto nuestro primer objetivo organizar, en los términos mencionados, una evaluación de la actividad internacional del CSIC considerando los siguientes aspectos:

- Marco organizativo y de gestión
- Percepción sobre la cooperación internacional en la comunidad científica
- Mapa general de actividades de cooperación internacional
- Resultados e impactos de la cooperación
- Fortalezas y debilidades del modelo y características de la actuación internacional

Sin embargo, en el contexto actual y sin contar con datos objetivos que apoyen nuestras conclusiones, se presenta a continuación una valoración parcial de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la actividad de la unidad, aunque tan sólo en alguno de los aspectos previamente mencionados.

Hasta el momento, la cooperación internacional en el CSIC ha seguido un modelo que podemos denominar espontáneo (dependiente fundamentalmente de la iniciativa de los propios investigadores)

por lo que el modelo de gestión asociado ha sido fundamentalmente pasivo y tramitador, limitándose a dar respuesta dentro del CSIC a estas iniciativas, sin una evaluación apropiada ni adecuación presupuestaria.

Este modelo también se ha aplicado en respuesta a las ofertas y convocatorias de fuentes y organizaciones externas (por ejemplo, Programa Marco de la Unión Europea). En este caso, ha habido cierta actividad de búsqueda de oportunidades, una relativamente buena difusión de la información, y un cierto apoyo a la comunidad científica para la tramitación de los contratos conseguidos, pero con grandes deficiencias en la coherencia con la actividad de otras áreas de gestión interna (véase Anexo 3).

En el futuro, el CSIC debe de optar por un modelo de cooperación integrado que tenga asociada una gestión activa, es decir en donde la organización de la gestión está adaptada a las políticas y objetivos del plan estratégico. Es previsible que haya un proceso de transición entre el modelo espontáneo y el integrado que establezca un gradiente en el que puedan coexistir características de ambos. Este modelo que podemos denominar orientado, y que se implementaría de forma inmediata, se caracteriza porque no existe un plan de acción y predominan actividades que se desarrollan dentro de convenios bilaterales. En todo caso, se requiere potenciar la participación de la comunidad científica en estas actividades estableciendo medidas movilizadoras.

La geoestrategia de la cooperación internacional en el ámbito de la I+D+i es muy variada y todos los países son participantes más o menos activos. El contexto al que se enfrenta el CSIC es de una amenaza importante ya que todos los países de su entorno tienen estrategias y organismos específicos, cuyo objetivo es este tipo de cooperación. Para citar algunos ejemplos podemos mencionar a la agencia japonesa para la cooperación internacional (JICA), la agencia de Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID), el centro internacional de investigación para el desarrollo de Canadá (CIIC-IDRC), la agencia alemana para la cooperación técnica (GTZ), la agencia danesa para el desarrollo internacional (DANIDA), la agencia francesa de desarrollo (AFD) junto con el Instituto de investigaciones para el desarrollo de Francia (IRD). En España, todos los programas de cooperación para el desarrollo están centralizados en la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) dependiente del Ministerio de Asuntos Exteriores. Esta agencia no cuenta con la especialización y conocimiento necesario para la gestión de los programas de cooperación de I+D+i, lo que supone un problema

serio para los programas de cooperación del CSIC, ya que en muchas ocasiones se le excluye por omisión, o la gestión es tan ineficiente que no se pueden incorporar como fuente de financiación externa a nuestros propios programas. Por otro lado, los recursos propios que se dedican a la integración internacional de las actividades de I+D+i del CSIC son tan escasos que hace que nuestra posición sea muy débil y de escaso impacto.

Finalmente, si utilizamos como medida de la importancia que las actividades internacionales tienen dentro de los planes de la institución, los recursos humanos y el presupuesto que se dedica a dichas actividades (un escaso millón de euros en el CSIC) y el que dedican otros organismos de nuestro entorno, con cifras de 10 millones de Euros para el CNRS francés o el CNR italiano, podemos concluir que la dimensión internacional ha sido atendida de una forma muy deficiente, lo que nos hace partir de una situación muy débil para enfrentarnos y dar respuesta a la cada vez mayor internacionalización de las actividades de I+D+i, a pesar de nuestra gran potencialidad, que es el capital humano de nuestros investigadores y su trabajo en todos los campos científicos.

