

**Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva  
Secretaría de Articulación Científico Tecnológica  
Subsecretaría de Evaluación Institucional  
Programa de Evaluación Institucional**

**Informe de Evaluación Externa  
Centro Científico Tecnológico  
CONICET Patagonia Norte  
noviembre de 2013- marzo de 2014**

**Comité de Evaluadores Externos**

**Dr. Marcelo Barrera**

**Dr. Carlos Bernstein**

**Dr. Ronald Cintra Shellard**

**Dr. Roberto Martínez Nogueira**

**Dra. Catalina Wainerman**

**Dra. Anita Zalts (coordinadora)**

# Índice

<b>1. Resumen ejecutivo .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Desarrollo de la evaluación externa .....</b>	<b>5</b>
Agenda de trabajo .....	8
Acerca del Informe de Autoevaluación .....	11
<b>3. CCT Patagonia Norte, UAT y OVT .....</b>	<b>13</b>
Misiones, políticas y estrategias.....	16
Gestión institucional.....	18
Gestión de los convenios con las universidades .....	21
<b>4. Unidades Ejecutoras .....</b>	<b>23</b>
Instituto de Investigaciones en Biodiversidad y Medioambiente (INIBIOMA).....	23
Instituto Multidisciplinario de Investigación y Desarrollo de la Patagonia Norte (IIDyPCa) .....	27
Instituto Multidisciplinario de Investigación y Desarrollo dela Patagonia Norte (IDEPA).....	34
<b>5. Investigadores del CONICET de la Zona de Influencia (IZI).....</b>	<b>39</b>
<b>6. Sugerencias y recomendaciones .....</b>	<b>43</b>
Respecto del CCT, la UAT y la OVT .....	43
Respecto de las UE .....	45
Respecto de los IZI.....	48
<b>Anexo. Siglas empleadas .....</b>	<b>49</b>

## 1. Resumen ejecutivo

El Informe de Evaluación del Centro Científico Tecnológico (CCT) Patagonia Norte del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) elaborado por el Comité de Evaluación Externa (CEE) consta de seis secciones. La primera es este Resumen Ejecutivo. En la segunda, se describen las tareas que llevó a cabo el CEE como parte del proceso de evaluación. En la tercera, se evalúa al CCT como instancia de coordinación de las Unidades Ejecutoras (UE) localizadas en la región y que de él dependen, así como a la Unidad de Administración Territorial (UAT) y la Oficina de Vinculación Tecnológica (OVT). La cuarta sección resume la evaluación de las tres UE, mientras que en la quinta se describe la situación de los Investigadores de la Zona de Influencia (IZI). La sección final incluye las principales conclusiones y recomendaciones.

El CCT Patagonia Norte fue establecido en el año 2009. Tiene su sede central en la ciudad de San Carlos de Bariloche (provincia de Río Negro), contando con una delegación en la ciudad de Neuquén (provincia de Neuquén). Dependen de él tres UE e investigadores y becarios de la zona de influencia (ZI) no adscriptos a ninguna, pero que superan en número a los que pertenecen a las UE. Se han puesto en marcha la UAT y la OVT, habiéndose designado a sus responsables. El CCT Patagonia Norte se ha establecido físicamente en un edificio propio reacondicionando, ubicado a unos pocos kilómetros del centro de Bariloche. Esta acción ha mejorado la visibilidad del CCT, tanto entre los propios investigadores como entre las instituciones con las cuales se vincula.

El CCT Patagonia Norte ha constituido su Consejo Directivo, que se reúne regularmente. En él están representadas las UE a través de sus directores. Los IZI, por su parte, no están representados en este Consejo a pesar de constituir la mayoría de los investigadores de la región. Tampoco se ha conformado el Consejo Asesor. No obstante, existen vínculos con numerosas instituciones científicas y de la sociedad civil, algunas de las cuales —además del interesarse por las actividades del CCT Patagonia Norte— constituyen el espacio de trabajo de muchos IZI.

Entre las decisiones importantes adoptadas hasta ahora por el Consejo Directivo, se destacan las relacionadas con el funcionamiento administrativo, la instalación de las oficinas en el edificio propio, la evaluación de las condiciones de higiene y seguridad en las UE y la necesidad de generar un repositorio de datos. En cambio, se encuentran pendientes la definición de prioridades, áreas de vacancia y estrategias, así como la vinculación con el medio socioproductivo local. Por ende, no se ha avanzado en la generación y el despliegue de políticas de coordinación y promoción de la ciencia y la tecnología en la región. Se percibe que la visibilidad del CCT Patagonia Norte entre las instituciones científicas y de la sociedad civil se debe fundamentalmente a trabajos previos o actividades encaradas con científicos o grupos de investigación del CONICET, independientemente del CCT. Dado el notorio interés de diversos sectores —en particular, del público— por sostener esos vínculos, urge integrar el Consejo Asesor del CCT. Esto contribuiría, además, a establecer lazos con el sector privado, por el momento, más distante de la Institución debido —probablemente— a desconocimiento.

En general, se observa que el CCT Patagonia Norte avanzó en algunos asuntos concretos, aunque no ha desplegado todavía su potencial en la asunción de responsabilidades sustantivas. La normativa de creación y funcionamiento de los CCT (Decreto 310/07 del CONICET) no es suficientemente clara en muchos aspectos, sobre todo, en la definición de los alcances del accionar de esta clase de Centro, las responsabilidades delegadas en ellos y las reservadas al CONICET central, las relaciones con las instituciones con las que comparte UE de doble dependencia, la integración de los IZI, etcétera. Todo esto, sumado a otros factores del entorno y de las personalidades, ha contribuido a crear un clima de franco conflicto entre las partes que, sin lugar a dudas, entorpece el desarrollo de iniciativas científico-tecnológicas, así como el trabajo cotidiano y conjunto para el desarrollo de la región.

Las tres UE que dependen del CCT Patagonia Norte son de doble dependencia. El Instituto de Investigaciones en Biodiversidad y Medio Ambiente (INIBIOMA, sito en San Carlos de Bariloche) y el Instituto Multidisciplinario de Investigación y Desarrollo de la Patagonia Norte (IDEPA, ahora denominado PROBIEN, sito en Neuquén) dependen del Centro y la UNCo, mientras que el Instituto de Investigaciones en Diversidad Cultural y Procesos de Cambio (IIDyPCa, ubicado en Bariloche), del CCT y la UNRN. Numerosos grupos de investigadores se

desempeñan en esos institutos. Sin embargo, el mayor número de investigadores del CONICET trabaja, sin conformar una UE, en el campus de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) de Bariloche. Muchos otros IZI, dedicados a temas muy variados, desarrollan sus tareas en otras instituciones y distribuidos en una muy extensa área geográfica de Río Negro y Neuquén. La poca claridad de la normativa que rige a las UE de doble dependencia ha ocasionado serios conflictos, tanto dentro de los Institutos —como en los casos del INIBIOMA y el IDEPA— como de éstos con las universidades involucradas. Con respecto a quienes trabajan en el campus de la CNEA, se han expresado dificultades debidas a las diferencias de trato según se trate de personal de la Comisión o del CONICET.

En este proceso de evaluación, ni el CCT Patagonia Norte ni sus UE se enfocaron en el trabajo científico desarrollado. Así lo percibió el CEE en el Informe de Autoevaluación como durante la visita realizada a principios de diciembre de 2013. Existen grupos de investigación sólidos y de trayectoria reconocida a escala nacional e internacional, razón por la cual los actores —según parecería— no perciben que la producción científico-tecnológica pueda constituirse en un problema. Así, por el momento, no se realizan tareas de gestión (más allá de las netamente administrativas) ni de seguimiento y monitoreo de la producción científico-tecnológica, aunque se mencionó reiteradamente la intención de crear un repositorio de datos. Tampoco se establecieron lineamientos centralizados para las actividades de vinculación tecnológica, de transferencia o difusión.

Se advierte la falta de planes estratégicos, tanto a nivel del CCT como de las UE. Los grupos e investigadores operan con gran autonomía respecto de las prioridades de investigación y tareas de vinculación tecnológica.

Es probable que el mayor desafío para el CCT Patagonia Norte sea hoy la generación de canales de diálogo interno y con las instituciones con las que comparte la dirección de las UE. Sólo de esta forma podrán revertirse las situaciones de conflicto que impiden una organización institucional basada en el trabajo conjunto de sus miembros.

## 2. Desarrollo de la evaluación externa

El CEE del CCT Patagonia Norte estuvo constituido por seis miembros, cuyos nombres se incluyen al principio de este informe. Sus actividades comenzaron hacia fines de octubre de 2013 con el análisis de los informes de autoevaluación del CCT y sus UE, de la Guía de Evaluación Externa preparada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MinCyT), la Síntesis Ejecutiva del Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y el Decreto 310/07 sobre la estructura organizativa del CONICET.

El primer encuentro presencial de los evaluadores externos se celebró en las oficinas del MinCyT el 25 de noviembre. Como actividad de apertura, la Dra. María Cristina Cambiaggio, Subsecretaria de Evaluación Institucional del MinCyT, y la Lic. Laura Martínez Porta, Directora Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales, reseñaron al CEE el Programa de Evaluación Institucional (PEI), en cuyo marco se desarrolló la evaluación del CCT Patagonia Norte. Se precisaron aspectos relacionados con alcances, metodología, logística del trabajo de campo y resultados esperados de la evaluación externa.

Concluido este encuentro, los miembros del CEE viajaron a Bariloche, comenzando con las reuniones programadas esa misma tarde. En las oficinas de la Unidad de Administración Territorial del CCT Patagonia Norte, un representante del CONICET expuso sobre la misión, estructura organizativa y organigrama de la Institución, así como sobre las políticas y algunas actividades que lleva a cabo. Se informó también sobre la evolución registrada durante los últimos años del número de investigadores y becarios de este CCT y su participación en el total nacional. Por último, se explicaron las inversiones en infraestructura realizadas. Más tarde, el CEE se reunió con las autoridades de la Gerencia de Física del Centro Atómico Bariloche (CAB). Se presentó el organigrama de la CNEA y la ubicación de esa Gerencia, lugar donde se desempeña la mayor parte de los IZI del CCT Patagonia Norte, señalando su vinculación e inserción en el CAB.

Durante la visita a la ciudad de Bariloche, la Directora del CCT presentó de manera resumida el Informe de Autoevaluación, brindando a los integrantes del CEE la oportunidad de efectuar preguntas e intercambiar opiniones con ella y con los directores de las UE. Estuvieron presentes los miembros de la Comisión de Autoevaluación.

Parte del CEE se entrevistó después con los miembros de la Unidad de Administración Territorial (UAT) y la Oficina de Vinculación Tecnológica (OVT), lo cual permitió conocer en mayor detalle sus funciones y actividades.

Por otra parte, otros miembros del CEE se reunieron con el Director y el Consejo Directivo del INIBIOMA, luego con investigadores y becarios de este Instituto, recorriendo posteriormente las instalaciones destinadas a investigación en el Centro Regional Universitario Bariloche (CRUB), el Laboratorio Ecotono, el Grupo de Evaluación y Manejo de Recursos Ícticos (GEMaRI) y el Centro de Salmonicultura. Durante este recorrido, se conversó con investigadores, becarios y personal de apoyo para recoger opiniones sobre sus experiencias con el CCT, los institutos de doble dependencia, el vínculo con la UAT y las dificultades encontradas. De estos encuentros se obtuvieron precisiones respecto de algunos puntos ya considerados en el Informe de Autoevaluación y se evidenciaron otros aspectos conflictivos de interés para la evaluación externa.

Parte del CEE se reunió con las autoridades e investigadores del IIDyPCa, mientras que el resto del Comité se entrevistó con investigadores y becarios de la ZI en el CAB, recorriendo posteriormente algunos laboratorios donde se observó un muy interesante equipamiento.

Dado que las UE son de doble dependencia, resultó particularmente importante que los miembros del CEE pudieran entrevistarse con las autoridades de la UNCo (Decano del CRUB) y de la UNRN (Vicerrector y Rector) para conocer sus apreciaciones y puntos de vista sobre el CCT y las dificultades con las que se enfrentan ante la doble dependencia de los institutos de investigación.

A efectos de contar con la opinión de entidades regionales actual o potencialmente vinculadas con el CCT Patagonia Norte, se llevaron a cabo dos reuniones, una con representantes del ámbito socioprodutivo privado y otra con representantes de organismos del sector público. Estos encuentros, en particular el realizado con el sector público, brindaron elementos de utilidad para la evaluación

del CCT Patagonia Norte, ya que en ese marco se analizó el grado de vinculación científico-tecnológica existente en la región, se mencionaron algunas experiencias y se señaló el interés por potenciar la vinculación.

El CEE se trasladó a la ciudad de Neuquén para entrevistarse con el Director y autoridades del IDEPA, así como con investigadores, becarios y personal de apoyo de este Instituto. Estas reuniones aportaron información nueva, producida con posterioridad a la redacción del Informe de Autoevaluación, sobre modificaciones sustanciales en la estructura del IDEPA, las causas y los conflictos que dieron origen a estos cambios y cómo éstos están incidiendo en los miembros del Instituto. Se realizó una visita a los laboratorios.

Parte del CEE se entrevistó con la Rectora y el Secretario de Investigación de la UNCo, radicados en la ciudad de Neuquén, y luego con los responsables de la Oficina Operativa de la UAT. Mientras, otros miembros del CEE se reunieron con un número muy limitado de usuarios de los sectores público y privado de la provincia de Neuquén, y con personal del CONICET de la ZI Alto Valle.

La visita al CCT Patagonia Norte resultó sumamente provechosa. Permitió conocer aspectos relevantes que complementaron y/o aclararon muchos de los temas analizados en el Informe de Autoevaluación, y conocer en particular algunas de las dificultades ante las que se encuentran autoridades y miembros del CCT en esta etapa de puesta en marcha de la estructura. Gracias a las reuniones, pudo recabarse también la opinión de los entrevistados acerca del CCT y sobre diversos aspectos de la realidad regional en la cual se desarrolla la investigación científica y tecnológica en un área tan amplia como es la Patagonia Norte. Los miembros del CCT que participaron tuvieron una actitud colaborativa con los integrantes del CEE, prestándose a diálogos abiertos. Cabe señalar que en muchos de los encuentros, la problemática institucional desplazó del diálogo las cuestiones científicas.

Con posterioridad a las visitas a las ciudades de Bariloche y Neuquén, los miembros del CEE volvieron a reunirse en dependencias del MinCyT en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a efectos de analizar los resultados del trabajo de campo y elaborar las conclusiones preliminares de la evaluación. Estas fueron presentadas el último de los días de reunión a la Señora Directora, al responsable de la UAT del CCT Patagonia Norte y a los Directores del INIBIOMA y el IDEPA.



Los evaluadores externos desean destacar la muy eficiente planificación de las tareas del CEE en ocasión de esta evaluación, así como el acompañamiento y apoyo constantes recibidos de la Dirección Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales de la Subsecretaría de Evaluación Institucional del MinCyT.

## Agenda de trabajo

A continuación, se detallan las actividades desarrolladas por el CEE antes, durante y después de la visita al CCT Patagonia Norte.

<b>Principios de noviembre al lunes 25 de noviembre</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lectura y análisis de los documentos enviados por el PEI.</li> </ul>
<b>Martes 26 de noviembre (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sede del MinCyT)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con la Subsecretaría de Evaluación Institucional.</b> Presentación del PEI y de los objetivos de la evaluación externa. Lineamientos para la visita. Presentación de la Guía de Evaluación Externa: dimensiones a relevar.</li> </ul>
<b>Martes 26 de noviembre (San Carlos de Bariloche, sede del CCT Patagonia Norte)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Presentación del CONICET.</b> Caracterización general y relación con el CCT Patagonia Norte.</li> <li>▪ Reunión del CEE con autoridades de la Gerencia de Física del Centro Atómico Bariloche.</li> <li>▪ Continuación de la reunión del CEE con la Subsecretaría de Evaluación Institucional, iniciada a la mañana en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.</li> </ul>
<b>Miércoles 27 de noviembre (San Carlos de Bariloche: Sede del CCT, CRUB, Centro de Salmonicultura)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades del CCT Patagonia Norte y miembros de la Comisión de Autoevaluación.</b> Presentación del Informe de Autoevaluación. Intercambio sobre el proceso de autoevaluación y sus resultados. Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Carlos Bernstein, Ronald Cintra Shellard, Roberto Martínez Nogueira, Catalina Wainermany Anita Zalts.</li> <li>▪ <b>Reunión con autoridades del CCT Patagonia Norte e integrantes del Consejo Directivo.</b> Intercambio sobre la organización y gestión del Centro. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades y personal de la UAT.</b> Intercambio sobre gestión y administración del CCT. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades y personal de la OVT.</b> Intercambio sobre gestión y administración del CCT. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>INIBIOMA.</b> Reunión con el Director y el Consejo Directivo. Breve presentación de las principales líneas de investigación. Intercambio con investigadores. Recorrida de la UE (CRUB, Laboratorio ECOTONO, GEMaRIy CentrodeSalmonicultura), charlas con el personal. Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Carlos Bernstein, Ronald Cintra Shellard y Anita Zalts.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades del CCT e integrantes del Consejo Directivo.</b> Intercambio sobre gestión y administración del CCT. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<p><b>Jueves 28 de noviembre</b> <b>(San Carlos de Bariloche: CAB, UNRN, sede del CCT)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades de la Universidad Nacional de Río Negro - Vicerrector.</b> Intercambio sobre la situación de doble dependencia del IIDyPCa. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades del IIDyPCa.</b> Intercambio con el Director y con investigadores del IIDyPCa. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con investigadores en el Centro Atómico Bariloche (IZI).</b> Intercambio entre el CEE y los investigadores del CONICET del CAB. Recorrida por varios laboratorios del CAB (Acelerador de iones, Nanotecnología, Microscopía electrónica, etc), charlas con el personal. Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Carlos Bernstein, Ronald Cintra Shellard y Anita Zalts.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades del CRUB (UNCo)- Decano.</b> Intercambio sobre la visión del Sr. Decano del CRUB sobre el CCT y la relación con el CRUB. Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Carlos Bernstein, Ronald Cintra Shellard y Anita Zalts.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con investigadores del CONICET de la ZI Andina.</b> Intercambio entre el CEE y los investigadores del CONICET pertenecientes a la Escuela de Humanidades y Estudios Sociales (UNRN), CRUB y Asentamiento Universitario San Marín de los Andes (UNCo), Parques Nacionales, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Investigaciones Aplicadas Sociedad del Estado (INVAP SE). Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con usuarios del CCT / autoridades del sector público.</b> Evaluadores externos participantes: Doctores Ronald Cintra Shellard, Roberto Martínez Nogueira y Anita Zalts.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con usuarios del CCT del sector privado.</b> Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Carlos Bernstein y Ronald Cintra Shellard.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades de la Universidad Nacional de Río Negro - Rector.</b> Intercambio sobre la situación de doble dependencia del IIDyPCa. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira, Catalina Wainerman y Anita Zalts.</li> </ul>
<p><b>Viernes 29 de noviembre</b> <b>(Ciudad de Neuquén – Predio UNCo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>IDEPA.</b> Reunión con el Director y autoridades. Breve presentación de la situación actual del Instituto y de los cambios propuestos en su estructura. Intercambio con Investigadores y Becarios de IDEPA. Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Carlos Bernstein, Ronald Cintra Shellard y Anita Zalts.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con Oficina Operativa UAT – Neuquén.</b> Intercambio con los evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con usuarios del CCT del sector público y del sector privado.</b> Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con autoridades de la Universidad Nacional del Comahue – Rectora y Secretario de Investigación.</b> Intercambio sobre la situación de doble dependencia de las UE. Evaluadores externos participantes: Doctores Roberto Martínez Nogueira y Catalina Wainerman.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reunión con investigadores del CONICET de la ZI Alto Valle.</b> Intercambio entre el CEE y los investigadores del CONICET pertenecientes a la UNRN, UNCo, el Centro de Investigación y Asistencia Técnica a la Industria (CIATI), y Municipalidades de Plaza Huincul y Villa El Chocón. Evaluadores externos participantes: Doctores Marcelo Barrera, Carlos Bernstein y Ronald Cintra Shellard.</li> </ul>
<p><b>Lunes 2 de diciembre</b> <b>(Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sede del MinCyT)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión de trabajo del CEE para elaborar las conclusiones preliminares de la visita.</li> </ul>
<p><b>Martes 3 de diciembre</b> <b>(Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sede del MinCyT)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión de trabajo del CEE para elaborar las conclusiones preliminares de la visita.</li> <li>▪ Presentación de las conclusiones preliminares de la visita a las autoridades del CCT Patagonia Norte, de la Secretaría de Articulación del MinCyT y del CONICET.</li> </ul>