Hasta la fecha las actividades internacionales del CSIC se han desarrollado con un modelo de actuación que podríamos calificar como “espontáneo”, que responde a iniciativas individuales, sin un diseño de objetivos ni un plan para conseguirlos, lo que ha hecho que el CSIC no esté a la altura de las instituciones equivalentes de su nivel.

Se plantea para el futuro inmediato pasar a un modelo integrado, en donde la actividad internacional responda a un plan establecido que aumente la visibilidad y permita al CSIC jugar un papel relevante, a nivel global, en las acciones científico-técnicas.

4

PLAN ESTRATÉGICO FUTURO

Es justo reconocer que, en cierto modo, hasta el momento, el crecimiento de la dimensión internacional en la investigación y la innovación se ha debido fundamentalmente a la iniciativa e interés de los actores directamente implicados, los investigadores, y el CSIC no ha sido la excepción en el contexto nacional. Aunque a lo largo de los años la administración central del CSIC ha procurado tomar la iniciativa que le corresponde, los recursos y medios humanos disponibles sólo han permitido jugar un papel más reactivo que pro-activo.

Indudablemente, la creciente importancia de la dimensión internacional en la investigación y la innovación, puesta de manifiesto en las últimas décadas, se acentuará en los próximos años, debido a la persistencia de factores dinamizadores e ineludibles, como los mencionados en la introducción de este documento. Y en este contexto, el escenario en el que se van a desarrollar los procesos de internacionalización del CSIC va a estar determinado por:

- El diseño de estrategias y políticas para incrementar la dimensión internacional,
- La profundización en los nuevos modelos de cooperación internacional, y
- La diversificación de los mecanismos de generación y transferencia del conocimiento y la tecnología.

El plan de acción que plantea este documento, y las diferentes acciones puntuales que contempla, se diseñan con la doble perspectiva de alcanzar una mayor visibilidad e integración del CSIC en el contexto internacional, y para alcanzar estos objetivos se prevén los instrumentos y recursos que permitan una mejor gestión.

4.1. OBJETIVO:VISIBILIDAD

Cualquier estrategia para la proyección internacional del CSIC requiere que el CSIC sea conocido en el exterior, y es importante que este conocimiento esté siempre acompañado de una buena valoración y de un prestigio reconocido. Ello nos permitirá avanzar rápidamente en la dimensión internacional de la oferta y de las capacidades de nuestra institución, difundiendo una imagen corporativa e incluso la consideración como una “marca” de nuestro nombre. Alcanzar este objetivo será fruto no sólo de acciones puntuales, como las que se contemplan a continuación, sino el producto de su mantenimiento activo y consiguiente seguimiento para adecuarlas a cada circunstancia y a la evolución temporal.

- Potenciar las estrategias de participación en organizaciones internacionales. La participación activa del CSIC en organizaciones (European Science Foundation, ESF), asociaciones (European Heads of Research Councils, EUROHORCs) y redes interinstitucionales e internacionales, constituye un instrumento fundamental para aumentar la visibilidad y proyección internacional. Dicha participación debe decidirse en función de las actividades de dichas organizaciones y de su adecuación a los objetivos institucionales, pues no se trata de estar afiliados en un gran número de organizaciones, sino de tener un papel activo en las que sean de mayor interés para recibir beneficios tangibles.
- Aumentar y fomentar la participación institucional, y de los investigadores, en los foros internacionales científicos y de divulgación (ESOF...). Son de especial interés las ferias tecnológicas como instrumentos de exportación de nuestra capacidad innovadora.
- Explotar las relaciones con la European Science Foundation (ESF), estableciendo un programa de conferencias CSIC-ESF.
- Fomentar la excelente vía de divulgación que nos puede ofrecer el entramado de Institutos Cervantes, estableciendo un programa de conferencias temáticas de interés actual y nivel divulgativo.
- Establecer un programa de cátedras invitadas (*CSIC Honorary Chairs*) para poder ofrecer estancias temporales (de duración variable) a científicos extranjeros de prestigio.