## Acerca del Informe de Autoevaluación

El Informe de Autoevaluación del CCT Patagonia Norte, si bien recoge una cantidad importante de información y evidencia un esfuerzo significativo mediante la administración de una encuesta, en opinión del CEE adolece de fallas metodológicas, así como de análisis y presentación de la información.

El CCT Patagonia Norte encaró el relevamiento de información para la construcción de su Informe de Autoevaluación mediante una encuesta y algunas entrevistas entre informantes seleccionados. La encuesta se relevó entre todos los agentes (investigadores, becarios y personal de apoyo) de las UE que conforman el CCT, con o sin dependencia del CONICET pero sí de la Universidad Nacional del Comahue (UNCo) o de la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN), y también entre el personal administrativo. El relevamiento se hizo mediante un cuestionario aplicado *online* a todos los encuestados menos a los nueve administrativos (quienes la respondieron en forma manual). Se incluyeron 78 preguntas para los 499 agentes CONICET y 52 para los 97 agentes de las universidades nacionales (70 de la UNCo y 27 de la UNRN).

No es posible evaluar qué porcentaje de respuesta se obtuvo. Según el Informe del Proceso de Autoevaluación, contestó el 56% de los agentes CONICET y el 41% entre los de universidades (el 47% de los encuestados de la UNCo y el 26% de los de la UNRN). Sin embargo, no se proporcionan datos absolutos que hagan posible verificarlo. La información es poco confiable dado que existen discrepancias entre las cifras provistas en diversas secciones del Informe. Los resultados se muestran mayoritariamente como la adición de los porcentajes que componen el todo (100%). Pero, en muchos casos, esos porcentajes corresponden a universos diferentes. Así, se suman como si fueran del mismo año porcentajes de años distintos, o porcentajes extraídos de poblaciones diversas, por ejemplo, personal científico y técnico, por un lado, y dotación total (incluido el personal administrativo), por otro. En consecuencia, no es posible indagar los porcentajes de investigadores, becarios y personal de apoyo que respondió a la encuesta, lo que hace imposible calibrar el peso de las visiones y percepciones recogidas.

La construcción del cuestionario adolece de problemas de diseño. Incluye preguntas sesgadas. Se presupone, por ejemplo, que en el lugar de trabajo hay problemas, ya que no se da la opción de responder que no existen. Algo análogo

ocurre en relación con los trámites ante el CONICET: no se brinda la opción de responder que no hay dificultades. La encuesta emplea conceptos indefinidos, como cuando se indaga respecto de ciertos aspectos del trabajo por el "nivel de satisfacción", dejando librado a los respondientes la definición de ese concepto y abriendo así la puerta a la invalidez de las mediciones.

El Informe de Autoevaluación resulta de lectura difícil y algo confuso. Se observa también cierto desbalance en la información suministrada: los datos sobre producción científica y tecnológica han sido prácticamente dejados de lado. Por lo demás, no es clara la opinión de los miembros del CCT Patagonia Norte sobre las fortalezas y las debilidades en las dimensiones evaluadas. No obstante estas consideraciones, el Informe de Autoevaluación evidencia el interés de las autoridades del CCT por encauzar sus actividades y colaborar con el desarrollo de la investigación en la región.

### 3. CCT Patagonia Norte, UAT y OVT

El CCT Patagonia Norte fue creado por Resolución 571/09 del Directorio del CONICET. Abarca las provincias de Neuquén y Río Negro. Antes de su constitución, no existían institutos con dependencia directa del CONICET en este territorio. Las UE integradas al CCT tienen doble dependencia con dos universidades nacionales de la Región del Comahue: la UNCo y la UNRN.

El contexto institucional del CCT Patagonia se distingue por algunos atributos singulares que, a continuación, se detallan.

- **Ubicación.** El CCT tiene un ámbito de trabajo de amplia dispersión geográfica que abarca dos provincias. La enorme extensión de la región ha tenido un patrón de poblamiento consolidado durante la segunda mitad del siglo XX de baja densidad. Los centros urbanos se ubican a distancias relativamente grandes entre sí. Este hecho introduce restricciones serias al intercambio interno entre las UE y los IZI del CCT.
- **Estructura productiva.** Las provincias que integran la región tienen estructuras productivas caracterizadas por la centralidad de unas pocas actividades y la participación del sector público como actor dominante a la hora de proveer empleo y contribuir al producto. La provincia de Neuquén está fuertemente asociada a la actividad petrolera, mientras que en la de Río Negro destacan el turismo y la producción frutícola en algunos enclaves de la zona del Valle.
- **Problemáticas provinciales.** Ambas provincias comparten problemáticas ambientales, de preservación de recursos naturales y de integración poblacional. Los lagos y los ríos constituyen riquezas importantes con riesgo de contaminación. Los riesgos sísmicos afectan a la franja andina. Los bosques dan lugar a requerimientos de investigación críticos para su manejo. La población es, en su enorme mayoría, de reciente asentamiento. Las migraciones hacia la región generan situaciones de abordaje complejo vinculadas a la identidad, la integración y el ejercicio de derechos.

- **Universidades participantes.** Como se indicó, el CCT cuenta con tres UE de doble dependencia con la UNCo y la UNRN. Estas universidades presentan disparidades significativas en su organización, gobierno, trayectorias, proyectos y desarrollo institucional.

La UNCo se despliega en 17 asentamientos distribuidos entre las dos provincias. En el transcurso de su casi medio siglo de vida —primero como universidad provincial y, desde 1971, como universidad nacional— enfrentó muy diversas contingencias, con conflictos recurrentes. El último tuvo como consecuencia dos años de inactividad, situación que demoró hasta el año 2009 la firma del convenio con el CONICET. Sus capacidades de investigación no se encuentran aun suficientemente consolidadas. La UNRN, en cambio, es de muy reciente creación. Con evidente dinamismo, enfrenta los desafíos de su plena institucionalización, así como de la construcción de capacidades y de relacionamientos con el medio.

- **Ámbitos de investigación.** La región exhibe un desbalance en materia de entidades científicas y de investigadores.

Hay una elevada concentración de las capacidades en los alrededores de San Carlos de Bariloche, provincia de Río Negro, en instituciones integrantes del Sistema Científico-Tecnológico Argentino. Algunas como la CNEA y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) —a las que debería agregarse la empresa Investigaciones Aplicadas Sociedad del Estado (INVAP SE)— están fuertemente consolidadas, arraigadas al medio y tienen una historia de logros con reconocimiento nacional e internacional. Otras como la Fundación Bariloche, asociada al CCT Patagonia Norte, cuentan con un pasado prestigioso. La Administración de Parques Nacionales (APN) y la importancia de las cuestiones vinculadas a los recursos naturales dan marco a ámbitos de investigación que acogen a investigadores del CONICET. Todo ello confiere al área un atractivo importante para la radicación de investigadores.

La provincia de Neuquén, por su parte, presenta un panorama diferente, con la UNCo como único polo de la actividad de investigación. Esta configuración institucional explica la muy elevada proporción de investigadores del CCT Patagonia Norte localizados en la ZI.

- **Trayectoria del CONICET en la región.** La relación con la región es de larga data, basada en la radicación de investigadores en diversas instituciones (el INTA, la CNEA, museos, el Centro de Investigación y Asistencia Técnica a la Industria (CIATI) y la Municipalidad de Plaza Huincul, entre otras) pero no así por la existencia de Centros o Institutos del CONICET. El CCT Patagonia Norte constituye la primera presencia significativa del Consejo, fruto de un proceso de casi una década de duración jalonado por el apoyo financiero provisto para la construcción de facilidades del CRUB de la UNCo destinados a la localización de grupos de investigación aún existentes, por la firma del convenio entre el CONICET y la UNCo, y por las gestiones iniciadas en 2002 para la creación de un Centro Regional de Investigaciones del Comahue.

El CCT Patagonia Norte se inscribe en la nueva estructura del CONICET. Fue fundado en abril de 2009 con el nombre de "CCT Comahue", cambiando a su denominación actual en noviembre de 2013. Bajo su órbita funcionan el Instituto de Investigaciones en Biodiversidad y Medioambiente (INIBIOMA) y el Instituto Multidisciplinario de Investigación y Desarrollo de la Patagonia Norte (IDEPA), ambos como UE de doble dependencia CONICET-UNCo. Desde el año 2011, luego de la creación de la UNRN en 2008, el CCT Patagonia Norte sumó también el Instituto de Investigaciones en Diversidad Cultural y Procesos de Cambio (IIDyPCa), UE de doble dependencia CONICET-UNRN. Cabe señalar que las UE padecen dificultades importantes derivadas de la doble dependencia, entre otras, las interpretaciones divergentes de los convenios que hacen las partes y la falta de mecanismos de diálogo entre ellas.