4.2. OBJETIVO: INTEGRACIÓN

Una mayor y definitiva implicación internacional de las actividades del CSIC producirá indudablemente efectos positivos, permitiendo aumentar la calidad de sus actividades, incorporando métodos y “buenas prácticas” de funcionamiento de instituciones de investigación equivalentes, coordinando las políticas científicas con nuestros homólogos de otros países desarrollados y dando mayor visibilidad a los logros científicos y tecnológicos obtenidos por la propia institución.

Esta dimensión internacional reforzada es la que debería gobernar nuestras relaciones con los centros de investigación del más alto nivel, allá en donde estén ubicados (EE.UU., Canadá, Japón, o países de la UE), y nos debería conducir, entre otros, a:

- Coordinar las políticas científicas y su correspondiente financiación, por ejemplo, a través de los ERA-Net entre los países de la UE.

- Establecer laboratorios bi-/multinacionales.
- Incorporar científicos de otros países (y de todos los niveles) al CSIC, así como permitir y potenciar la actividad fuera de España de los investigadores del CSIC.
- Utilizar paneles internacionales para la selección de personal científico y la definición de las estrategias futuras.
- Mantener una evaluación continuada de la actividad del CSIC, mediante paneles internacionales.

Para llevar a cabo este objetivo de integración se deben diferenciar instrumentos, de acuerdo con el contexto en el que se apliquen, y cada uno de ellos deberá tener un peso diferente, dependiente del nivel de desarrollo científico y tecnológico de los países y de las instituciones con los que se establezca la colaboración. Así, con los países de mayor desarrollo, el énfasis deberá ser mayor en la complementación de las capacidades y en la cooperación horizontal, mientras que con los países de menor desarrollo, el esfuerzo deberá ser mayor en la creación de capacidades y el fortalecimiento institucional de éstos últimos.

Para obtener la mayor rentabilidad de la integración internacional del CSIC es necesario tener objetivos precisos y estrategias adecuadas para ellos, comenzando por la selección de socios y las modalidades de cooperación, así como la negociación de las condiciones y la utilización de los resultados. Debemos, en definitiva, de ser activos en el desarrollo de nuestras políticas de integración para maximizar beneficios e impactos. A modo de ejemplo, se pueden enumerar algunos objetivos concretos:

- Así, en el marco de la Unión Europea, y en concreto en relación con la Comisión Europea:
 - Redefinir la representación del CSIC en Bruselas, sus objetivos y organización en recursos humanos.
 - Negociar con otras organizaciones europeas de investigación, ejecutoras de investigación como el CSIC, estrategias comunes para establecer mecanismos para nuestra inclusión como gestores de programas del tipo ERA-NET.
- En el contexto general europeo, y en concreto con instituciones equivalentes (CNRS, Sociedad Max Planck, etc.), llegar a acuerdos mediante los cuales se pudieran establecer:
 - La creación de Institutos Conjuntos (virtuales y/o reales) y Laboratorios Asociados, con objetivos científicos comunes.
 - El intercambio libre de personal investigador.

- La estrategia en el marco internacional no-europeo, debería distinguir los siguientes marcos de acción:
 - Países desarrollados (EE.UU., Canadá, Japón, Israel):
 - Favorecer cualquier iniciativa que pudiera establecer nuevas relaciones y potenciar las ya existentes.
 - Hacer uso de un nuevo programa (ya descrito en objetivos anteriores) para ofrecer cátedras invitadas (*CSIC Honorary Chairs*) de un año de duración a científicos de prestigio residentes en estos países.
 - Países emergentes (India, China, Corea, Sudáfrica, Rusia):
 - Llevar a cabo un plan de acción a medio plazo (visitas *in situ* y contactos a través de Embajadas) con identificación de objetivos prioritarios y organismos científicos definidos.
 - Establecer un programa (becas y contratos) que permita la incorporación al CSIC el *know-how/background* de dichos países, facilitando la entrada de algunos científicos en áreas temáticas priorizadas.
 - Fomentar otras posibles acciones españolas (contando con otros socios tales como CDTI y AECI) para el establecimiento de oficinas o sedes del CSIC en estos países.
 - Tratar de utilizar la vía que se nos podría ofrecer a través de los Institutos Cervantes como plataformas de entrada en estos países.
 - Países de Ibero-América y Norte de África:
 - Establecer un programa para la dotación y/o transferencia de pequeña infraestructura a través de los convenios de colaboración ya existentes.
 - Definir programas de movilidad en ambos sentidos (investigadores y estudiantes), incluyendo estancias de hasta 4 años para los estudiantes (becas predoctorales).
 - Transferir a estos países el *know-how/background* CSIC para acabar generando un conocimiento científico “compatible”.
 - Establecer un premio CSIC para jóvenes investigadores iberoamericanos (que incluya pequeña dotación en infraestructura).
 - Crear Institutos mixtos CSIC-“Institución Local” en algunos países Latino-Americanos.

4.3. OBJETIVO: GESTION

La consecución de los objetivos anteriores necesitan de una gestión ágil y eficaz, y ello justifica el planteamiento, al mismo nivel de importancia que los anteriores, de un objetivo dedicado exclusivamente a una mejor gestión, que sea capaz de adaptarse a las metas mencionadas y que por lo tanto disponga de los medios humanos y técnicos necesarios.

La gestión de la dimensión internacional del CSIC debe de tener en cuenta que la cooperación internacional es una actividad horizontal, que requiere de la gestión de interfases, de sinergias y de diversidades culturales. Estas características no pueden olvidarse a la hora de definir el modelo organizativo y funcional, ya que demandan una gestión cada vez más especializada, en función de la diversidad de interlocutores y contrapartes implicados y de la diferenciación de las estrategias y modalidades de cooperación. Consideramos que buena parte del éxito (en términos de calidad, eficacia y eficiencia) dependerá de la existencia de estrategias explícitas y de capacidades de gestión especializadas y profesionalizadas.

Independientemente del nivel administrativo que se pueda definir para el futuro (Subdirección General o Vicepresidencia), la “*unidad de relaciones internacionales*” debe de estar en un nivel jerárquico adecuado en el organigrama, que le permita interaccionar con los responsables de otras áreas y tener acceso directo a la toma de decisiones.

Considerando las especificidades de cada uno de los objetivos anteriores, ámbitos de aplicación e instrumentos, se propone una organización interna para la “*unidad de relaciones internacionales*” en cuatro departamentos, cuyo tamaño se puede modular en función de las actividades:

- Departamento de Estrategia y Asesoramiento

Sus objetivos serían los de diseñar y fomentar la estrategia general para gestionar el plan de acción para la proyección internacional del CSIC, sensibilizando y dinamizando a sus investigadores, y sus funciones serían las de:

- Elaborar planes estratégicos periódicos, estableciendo marcos e instrumentos para conseguir los objetivos propuestos.
- Elaborar los programas propios de cooperación.
- Plantear las relaciones y negociaciones institucionales.
- Buscar, negociar y captar recursos financieros.

- Departamento de Seguimiento y Evaluación

Aunque su función está muy relacionada con el anterior, se establece para reconocer la importancia de las actividades de seguimiento y evaluación, que garanticen la calidad e identifiquen los impactos de las actividades desarrolladas. Sus funciones serían:

- Seguimiento del plan estratégico y de los planes de acción.
- Evaluación *ex ante* de oportunidades y programas de oferta.
- Evaluación de iniciativas y demandas internas de cooperación.
- Evaluación de la participación en asociaciones y redes interinstitucionales internacionales.
- Seguimiento de la participación en programas externos y propios.
- Elaboración de informes anuales.
- Organización de una evaluación externa cada cuatro años.

- Departamento de Programas Externos - Programa Marco

Las funciones de este departamento serían: i) conseguir la dinamización de la comunidad científica hacia el exterior, ii) difundir información para fomentar la participación en las diferentes ofertas de financiación y iii) proporcionar asesoramiento y ayuda técnica que facilite la participación. Se debe de potenciar una red de delegados para facilitar la comunicación y proporcionar una gestión cercana al investigador. Estos delegados deben depender de la autoridad de este departamento. Las principales funciones de este departamento serían:

- Elaborar la información específica, actualizada y visible, de la oferta internacional en el servicio web institucional.
- Elaborar y mantener bases de datos con información actualizada sobre los recursos obtenidos.
- Asesorar y apoyar técnicamente a los investigadores en la formulación y seguimiento de la preparación de propuestas de los proyectos.