Además de los tres institutos mencionados, el CCT Patagonia Norte aglutina a una gran cantidad de investigadores de la zona de influencia (IZI). Éstos constituyen la mayoría de los investigadores del CONICET en la región, superando en número a los integrantes de las UE. Distribuidos en una amplia zona geográfica, abordan temáticas muy diversas.

El CCT Patagonia Norte constituye una instancia organizativa de reciente creación. Como tal, conformado por actores de elevada capacidad y UE jóvenes que transitan sus etapas primarias de desarrollo institucional, se encuentra en franco proceso de consolidación de su identidad, buscando al mismo tiempo articularse con un contexto heterogéneo.



## **Misión, políticas y estrategias**

La política de descentralización del CONICET está plasmada en el Decreto 310/07. Éste aprueba la nueva estructura organizacional y establece la conformación y las características de la nueva red institucional, integrada por CCT, UE, UE en red, UAT y Unidades Asociadas. Este es el marco normativo que regula la organización y el funcionamiento del CCT Patagonia Norte.

La misión de este CCT está definida por el instrumento señalado: contribuir a interrelacionar las UE y los grupos de investigación; prestarles servicios de apoyo; articular y mantener relaciones de cooperación y difusión con la comunidad; facilitar la transferencia de tecnologías y desarrollos al sector productivo de bienes y servicios; y promover la constitución de parques tecnológicos o incubadoras de empresa que posibiliten una mayor articulación con dicho sector. En cuanto a la UAT, tiene entre sus funciones brindar soluciones a las UE y al sector productivo a través de la prestación de servicios técnicos altamente especializados y centralizados en la unidad, así como administrar subsidios y recursos humanos.

Esas definiciones de la misión y de las funciones constituyen parámetros para la evaluación. El CEE observa que esa misión no está plenamente desarrollada, ni se ha producido un trabajo de reflexión sobre su significación en el contexto regional, interinstitucional o institucional. De los distintos componentes de la misión, pareciera que aquel referido a la prestación de servicios administrativos ha recibido una atención casi excluyente.

Como se señala en otras secciones de este informe, el CCT Patagonia Norte es aún deficitario en lo vinculado al relacionamiento, la coordinación y la creación de sinergias internas (entre sus investigadores, UE, sedes e IZI), de igual manera que en materia interinstitucional con organizaciones del medio. Resulta así un CCT introvertido, volcado en su totalidad a las cuestiones internas, particularmente a la atención de los conflictos que se dan en su seno y con su contexto inmediato, las universidades con las que comparte UE de doble dependencia.

Este déficit está validado por los resultados de la encuesta en los ítems vinculados a la percepción o información sobre el CCT y sus funciones. Como señala el Informe de Autoevaluación, se desprende de estos resultados la necesidad de lograr un mayor conocimiento, comprensión del papel y más

compromiso con las contribuciones deseadas del CCT por parte de todos sus niveles y ámbitos.

El CCT Patagonia Norte no tiene políticas ni estrategias explícitas, ni han sido tratadas por el Consejo Directivo. Si bien el CEE recibió manifestaciones sobre los criterios vinculados al crecimiento deseado y a propósitos de incrementar la incidencia en la región, éstos no se concretaron en acciones ni en la generación de consensos.

Existen iniciativas diversas y aisladas, como la creación de nuevos institutos, sin responder a una visión integradora suficiente para construir un sendero de desarrollo para el CCT. En la página 30 del Informe de Autoevaluación, se hace referencia a un plan de gestión y se mencionan sus ejes de desarrollo. Si bien se señalan acciones para llevarlo a cabo, el CEE no encontró evidencias al respecto. El Consejo Directivo debería ser el ámbito para las discusiones estratégicas, para la identificación de oportunidades de proyección al medio y para la articulación, a través de sus políticas y acciones, con las organizaciones de la región en materia de generación y transferencia de conocimientos.

En esta situación, es recomendable que el CCT Patagonia Norte realice un esfuerzo de reflexión estratégica que enmarque sus políticas y acciones de acuerdo con las atribuciones conferidas al Centro por la normativa de su creación. El resultado de ese esfuerzo sería un plan estratégico, que debería definir prioridades de institucionalización del CCT Patagonia Norte, la naturaleza, los modos y los mecanismos de relacionamiento con las organizaciones de la región (en particular, con las universidades y con el sector productivo), y su proyección de crecimiento, tanto en materia disciplinar como de equipamiento, recursos y localizaciones. Otro resultado de ese ejercicio sería la definición de las normativas internas necesarias para una mejor gestión, así como de prioridades y criterios de asignación y uso de recursos. De manera muy especial y crítica para el desarrollo del CCT, ese plan estratégico debería servir para llegar a nuevos acuerdos que mejoren la convivencia institucional y la proyección interinstitucional del CCT Patagonia Norte.

## Gestión institucional

El CCT Patagonia Norte tiene, acorde con la normativa, un Consejo Directivo constituido por el Director, un Vicedirector y los directores de las UE. Se reúne una vez al mes de manera regular y con la presencia del director de la UAT.

El grado de formalización de este mecanismo es adecuado. Su agenda de trabajo está centrada en la marcha de las acciones administrativas y de relacionamiento con el CONICET central. En su seno, se han creado instancias especiales para el tratamiento de problemas de interés compartido, como los referidos a infraestructura, seguridad e higiene.

En el caso de algunas de las funciones, no se identifican acciones que permitan evaluar su desempeño, por ejemplo, en lo referido a la articulación con el medio, la construcción de redes interinstitucionales y la transferencia. En cambio, las funciones de relacionamiento con el CONICET central, así como la gestión de apoyos administrativos, se realiza de manera consistente con su mandato y con las directivas del Directorio del CONICET.

La Dirección del CCT Patagonia Norte es ejercida por una Directora seleccionada por concurso, conforme a las normas del CONICET. Los directores de las UE fueron designados según lo establecido en los convenios con las Universidades.

La UAT, localizada en un edificio nuevo que próximamente albergará al CCT Patagonia Norte, está plenamente constituida. Al modo general de las UAT y conforme a la normativa vigente, está integrada por las unidades de Administración, de Recursos Humanos y de Gestión de la Información, ésta con una subárea de Comunicaciones. Para el desarrollo de sus tareas, la UAT cuenta con personal suficiente en número y calidad incorporado desde el año 2009. Se ha constituido, además, la Oficina de Vinculación Tecnológica (OVT) con un nivel jerárquico organizacional equivalente a la UAT.

El CEE ha podido apreciar la capacidad y contracción al trabajo del personal de la UAT localizado en las ciudades de Bariloche y Neuquén. En la oficina neuquina, el CEE encontró una magnífica predisposición a salvar las dificultades que impone su distancia respecto de la sede del CCT Patagonia Norte, no sólo para la prestación de los servicios administrativos, sino para entender y compenetrarse

también con las necesidades de becarios e investigadores y para perfeccionar la desconcentración en marcha. En las reuniones con becarios e investigadores, sin embargo, se recibieron apreciaciones tanto positivas como negativas sobre las contribuciones de la UAT: se mencionó la ventaja de tener una “ventanilla” de atención cercana, aunque hubo algunos comentarios señalando que la eficiencia, la celeridad y el apoyo en los trámites administrativos no se han modificado sustancialmente como consecuencia de la creación de la UAT.

En opinión del CEE, los servicios administrativos referidos a la gestión del personal y los subsidios se prestan de manera satisfactoria a pesar de las imprecisiones que subsisten como consecuencia de la desconcentración, aún en proceso. Cabe agregar que la UAT está a cargo de la gestión de los servicios brindados a la actividad de ciencia y tecnología, así como de transferencia de conocimientos (Servicios Tecnológicos de Alto Nivel (STAN), convenios, asesorías y demás).

Con respecto a las normas y los procedimientos, pareciera que se han ido aclarando dudas y resuelto algunas imprecisiones. No obstante, la UAT enfrenta problemas vinculados a las distancias geográficas respecto de y entre las sedes de las UE y los investigadores, a la comunicación institucional, y al recurso directo al CONICET central por parte de los investigadores, obviando la nueva vía orgánica que constituye la UAT. Este tipo de comportamiento de los investigadores, relativamente frecuente, puede obedecer también a un conocimiento todavía no consolidado ni compartido de las normas, los procedimientos y los usos relativos a la nueva gestión administrativa.

El CCT Patagonia Norte realiza esfuerzos para resolver las cuestiones cotidianas y generar iniciativas valiosas, entre otras, la creación de nuevos institutos y la puesta en marcha del Centro de Datos y Repositorio de Información. La Dra. María Rosa Giraudo, Directora del Centro al momento de la presente evaluación externa, es una persona conocedora del medio, con una importante experiencia en gestión.

La conducción del CCT Patagonia Norte carece de información sistematizada con indicadores que permitan el seguimiento de las acciones y la evaluación de sus contribuciones. En cambio, dispone de sistemas referidos a distintas áreas funcionales conforme a lo demandado por el CONICET central. Si bien las

memorias anuales registran la actividad del CCT, una información más completa y sistematizada, y una difusión más amplia de este material entre investigadores, becarios y organizaciones regionales contribuirían probablemente al posicionamiento del Centro.

Por lo demás, el Informe de Autoevaluación es sumamente explícito con respecto a las contradicciones existentes entre el enunciado de objetivos y los instrumentos para alcanzarlos. Ejemplos de esto se registran en relación con la identificación de prioridades regionales y de áreas de vacancia, así como su incorporación a los planes de trabajo; o la ausencia de financiamiento para poner en marcha procesos de articulación interinstitucional o para atender demandas de transferencia del medio.

En general, se observa de esta descripción que el CCT Patagonia Norte avanzó en algunos asuntos concretos vinculados a la gestión institucional, aunque las funciones y responsabilidades sustantivas aún están por definirse y encararse. Uno de los aspectos que surgió reiteradamente durante la visita del CEE es la falta de claridad en los alcances de las responsabilidades y el accionar delegados en el Centro por el CONICET Central y los que éste retiene, así como en el funcionamiento de las UE de doble dependencia encuadrado en la normativa de creación y funcionamiento de los CCT (Decreto 310/07 del CONICET). Este estado de cosas, sumado a aspectos del entorno y a las personalidades de los actores, han conducido a una seria situación de conflictividad, que entorpece, sin lugar a dudas, el desarrollo de iniciativas científico-tecnológicas, así como el trabajo cotidiano y conjunto para el desarrollo de la región. El clima de conflicto que penetra a toda la organización se manifiesta también en ciertos grupos de investigadores que manifiestan quejas con respecto a la celeridad, la eficiencia y el costo de los servicios administrativos, no pudiéndose establecer con precisión si ello tiene razones ciertas o es consecuencia de la contaminación creada por el clima organizacional.

De acuerdo con el Informe de Autoevaluación, se está construyendo institucionalidad sobre la base de un sistema de valores acordado entre los integrantes del CCT Patagonia Norte. El CEE encontró que ciertos valores genéricos están presentes. Pero también, que se carece aún de una integración suficiente y de un sentimiento de pertenencia que puedan servir como límites o amortiguadores en los conflictos.

La integración y la puesta en funcionamiento del Consejo Asesor son tareas de vital importancia que están demoradas. La composición de ese Consejo, siguiendo las pautas generales del Decreto 310/07, incluiría a representantes de las entidades públicas y privadas de la región. Al respecto, el hecho de que investigadores del CONICET se desempeñen en muchas de estas organizaciones representa una importante fortaleza para la constitución de este Consejo pues puede facilitar y allanar el establecimiento de las conversaciones correspondientes.

## **Gestión de los convenios con las universidades**

Las relaciones con las UE de doble dependencia están reguladas por las normas del CONICET y por los convenios con las universidades. En el caso del CCT Patagonia Norte, esos convenios se celebraron con la UNCo en 2004 y con la UNRN entre 2008 y 2009. Tanto el Informe de Autoevaluación como el CEE detectaron ambigüedades en estos convenios que deberían ser subsanadas a través de nuevos acuerdos. Entre los temas afectados por esas falencias se cuentan la dedicación horaria de los investigadores a la docencia, la incorporación de investigadores a los institutos, el conocimiento imperfecto de la prestación de servicios, y las cláusulas contractuales en materia de recursos.

No existen mecanismos que sirvan para el seguimiento conjunto de los convenios o para responder ante situaciones o contingencias no regladas. Las universidades no cuentan con mecanismos formales para participar en la toma de decisiones estratégicas ni en otras vinculadas directamente con la gestión y que comprometan a la Universidad, por ejemplo, en materia de reformas edilicias, incorporación de investigadores o asignación de tareas. La ausencia de ámbitos formales de diálogo y acuerdo tiende a agravar los conflictos interinstitucionales y a acumular cuestiones controversiales que inciden negativamente sobre la marcha del CCT Patagonia Norte y su proyección al medio.

A las diferencias y los intereses dispares de las partes involucradas en los convenios, se agregan otras situaciones específicas según la UE de la que se trate. En el caso de la vinculación entre el CRUB de la UNCo y el INIBIOMA, el Decano del Centro está muy interesado en la doble dependencia pues el Doctorado en Biología (clase A, con investigadores de renombre del CONICET) constituye una fortaleza enorme. Por esta razón, apoya la construcción del nuevo edificio del

Instituto en el predio del CRUB —y no en el proyecto alternativo del Centro de Salmonicultura— y hasta ofrece el pago de servicios. En Neuquén, en cambio, la relación de fuerzas entre el CCT Patagonia Norte y la misma UNCo es diferente: en el mismo predio se encuentran numerosas facultades en las cuales se desarrollan actividades de investigación, así como el Rectorado de la UNCo. Si bien el IDEPA, como instituto del CONICET, resulta estratégicamente importante para la Universidad, no es considerado probablemente como su mayor fortaleza, sino como un ámbito más en el cual la Universidad demanda una mayor incidencia en los procesos de decisión, tanto por parte de las autoridades de la Facultad de Ingeniería como de la gestión central.

## 4. Unidades Ejecutoras

### **Instituto de Investigaciones en Biodiversidad y Medioambiente (INIBIOMA)**

**Misión y funciones.** El Instituto de Investigaciones en Biodiversidad y Medioambiente (INIBIOMA) es una UE de doble dependencia CONICET-UNCo. El convenio de creación se firmó el 4 de abril de 2006, bajo la denominación de UE Bariloche. Más tarde, por Resolución 1960/07 del CONICET, su nombre fue cambiado por el actual.

La UE busca contribuir al conocimiento en medioambiente—en su sentido más amplio— y en biodiversidad a través de:

- impulsar y coordinar la labor interdisciplinaria de los grupos de investigación del Instituto entre sí y con grupos nacionales e internacionales;
- contribuir a la formación de recursos humanos de grado y posgrado, y a la capacitación profesional permanente;
- aportar a la definición y el desarrollo de planes estratégicos de ciencia, tecnología e innovación productiva en la región del Comahue;
- modernizar y ampliar el equipamiento aplicado a la investigación en los laboratorios y a los servicios de mediana y alta complejidad;
- promover la transferencia de conocimientos y la vinculación tecnológica a la comunidad; y
- realizar actividades de difusión para dar a conocer los resultados de la producción científica.

La acción del INIBIOMA cubre un amplio campo disciplinario, en particular, en las áreas de biodiversidad y medioambiente terrestre; biodiversidad y medioambiente acuático; biodiversidad microbiana y biotecnología; geología y climatología; y paleontología y micropaleontología.

Si bien la UE difunde sus objetivos a través de la página web oficial del Instituto, la comunicación interna no ha resultado eficiente debido a la dispersión



geográfica de los lugares de trabajo de sus integrantes. Al respecto, los evaluadores externos recogieron la fuerte preocupación de algunos investigadores por la nula conectividad entre los grupos de investigación.

**Políticas y estrategias.** La UE no cuenta con un plan estratégico. Su elaboración es considerada por las autoridades una acción prioritaria en la proyección del Instituto.

La propuesta institucional elaborada por quien fuera su Directora entre 2007 y 2012 guía por ahora al INIBIOMA. No se han definido aún líneas prioritarias ni áreas de vacancia, lo que se atribuye a la carencia de espacios para el desarrollo de las tareas. Del Informe de Autoevaluación se desprende que se requerirá todavía más tiempo para la apropiación de ideas y lineamientos por parte de los miembros del Instituto. Se trata de una UE afectada seriamente por conflictos de diverso orden, lo que provoca una situación de inestabilidad agravada por la falta de un plan estratégico orientador.

Los miembros de la UE consideran que la relación entre el CONICET y la UNCo es entre buena y muy buena en los aspectos administrativos. Sin embargo, indicaron la necesidad de clarificar las incumbencias del CRUB en el INIBIOMA, principalmente en lo que concierne a responsabilidades por funcionamiento y mantenimiento. Por otra parte, para los entrevistados, la comunicación entre la Universidad y la UE no es buena, y no se lleva adelante un trabajo conjunto para mejorarla: suponen que la escasa claridad en torno a la doble dependencia ha impedido —al menos, hasta ahora— identificar las obligaciones de las partes a fin de allanar los aspectos operativos.

**Organización y gestión.** El organigrama actual del INIBIOMA incluye una Dirección, una Vicedirección y un Consejo Directivo. Se destacan, asimismo, cinco divisiones: biodiversidad y medioambiente terrestre; biodiversidad y medioambiente acuático; biodiversidad microbiana y biotecnología; geología; y paleontología. Sin embargo, los integrantes del Instituto consideran que esta organización no ha sido operativa hasta el momento, argumentando que agrega un nivel de complejidad a la existente división por departamentos de la UNCo. Por lo demás, la UE cuenta con una persona que desempeña tareas administrativas en la Mesa de Entradas, número que resulta escaso para las labores asignadas.

De la reunión del CEE con investigadores y becarios de la UE, se infiere que existe en la actualidad un severo cuestionamiento por parte de un sector de los entrevistados hacia la conducción del Instituto y el CCT Patagonia Norte. Estos agentes entregaron a los evaluadores externos una nota dirigida al CEE firmada por un número significativo de investigadores y becarios. Allí se explicitan y argumentan una serie de críticas muy fuertes a la gestión. De lo expresado en la reunión se recoge también que no destacan ningún aspecto positivo del servicio administrativo brindado por el CCT Patagonia Norte, excepto la recepción de informes.

En 2009, durante la primera etapa de funcionamiento de la UE, la conformación del Consejo Directivo se vio obstaculizada porque no se logró un acuerdo sobre el rol de sus miembros, quienes no aceptaron limitarse a conformar un cuerpo consultivo. Esto motivó la renuncia de la mayoría. Durante la visita del CEE, un grupo de investigadores entregó a los evaluadores externos una copia de la nota de renuncia, fechada el 21 de octubre de 2009 y firmada por cinco de sus seis miembros. Allí explican con detalle los motivos de su decisión, entre los que se aduce en forma destacada una falta de acatamiento de la Dirección a las atribuciones conferidas al Consejo Directivo por la Cláusula XIII del Convenio CONICET–UNCo (Resolución 1417/07 del Directorio). La nota de renuncia parece consistente con el Informe de Autoevaluación (pág. 12 y 22 del cuerpo referido a las UE). Según éste, la conformación del Consejo Directivo y sus funciones son motivo de “tensiones” debido a las deficiencias y contradicciones halladas en la normativa vigente entre los términos “directivo” y “consultivo”. Cabe consignar que ninguno de los miembros de la UE que participaron en el encuentro con los evaluadores externos manifestó conocer el Informe de Autoevaluación.