- Departamento de Programas Propios

Encargado de la implementación y gestión de los programas propios, considerando de forma específica la gestión de actividades de cooperación para el desarrollo, siendo sus funciones la gestión de:

- La implementación de los programas propios
- Las actividades de participación –programas de movilidad–

- Las actividades de cooperación al desarrollo
- El presupuesto asociado a estas actividades
- Gestión de centros en el exterior

Los responsables de los diferentes departamentos, y el resto del personal de la “unidad de relaciones internacionales”, deben de ser profesionales especializados y estables, con acceso a una formación permanente para las funciones que deben desarrollar. Su motivación y eficacia no deben basarse en un sistema de temporalidad, con la consiguiente pérdida de experiencia y capacidad institucional. El conjunto, o la mayor parte, del personal debe de conocer los idiomas que permitan la comunicación con los países con los que se mantienen colaboraciones o en su defecto el inglés como idioma franco.

Es fundamental que la cultura de organización de la “*unidad de relaciones internacionales*” sea pro-activa y allanadora de obstáculos, para dar respuestas eficaces a las características de la gestión de interfases y a las posibles sinergias. La unidad deberá de elaborar un Manual de Procedimientos y practicar la gestión del conocimiento, especialmente en los procesos de negociación y en la participación en programas externos, buscando la credibilidad y el respeto de la comunidad científica del CSIC a través de una prestación de servicios útil y eficaz, evitando la imagen de “oficina entorpecedora de iniciativas y de propuestas”.

El plan de acción que se propone plantea diferentes acciones puntuales que se diseñan con la doble perspectiva de alcanzar una mayor visibilidad e integración del CSIC en el contexto internacional, y para alcanzar estos objetivos se prevén los instrumentos y los recursos necesarios para una gestión adecuada.

La potenciación de la visibilidad requiere estrategias de participación a nivel internacional y el establecimiento de programas concretos de atracción y difusión de la capacidad de la institución.

Del mismo modo, el objetivo de integración del CSIC a nivel global necesita de instrumentos definidos y diseñados de acuerdo con su marco de aplicación, que pueden variar desde una cooperación al desarrollo hasta la creación de centros o institutos supranacionales.

4.4. RECURSOS NECESARIOS

Los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados se indican a continuación en términos de recursos humanos (y de sus correspondientes necesidades de espacio), y del presupuesto, que incluye los instrumentos requeridos para implementar el plan y el nivel retributivo del personal (adecuado a su responsabilidad).

a) Recursos humanos y de espacio

La “unidad de relaciones internacionales”, que actualmente cuenta 22 personas, debería aproximadamente duplicar sus efectivos en recursos humanos, disponiendo de 28 personas adicionales, es decir, de un total de 50.

La ubicación de los recursos humanos necesarios, con distintas funciones y responsabilidades, implica la ampliación racional del espacio disponible para la “unidad de relaciones internacionales”.

b) Presupuesto

El presupuesto necesario, que se resume a continuación, contempla los instrumentos requeridos para implementar el plan.

Presupuesto de ejecución en K€					
Años	2006	2007	2008	2009	2010
Participación en Org. Internacionales	350	477	525	577	636
Actividades de divulgación	0	0	30	40	50
Actividades de representación institucional	0	0	30	40	50
CSIC-Honorary Chairs	0	0	100	200	400
Movilidad (becas)	0	520	600	650	750
Proyectos de cooperación	512	1.300	1.450	1.600	1.760
Programa de apoyo al desarrollo	420	900	1.000	1.100	1.210
Pequeño equipamiento, viajes y material	0	200	220	240	250
Total instrumentos	1.282	3.397	3.955	4.447	5.106

5

INDICADORES DE EJECUCIÓN

Para la posterior evaluación del plan propuesto, se proponen los siguientes indicadores de ejecución:

- **Visibilidad internacional**, medida como la capacidad para dar a conocer las actividades de investigación del CSIC en los flujos internacionales de información científica relevantes. Se sugieren los siguientes indicadores de medida:
 - Penetración del “sitio internacional” de la web institucional del CSIC (muy mejorable en contenido y estructura). Es un parámetro a evaluar al menos mediante: i) el número de enlaces a instituciones equivalentes de otros países y, ii) contabilizando las visitas a nuestro sitio.
 - Participación activa de científicos del CSIC en eventos internacionales y su presencia en comités internacionales, puestos directivos, asociaciones y organizaciones científicas.
 - Premios y distinciones. Número de premios y distinciones científicas internacionales a investigadores o a institutos/centros CSIC.
- **Integración**, evaluable a través de diversos indicadores, según objetivos:
 - Recursos económicos movilizados, en donde se debería distinguir entre:
 - inversión propia, estimada como porcentaje del presupuesto institucional dedicado a fomento de actividades internacionales y su distribución en capítulos (cuotas, programas, etc.), y
 - obtención de recursos externos internacionales, estimado como el porcentaje del total de recursos externos obtenidos, considerando su diversidad y densidad (organismos internacionales, agencias de cooperación, empresas multinacionales, fundaciones, etc.).
 - Actividades, pudiendo distinguir entre los siguientes parámetros evaluables:
 - Porcentaje de proyectos internacionales respecto al total de proyectos de investigación del organismo y su distribución por países participantes y disciplinas científicas.
 - Porcentaje de investigadores del CSIC procedentes de otras nacionalidades.

- Porcentaje de investigadores de otras nacionalidades que han obtenido su doctorado a través de su formación en el CSIC.
- Porcentaje de investigadores CSIC involucrados en programas/proyectos internacionales.
- Número de investigadores de otras nacionalidades con estancias en el CSIC superiores a tres meses, expresado como porcentaje del número de investigadores del CSIC.
- Participación CSIC en institutos, centros, laboratorios, instalaciones, etc., creados o mantenidos mediante la cooperación internacional.
- Participación CSIC en alianzas tecnológicas internacionales.
- Número y/o porcentaje de participación del CSIC en empresas innovadoras de base tecnológica, creadas como consecuencia de la cooperación internacional.

Indicadores de ejecución						
Indicadores	Años	2006	2007	2008	2009	2010
Visibilidad						
Participación en eventos internac.		90	100	110	120	130
Participación en redes		30	35	40	40	40
Integración						
Investigadores CSIC en el extranjero		450	500	520	540	550
Investigadores extranjeros en el CSIC		500	550	600	650	700
Becas		0	30	40	50	60
Proyectos de cooperación		0	20	25	30	35
Proyectos de apoyo al desarrollo		40	45	50	55	60
Proyectos de Programa Marco		440	450	500	550	600
Institutos/Centros conjuntos		0	0	1	1	2

ANEXO I

RESUMEN DE ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE COMUNIDADES EUROPEAS (2005)

La actividad de este Servicio durante 2005, estimada en términos de los proyectos de los programas europeos y concedidos durante 2005, se refleja en la tabla adjunta:

Proyectos concedidos durante 2005 con cargo a VI Programa Marco				
Tipo de acción	# concedidos	# coordinados	% coordinados	Financiación (M€)
Proyecto integrado	22	1	5	10,3
Proyecto específico	36	5	14	7,5
Red de excelencia	6	0	0	3,5
Acción de apoyo	12	1	8	0,4
Acción de coordinación	5	0	0	0,2
Marie Curie	39			6,1
Financiación total				28,0

Además de la gestión de estos contratos, el Servicio ha tramitado un total de 191 propuestas.