Por último, debe anotarse que, entre 2010 y 2011, el Instituto ha firmado convenios con organismos municipales, provinciales y nacionales. Los más importantes se celebraron con los municipios de Aluminé y San Carlos de Bariloche, la Legislatura del Neuquén, la APN y dos con organismos internacionales.

**Recursos humanos para I+D.** Los antecedentes del INIBIOMA se remontan a la década de 1980, cuando investigadores de distintos orígenes geográficos comenzaron a radicarse en la ciudad de Bariloche. El Instituto, por su dotación y trayectoria científica, constituye uno de los pilares de la acción del CONICET en la Patagonia Norte. Resulta particularmente significativo el aporte de varios grupos

de investigación con amplio reconocimiento nacional e internacional. La acción fundadora del Dr. Eduardo H. Rapoport, biogéografo de sólida reputación internacional, merece una mención destacada.

De acuerdo con la información provista, la UE contaba con 155 miembros al mes de mayo de 2012, que se incrementaron a 163 para diciembre del mismo año. De estos últimos, 82 pertenecen a la Carrera del Investigador del CONICET, 75 son becarios del mismo organismo y seis, miembros de la Carrera del Personal de Apoyo (CPA). La misma documentación no informa sobre los docentes investigadores de la UNCo al año 2012, pero sí que en 2011 había 21 agentes. La tabla 3 del Informe de Autoevaluación permite observar un incremento significativo de investigadores y becarios durante el período 2009-2012: de 58 a 82 los primeros y de 55 a 75 los segundos. No se percibe una tendencia creciente en el número de becarios más allá de lo que permite una dirección apropiada. En cambio, los miembros de la CPA y los docentes investigadores de la UNCo se han mantenido en un número bajo y constante, o hasta han disminuido.

El Informe de Autoevaluación no ofrece un análisis detallado de la relación entre proyectos presentados y aprobados, entre los de investigación básica y los de aplicada, ni sobre la conformación y vinculación entre los grupos de investigación. Los motivos, según se desprende del Informe, han sido las dificultades de gestión y la falta de personal administrativo. Con relación a la formación de recursos humanos, sólo se informa el año 2011: en total, 129 de tesis, sumadas las de grado, maestría y doctorado. No se especifica cuáles están en ejecución o han sido rendidas, pero sí que el 71% son de doctorado.

**Infraestructura y equipamiento.** Los integrantes del Instituto desarrollan sus tareas en diferentes espacios físicos localizados en las ciudades de San Carlos de Bariloche, San Martín de los Andes y Junín de los Andes.

La UE presenta serios problemas de infraestructura. De acuerdo con las encuestas, el 80% de sus miembros sostiene la necesidad de realizar mejoras, ampliaciones o construcciones de los espacios utilizados, reflejo del importante grado de hacinamiento padecido en los lugares de trabajo. Por otra parte, son deficientes las medidas de seguridad de algunos de los laboratorios, ya que se trata de espacios originalmente contruidos con otro fin.

Con respecto al equipamiento de laboratorio, el Informe de Autoevaluación señala que el existente resulta inadecuado para el funcionamiento de la Institución. No se enuncia qué tipo de equipamiento sería necesario incorporar ni a qué proyectos podría beneficiar. El acceso a internet y a bibliotecas virtuales se considera deficitario.

**Productos y resultados.** La producción científica de la UE es destacable. Durante los últimos años, se ha incrementado el número de artículos, capítulos de libros e informes técnicos. La autoevaluación no discrimina la producción por área temática, ni brinda información acerca de la cantidad de publicaciones anuales por investigador o sobre el prestigio internacional de las revistas elegidas para publicar. En consecuencia, la presentación actual de la producción bibliográfica no permite comparar y evaluar la producción de los grupos de investigación.

Los miembros del Instituto realizan tareas de vinculación tecnológica con organismos nacionales, municipales e instituciones privadas. Entre otras iniciativas, se destaca la capacitación a productores hortícolas, y la evaluación y utilización de los compost de residuos orgánicos urbanos. El 27% de los investigadores y el 14% de los becarios realizan alguna actividad de vinculación con el entorno socioproductivo.

El personal del INIBIOMA participó de distintas acciones de divulgación y comunicación institucional. Sin embargo, estas tareas se ven entorpecidas por las múltiples responsabilidades que cada investigador debe atender y la falta de personal dedicado a las funciones de comunicación.

Por último, cabe consignar que los investigadores del INIBIOMA ejercen la docencia en el nivel de grado y posgrado.

## **Instituto de Investigaciones en Diversidad Cultural y Procesos de Cambio (IIDyPCa)**

**Misión y funciones.** El Instituto de Investigaciones en Diversidad Cultural y Procesos de Cambio (IIDyPCa) es una UE de doble dependencia CONICET-UNRN. Fue creado el 17 de agosto de 2011 a partir de una propuesta de su actual Director interino, el Dr. José Luis Lanata, y con el aval del actual Rector de la UNRN, el Lic.

Juan Carlos del Bello, en el marco de un convenio preexistente entre la UNRN y el CONICET del 7 de diciembre de 2009.

El antecedente de la Institución fue un prestigioso grupo de investigadores y becarios del CONICET con asiento en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (UBA). En 2008, algunos de esos investigadores, de larga y reconocida trayectoria en áreas de Ciencias Sociales y Humanas en la Patagonia, junto con dos investigadores ya radicados en la zona neuquina del Comahue, decidieron integrarse como grupo de investigación e insertarse en la — por entonces— recientemente creada UNRN, con sede en San Carlos de Bariloche. La radicación fue auspiciada por la Universidad, interesada en desarrollar y afianzar actividades de investigación, desarrollo y transferencia. Fue bienvenida también por el CONICET, entidad que, en el marco de la política de descentralización (Decreto 310/07), convalidó el cambio de lugar de trabajo y los subsidios de radicación de los miembros del grupo fundacional; esto facilitó de manera rápida y eficiente el equipamiento del Instituto.

La misión del IIDyPCa es la investigación, la docencia y la difusión de sus estudios acerca de los procesos de diversificación cultural, social, lingüística, biológica, ecológica y de evolución humana, así como sus consecuentes cambios, desde perspectivas inter y transdisciplinarias. Su objetivo general es indagar y problematizar las nociones de diversidad y cambio como conceptos heurísticos y/o hermenéuticos a partir del análisis de dinámicas sociales, culturales, políticas, epistemológicas y ecológicas.

La unidad de investigación básica está integrada por tres áreas: diversidad cultural e interculturalidad; arqueología y antropología histórica; y ecología humana y evolución. Cada una opera como base de investigación de distintos cursos de grado y de seminarios de posgrado. Son, además, sede de trabajo de docentes investigadores del CONICET y de la UNRN.

**Políticas y estrategias.** El Instituto no tiene hasta el momento un plan estratégico, aunque sí ha trazado líneas de investigación. Desde su creación hasta la actualidad, ha robustecido los temas de diversidad cultural e interculturalidad y la de antropología histórica con la incorporación de investigadores y becarios. En arqueología, ecología humana y evolución, el desarrollo fue menor, no por falta de interés sino de condiciones propicias: a juicio de los investigadores, es

imprescindible revertir esta situación. Este propósito forma parte de un conjunto de líneas de trabajo que el IIDyPCa se propuso en 2012:

- fortalecimiento de la áreas de investigación, de las relaciones con otras UE y centros de investigación así como con otras instituciones del estado y de la sociedad civil;
- mejoramiento del servicio de biblioteca y de medios digitales de comunicación;
- lanzamiento de publicaciones;
- mejoramiento de la infraestructura y creación de laboratorios;
- fortalecimiento de la vinculación con la docencia de posgrado en la UNRN; y
- diseño de planes para el logro, seguimiento, evaluación y mejora de objetivos de largo plazo.

**Organización y gestión.** El IIDyPCa destaca con marcado énfasis el haber adoptado una estructura matricial, que promueve un ambiente multidisciplinario, una mayor integración de los recursos humanos y espacios de reflexión sobre marcos teóricos y enfoques metodológicos.

Dada su corta vida institucional, el Instituto aún no ha logrado una consolidación firme. Desde su fundación, el Director se desempeña de manera interina. Cabe consignar que, al momento de la evaluación externa, se estaba procurando la institucionalización de este cargo a través de un concurso público. Sin embargo, este proceso está siendo dificultado por fuertes tensiones que dominan las relaciones entre el IIDyPCa y la UNRN, así como entre ésta y el CONICET. Las tensiones se manifiestan de diversas formas. Por ejemplo, existe una solicitud de revocación del mandato del Director interino formulada por la UNRN al CONICET en agosto de 2013; la presentación reitera otra de septiembre de 2012. En la fundamentación de la solicitud, la UNRN alega el incumplimiento por parte del IIDyPCa de normas legales de esa Universidad y de las funciones establecidas por el CONICET para la Dirección de las UE. Se trata fundamentalmente de cuestiones que involucran, entre otros, los siguientes temas: el tiempo de dedicación a la docencia de grado y posgrado de los investigadores del CONICET que se desempeñan como docentes de la UNRN; algunas decisiones aparentemente no consultadas con la UNRN respecto de la incorporación de investigadores y becarios; el proyecto de presupuesto anual; y la ejecución de modificaciones

edilicias en la sede que ocupa el IIDyPCa en instalaciones alquiladas por la UNRN. En su solicitud, la UNRN deja en claro que su presentación ante el CONICET no involucra la evaluación del desempeño del Director interino como investigador — tarea que corresponde a sus pares académicos— sino a la falencia que advierte en su capacidad como administrador de la UE.

Según se menciona en el Informe de Autoevaluación, los conflictos que dificultan la labor del Instituto se originan principalmente en el convenio fundacional del Instituto celebrado entre el CONICET y la UNRN. Los temas involucrados incluyen cuestiones administrativas, de política de formación de recursos humanos, de vinculación social, y de transferencia. A juicio de los agentes del IIDyPCa, todo esto crea relaciones laborales y de convivencia que no son aceptables y que atentan contra el crecimiento y desenvolvimiento de la labor.