ANEXO 2

RESUMEN DE ACTIVIDADES DEL SERVICIO DE RELACIONES BILATERALES Y MULTILATERALES (2005)

a) Convenios y acuerdos internacionales de cooperación establecidos entre el CSIC e instituciones científicas extranjeras

En el contexto de la colaboración científica de los investigadores del CSIC con los de otras instituciones de investigación en el marco internacional, se mantienen convenios y acuerdos activos con los siguientes países e instituciones:

Convenios y acuerdos internacionales del CSIC con instituciones científicas de otros países	
País	Institución
Alemania	Deutsche Forschungsgemeinschaft Max-Planck Gesellschaft
Argentina	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
Austria	Österreichische Akademie der Wissenschaften
Brasil	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Bélgica	Katholieke Universiteit Leuven
Bulgaria	The Bulgarian Academy of Sciences
Chile	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica Universidad de Santiago de Chile Universidad de Chile Instituto Nacional del Cáncer
China	National Natural Science Foundation of China Chinese Academy of Sciences
Colombia	Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología
Corea	Korea Science and Engineering Foundation
Cuba	En negociación
Egipto	Academy of Scientific Research and Technology
Eslavaquia	Slovak Academy of Sciences
Estonia	Estonian Academy of Sciences
Francia	Centre National de la Recherche Scientifique Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale
Hungría	Hungarian Academy of Sciences
Italia	Consiglio Nazionale delle Ricerche
Japón	The Japan Society for the Promotion of Science
Marruecos	Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
México	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Universidad Nacional de México
Polonia	Polish Academy of Sciences
Portugal	Gabinete de Relações Internacionais da Ciência e do Ensino Superior

Convenios y acuerdos internacionales del CSIC con instituciones científicas de otros países	
País	Institución
Reino Unido	The British Academy British Council The Royal Society
República Checa	The Academy of Sciences of the Czech Republic
Rusia	Russian Academy of Sciences
Taiwán	National Science Council
Uruguay	Universidad de la República de Uruguay
Venezuela	Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas Universidad Central de Venezuela
Vietnam	Vietnamese Academy of Science and Technology (VAST)

A través de los programas de intercambio que se contemplan en dichos convenios, 401 investigadores del CSIC se han desplazado a centros de investigación extranjeros y 462 investigadores extranjeros han sido admitidos en centros del CSIC, habiéndose financiado 303 proyectos conjuntos de investigación.

b) Subvenciones y ayudas a congresos nacionales e internacionales

Este programa, financiado íntegramente por el CSIC, ha concedido 88 subvenciones para la celebración de congresos nacionales e internacionales.

c) Cooperación a través de otros organismos nacionales

Los investigadores del CSIC han participado igualmente en diferentes programas establecidos por otros organismos nacionales:

Comisiones mixtas. A través del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación se ha participado en varios proyectos científicos con Polonia (11) y con Eslovenia (4).

Cooperación con países en vías de desarrollo y economías de transición. En este contexto se han llevado a cabo 14 proyectos con China y Namibia financiados por la AECI. Del mismo modo, y con financiación del Programa de la AECI, se ha tomado parte en la realización de proyectos conjuntos de investigación y acciones complementarias en el marco del Programa de Cooperación Interuniversitaria con Marruecos (13) y Túnez (13).

Acciones integradas. Los investigadores del CSIC han tomado parte en 101 acciones vigentes durante el año, realizadas en colabo-

ración del Ministerio de Educación y Ciencia y los siguientes países: Austria, Portugal, Francia, Italia, Hungría, Grecia y Alemania.

Profesores en año sabático. El programa ha permitido estancias de sabático a 39 profesores en centros del CSIC.

Jóvenes doctores extranjeros. A través de este programa se han realizado 64 estancias de jóvenes científicos y tecnólogos extranjeros en centros de investigación del CSIC.

ANEXO 3

PROGRAMAS DE LA UNIÓN EUROPEA

La actividad científica y tecnológica del CSIC dentro de los programas de la Unión Europea (UE) y en particular en el denominado Programa Marco (PM) merecen un apartado específico puesto que:

- a) Es el programa externo con mayor presupuesto para financiar actividades de colaboración.
- b) Tiene unas reglas y normas de participación y funcionamiento muy específicas y complejas.
- c) Es nuestro ámbito natural de cooperación, que va a desarrollarse hasta llegar a lograr el objetivo común de crear un espacio europeo de investigación.

Además, es importante señalar otros retos que el nuevo periodo abre:

- La creación del Consejo Europeo de Investigación (European Research Council, ERC) dentro del presupuesto del VII PM (2006-2013), cuyo objetivo es el de financiar los mejores proyectos, propuestos por los mejores investigadores europeos, sin que la cooperación sea una condición obligatoria. Este es un nuevo reto, para el que será necesario dotarnos de los medios adecuados para afrontarlo.
- Las oportunidades de financiación en otros ámbitos de la Comisión como los programas de salud de la Dirección General de Sanidad y Consumo (DG SANCO) o el futuro programa marco de Competitividad e Innovación (CIP) de la dirección general de empresa (DG Enterprise)

Un seguimiento superficial de la actividad del CSIC en los programas de la UE, y en concreto en los sucesivos Programas Marco, demuestra que, tras un crecimiento continuado de nuestra participación, se ha producido un patente estancamiento a partir del quinto programa marco y que, corregido a la baja por el mayor presupuesto del sexto programa, indica que hemos perdido competitividad y que nuestra participación en este último programa marco ha disminuido alarmantemente. A la vista de los insatisfactorios resultados de participación del CSIC conseguidos en los nuevos instrumentos del VI Programa Marco –redes de excelencia y proyectos integrados– (véase Anexo 2 y tabla siguiente) y ante su continuidad y deseable potenciación para el futuro VII PM, resulta necesario hacer frente a las mencionadas debilidades a fin de paliar sus efectos negativos sobre el Organismo.

Comparativa de resultados obtenidos por el CSIC en los Programas Marco V y VI		
	V PM (M€)	VI PM (M€)
Presupuesto total	13.700	17.883
Financiación obtenida	91,8	95,8
Financiación obtenida como % del presupuesto	0,67	0,54

Varios son los posibles factores de este hecho que un análisis rápido de la situación pone de manifiesto:

- La falta de estímulo para la presentación de propuestas y de información/formación de los investigadores en lo que se refiere a oportunidades y asesoramiento técnico-administrativo necesario.
- La limitada capacidad operativa del Organismo para la gestión de los proyectos de la Unión Europea, que también sufren los otros programas internacionales de I+D+i. Los propios grupos de investigación han expresado reiteradamente que la falta de medios y las dificultades de tipo administrativo, laboral y reglamentario para su gestión ágil y eficaz forman parte del conjunto de elementos limitantes para su participación en ese tipo de iniciativas. Estos inconvenientes, y una carga administrativa de gestión, difícilmente abordable por los investigadores, provocan el retraimiento a la participación de grupos científicamente competitivos, o a eludir labores de liderazgo.
- La falta de una política coordinada ante la Comisión Europea que promueva y proporcione visibilidad a la actividad científico-técnica que se desarrolla en el CSIC.

Es por tanto un objetivo de la futura “unidad de relaciones internacionales” realizar una gestión adecuada que responda y solucione las deficiencias mencionadas y para ello se proponen las siguientes acciones:

1. Coordinar la política institucional ante la comisión europea, reorganizando la actividad de la unidad con la Delegación del CSIC en Bruselas:
 - Preparación de informes y comunicados de la posición del CSIC ante las diferentes iniciativas de la Comisión.
 - Coordinación de las estrategias científico-técnicas del CSIC en el ámbito europeo, incorporando esta actividad a la del departamento de estrategia y asesoramiento de la unidad.
 - Fomento de la presencia del CSIC y su personal en los diferentes foros, grupos y actividades de la Comisión.

- Participación y defensa de los intereses del CSIC en todos los grupos de trabajo y coordinación, que definirán a nivel nacional la posición española ante la Comisión Europea.
2. Proporcionar un servicio integrado a los investigadores, creando una estructura estable, capaz de combinar adecuadamente la necesidad de apoyar a los grupos de investigación en aspectos horizontales (apoyo jurídico, derechos de propiedad intelectual, etc.), junto con el requisito de mantener muy cerca del investigador algunas tareas específicas de la gestión de cada proyecto (establecimiento de la red territorial), que les ayude durante todas las fases del proceso: identificación de oportunidades, presentación de propuestas, preparación de un plan de explotación de resultados del proyecto, etc.
 3. Establecer las interfases y sinergias necesarias con las diferentes unidades del CSIC involucradas en la gestión de los proyectos europeos (Actuación Económica, Recursos Humanos, Oficina de Transferencia de Tecnología, Asesoría Jurídica y Gerencias).