En suma, en la actualidad, el clima de malestar institucional es elevado. Además de ocupar el primer plano en los documentos de presentación del IIDyPCa, se convirtió en tema central de las entrevistas mantenidas por los evaluadores externos con el Director interino, los investigadores y los becarios, de la reunión del CEE con la Directora del CCT Patagonia Norte y el Director interino del Instituto, y de los encuentros con el Rector y Vicerrector de la UNRN en Bariloche.

Por último, en relación con el presupuesto de funcionamiento del IIDyPCa, está conformado hoy por los aportes de la UNRN (principalmente para infraestructura y servicios) y del CONICET (para proyectos de investigación, conferencias y otras actividades académicas). El Anexo I del Informe de Autoevaluación informa que la financiación de proyectos de investigación provino en su totalidad durante 2011 (único año considerado en el documento) de organismos del Sistema Científico Tecnológico Argentino: el CONICET, el MinCyT, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT), el Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT), la UNRN y la UBA. No se registra financiamiento de origen externo.

**Recursos humanos para I+D.** En 2012, el IIDyPCa estaba formado por 27 agentes: 13 investigadores del CONICET, dos docentes investigadores de la UNRN y 12 becarios (nueve del CONICET, dos de la ANPCYT y uno de la UNRN). A ellos se sumaban dos miembros del personal de apoyo del CONICET. Las cifras señalan un

crecimiento sostenido, desde un total de investigadores y becarios que, sin contar a los administrativos, eran 14 en 2009, 17 en 2010 y 24 en 2011.

**Infraestructura y equipamiento.** El IIDyPCa carece de un edificio propio; funciona en dependencias de uno alquilado por la UNRN. Desde enero de 2012, ocupa un piso compuesto por cuatro dependencias con una superficie similar a la que ocupaba el Instituto en 2009, cuando fue creado, lo que explica la insuficiencia de espacio para albergar la dotación actual. Según consta en el Anexo I del Informe de Autoevaluación, en agosto de 2011, el IIDyPCa solicitó a la UNRN espacio para la instalación de laboratorios. La solicitud no tuvo éxito, lo que —a juicio de los miembros del IIDyPCa—limita su crecimiento en recursos humanos y, con ello, las posibilidades de desarrollar las investigaciones en curso.

El 70% del equipamiento original del IIDyPCa, como se dijo anteriormente, se integró con los subsidios de radicación que el CONICET otorgó a los siete primeros investigadores que conformaron la planta original en la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA. La UNRN proveyó el resto del mobiliario y equipos, excepto una parte menor, que fue conseguida por diferentes proyectos de investigación del Instituto.

**Productos y resultados.** Siguiendo la composición del grupo original, las disciplinas más representadas en el IIDyPCa son la Antropología y la Historia. Actualmente, sus miembros evalúan que la incorporación de investigadores y becarios de Arqueología, Ecología Humana y Paleoambiental resulta imprescindible para generar nuevo conocimiento en la región que alimente un centro de datos para los ámbitos público y privado.

Los temas de trabajo en el IIDyPCa son muy variados. Entre otros, pueden mencionarse:

- procesos de formación de grupos de diversas pertenencias etarias, étnicas, regionales, religiosas, de clase, etcétera;
- diversidad lingüística, estudiada desde abordajes sociolingüísticos, ideológicos, descriptivos y de la etnografía de la comunicación;
- políticas públicas de reconocimiento de la diferencia (en educación, salud, justicia y demás);



- procesos de formación y cambio territorial, relaciones entre sociedad, naturaleza y desarrollo, etcétera;
- políticas públicas de ordenamiento territorial, construcción de infraestructura, intervención en el espacio público y otros temas conexos;
- políticas de los pueblos originarios en relación con la formación del Estado e impacto local del ordenamiento estatal;
- paleoecología de poblaciones prehispánicas; y
- diversificación y cambio cultural en relación con el uso de espacio, demografía y dispersión de poblaciones humanas.

A juzgar por el Informe de Autoevaluación y la memoria anual 2012, el IIDyPCa ha generado vínculos no sólo con la comunidad científica local y nacional sino también, en el ámbito internacional, con la Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Brasil), la Universidad de Manizales (Colombia), el Ibero-Amerikanisches Institut (Alemania), la Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (Italia), el Instituto Nacional de Antropología e Historia (México) y la Universidad Autónoma de México. En el marco de estos lazos, se ha concretado la radicación de varios nodos en la sede del IIDyPCa, entre otros, del Grupo de Estudios en Aboriginalidad, Provincias y Nación, de la Red Interdisciplinaria de Investigación sobre el Genocidio en la Política Indígena del Estado Argentino, del Paleoindian Data Base Project (con sede en The University of Tennessee, situada en Knoxville, Estados Unidos) y de la Red Latinoamericana Orígenes, de la Universitat de Rovira i Virgili (Tarragona, España).

Ha generado también abundantes vínculos con la comunidad en general. Ejemplo de esto es el coloquio anual que se realiza desde 2009 bajo el título "Diversidad en Ciencias- Ciencia Diversas". De sus charlas abiertas participan científicos de diversas disciplinas quienes explican cómo se está investigando la biodiversidad y la cultura desde cada una de ellas. Otra actividad importante fue la coorganización en 2011 del IX Congreso Argentino Chileno de Estudios Históricos e Integración Cultural.

El Informe de Autoevaluación y la memoria 2012 no abundan tanto en la producción de conocimiento científico como en las actividades de divulgación y de extensión y transferencia. Entre las de divulgación, se citan muestras, ciclos de

conferencias, coloquios internacionales, talleres, encuentros y jornadas sobre los temas de trabajo antes mencionados. Entre las de extensión y transferencia, se refieren informes técnicos y peritajes en cuestiones de educación intercultural; trabajos sobre identidad e integración cultural en barrios de sectores populares de Bariloche; soluciones al problema de la ceniza volcánica presente en el agua que padecen las comunidades instaladas en la línea sur rionegrina; organización de actividades con productores rurales para apoyar o constituir grupos asociativos; y preservación de documentos vinculados al ferrocarril y capacitación en archivística.

En el Anexo I del Informe de Autoevaluación el IIDyPCa sintetiza su producción científica del año 2011: 46 artículos (37 publicados y nueve en prensa); 29 partes (sic) de libros (22 publicadas y siete en prensa); siete libros (cuatro publicados y tres en prensa); y 50 trabajos en eventos científicos (34 publicados).

Durante la visita a la sede en Bariloche del IIDyPCa, los entrevistados entregaron al CEE una hoja con el detalle (no incluido en la memoria) del promedio de producción científica logrado por investigadores y becarios entre 2009 y 2012: 6,78 en 2009, 4,64 en 2010, 5,21 en 2011 y 3,96 en 2012. La caída en la producción que muestra la serie es atribuida por los entrevistados al efecto de freno al desarrollo de sus actividades causado por los inconvenientes interinstitucionales entre el CONICET y la UNRN ocurridos en 2012.

Parece evidente que los problemas derivados de la doble pertenencia y los conflictos entre las normativas y los modos en que el CONICET y la UNRN gestionan o dejan de gestionar sus posibles articulaciones representan un obstáculo que requiere de alguna solución para asegurar la viabilidad del IIDyPCa. Esto incluye atender—entre otros temas—las restricciones de infraestructura y equipamiento, de incorporación de investigadores, becarios y personal de apoyo, y al tiempo dedicado a la docencia en desmedro de la investigación. La revisión del convenio entre el CONICET y la UNRN respecto del IIDyPCa parece una condición necesaria y un paso indispensable para clarificar las atribuciones y responsabilidades de ambas partes.

## **Instituto Multidisciplinario de Investigación y Desarrollo de la Patagonia Norte (IDEPA)**

**Misión y funciones.** El Instituto Multidisciplinario de Investigación y Desarrollo de la Patagonia Norte (IDEPA) fue creado el 4 de abril de 2006. Como antecedente, puede mencionarse el acuerdo formal de cooperación firmado entre el CONICET y la UNCo en 1996, así como las tratativas iniciadas por esta Universidad en 2002 para la creación de un Centro Regional de Investigaciones del Comahue (CRICOM). Es de destacar que, con anterioridad al CRICOM, no existía centro o instituto de investigación alguno en la región. En el marco del CRICOM, se consideró conveniente crear un instituto de investigaciones en las ciudades de Bariloche y Neuquén, identificándose en esta última un núcleo importante de investigadores en la Facultad de Ingeniería.

El convenio marco entre la UNCo y el CONICET define de manera muy amplia y genérica la misión del IDEPA: *"realizar tareas de investigación científica tecnológica y/o de desarrollo, realizar la transferencia al medio y formar investigadores y personal de apoyo técnico"*.

El objetivo general de este Instituto es *"promover la formación de recursos humanos y las actividades de investigación y desarrollo multidisciplinarios en el ámbito de los recursos naturales, medioambiente, ingeniería y tecnología, generando nuevos conocimientos científicos para transferirlos a los sectores académico, científico, social y productivo"*. En particular, la UE busca:

- fortalecer el recurso humano inicial e incorporar y formar nuevos investigadores creadores y técnicos;
- apoyar el desarrollo de la labor de investigación y transferencia en áreas científico-tecnológicas que integran los diferentes proyectos de investigación subsidiados por los organismos patrocinadores correspondientes, cuyos responsables son investigadores del IDEPA;
- contribuir al desarrollo armónico de las disciplinas en el ámbito del Instituto, apoyando cuando fuere factible el trabajo en líneas multidisciplinarias e implementando infraestructuras de uso común;
- contribuir a la definición y desarrollo de planes estratégicos de ciencia, tecnología e innovación productiva regionales;

- modernizar el equipamiento existente, a fin de habilitar los laboratorios para la realización de nuevas determinaciones y servicios altamente especializados;
- adecuar espacios para el desarrollo del trabajo en condiciones apropiadas de higiene y seguridad; y
- colaborar activamente en la formación de grado y posgrado.

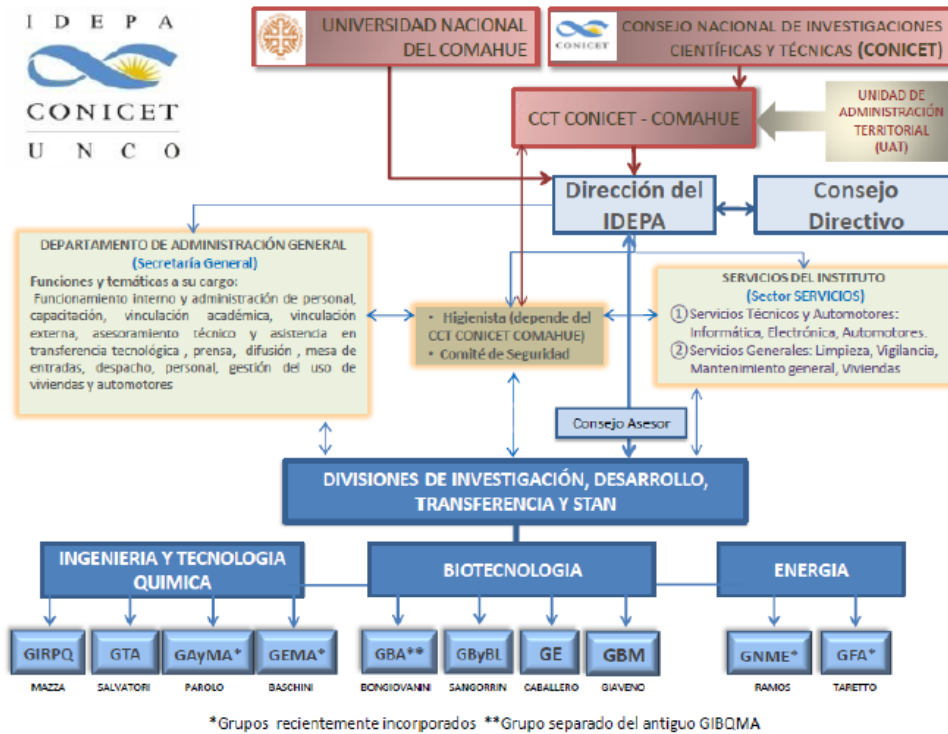
**Políticas y estrategias.** La UE no ha desarrollado un plan estratégico que especifique acciones y mecanismos para su seguimiento. Las acciones y lineamientos quedan definidos en la práctica por el Proyecto Institucional presentado por el actual Director en la instancia de concursar el cargo. No se ha establecido una política institucional, al tiempo que persisten conflictos con la UNCo respecto de las atribuciones en el manejo de personal, el equipamiento y la infraestructura. Una de las causas de este problema es la insuficiente claridad de las normativas que rigen el funcionamiento de las UE de doble dependencia.

**Organización y gestión.** Según el Informe de Autoevaluación, la información recopilada en las memorias anuales es suficiente para el seguimiento de los objetivos. Sin embargo, durante la visita del CEE, la atención se vio enfocada en los conflictos internos del Instituto y de éste con las demás UE, que están muy vivos, y en las propuestas de reorganización, desplazando de su centralidad los aspectos más vinculados con la producción científico-tecnológica. En el grado de avance de los objetivos, incide el poco tiempo transcurrido desde la creación del IDEPA y los importantes cambios producidos en los grupos que lo integran. Estas modificaciones en su estructura se introdujeron fundamentalmente por dos motivos: 1) la gran dispersión geográfica de una parte de sus investigadores y 2) los conflictos institucionales en diversos frentes, internos y externos.

Si bien la UE cuenta con un organigrama descrito en el Informe de Autoevaluación, durante la visita del CEE se presentaron fuertes modificaciones en la composición de los grupos integrantes: a) la gran distancia y conflictos con el grupo de Ecosistema Pesquero Sustentable (ECOPES), con sede en San Antonio Oeste, influyeron en la desvinculación de este grupo, que pasó a formar parte del Instituto Almirante Storni; b) el grupo de Teriogenología, sito en la ciudad de Cinco Saltos, comunicó al Director del IDEPA que se integró al Instituto de Biotecnología Agropecuaria del Comahue (IBAC, perteneciente a la UNCo, cuya creación implicó la afectación de personal y equipamiento del IDEPA); c) el grupo de Tecnología de

Alimentos ubicado en Villa Regina se vio disuelto por la jubilación de dos de sus investigadores principales y carencia de investigadores que formaran parte del IDEPA; d) el Grupo de Caracterización de Materiales solicitó cambio de lugar de trabajo del IDEPA a la Facultad de Ingeniería (manteniendo idéntico espacio físico); e) la existencia de un conflicto relativamente antiguo con la dirección e investigadores del Laboratorio de Investigaciones Bioquímica, Químicas y Medioambientales (LIBIQUIMA), llevó a su no integración institucional al IDEPA desde el inicio de la actual gestión.

Esta situación ha llevado a reformular la orientación y el marco de referencia del actual IDEPA, definiendo tres ejes principales para sus políticas de investigación: Ingeniería de Procesos Químicos, Biotecnología y Energía, tal como figura explicitado y aprobado en la Resolución 3392/13 del CONICET. El nuevo organigrama de IDEPA (a partir del 13 de septiembre de 2013), que muestra también la incorporación de nuevos grupos de investigación, es el siguiente<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> Dado el cambio absolutamente radical, casi de carácter refundacional del Instituto, el CEE ha considerado necesario incluir este gráfico (extraído de la Resolución D. N° 3392/13 del CONICET, del 13 de septiembre de 2013) para mayor claridad de la exposición.

Se ha propuesto modificar la denominación del Instituto a fin de refundar institucionalmente a la UE, con posturas fuertes y renovadas, pasando de IDEPA a PROBIEN (Procesos, Biotecnología, Energía). Esta modificación va más allá de un mero cambio de nombre, ya que se dejaría de lado el carácter multidisciplinario que, según sus autoridades, negó toda identidad al Instituto, reconociendo específicamente los tres ejes rectores de la investigación. Actualmente el Consejo Directivo se encuentra con su mandato vencido aunque sigue en funciones (para llevar a cabo las elecciones se requiere consolidar el padrón de electores, que está asociado a los grupos que componen el IDEPA). Se mencionó al CEE que hubo avances en el establecimiento de un Reglamento Interno del Instituto, aunque el CONICET objetó la propuesta por exceder las atribuciones del Consejo Directivo de la UE. Actualmente está en revisión una versión del Reglamento, la que puede sufrir más modificaciones debido al referido proceso de reorganización de los grupos que conforman el Instituto.

Por último, cabe consignar que los ingresos recibidos por el Instituto para gastos de funcionamiento provienen fundamentalmente de fondos del CONICET, de fondos cofinanciados por el CONICET, o de otras entidades nacionales y extranjeras.

**Recursos humanos para I+D.** Actualmente el IDEPA cuenta con 12 investigadores del CONICET (tres investigadores independientes, cinco adjuntos, tres asistentes, y uno en trámite, todos con cargo docente en la UNCo), 17 investigadores de la UNCo, 11 becarios doctorales (de la ANPCyT y el CONICET), un becario posdoctoral, un miembro de la CPA y tres del personal administrativo-técnico.

Dada la fuerte modificación en la conformación del Instituto, con la incorporación de grupos nuevos y la salida de otros, resulta difícil evaluar la evolución temporal de los recursos humanos. En el encuentro que tuvo el CEE con los investigadores y becarios, fue notoria la manifestación del clima de incertidumbre en la que se encuentran.

**Infraestructura y equipamiento.** En cuanto a la infraestructura, si bien se cuenta con espacios en la Facultad de Ingeniería y el uso provisorio de oficinas del Rectorado (asignado al sector administrativo del IDEPA), se necesitan mejoras en este aspecto. Al respecto, la definición final de las necesidades edilicias y de

equipamiento deberá tener en cuenta la nueva estructura del Instituto. De manera conjunta con el CCT Patagonia Norte, se han evaluado los índices de riesgo de la UE; existen acciones para mejorar aspectos de higiene, seguridad y bioseguridad.

El IDEPA cuenta con equipamiento que es propiedad del CONICET, aunque hace uso también de otro afectado a la UE. Se instaló una red wi-fi debido a que el servicio de Internet de la UNCo no es satisfactorio; esto, si bien solucionó en parte el déficit de la conectividad, el acceso a la biblioteca electrónica del MINCyT demoró en concretarse.

**Productos y resultados.** Las autoridades del IDEPA y del CCT Patagonia Norte no visualizan problemas ni deficiencias en materia de producción científica. Por lo tanto, se entiende que la información brindada al respecto en el Informe de Autoevaluación resulte extremadamente escueta. Existe cooperación con otros grupos nacionales e internacionales, hay formación de recursos humanos, y se han desarrollado actividades de cooperación y asistencia técnica. Los proyectos de investigación son financiados y cofinanciados por el CONICET y diversas entidades nacionales y extranjeras. Se menciona que un porcentaje significativo de los investigadores manifiesta tener vinculación con el entorno socioproductivo y/o realizar tareas de transferencia. En el Informe de Autoevaluación se refieren algunas actividades de asistencia técnica y de vinculación tecnológica, aunque no se señala si estas actividades han contribuido a financiar necesidades del IDEPA y /o de los grupos de investigación.

Durante la entrevista con los evaluadores externos, los investigadores manifestaron que la creación del CCT Patagonia Norte no contribuyó significativamente al desarrollo de sus tareas debido a que está ubicado en San Carlos de Bariloche. No obstante, han observado un incipiente mejoramiento a partir de que dos personas comenzaran a realizar tareas para los investigadores de Neuquén. Mencionaron que sería deseable que todas las áreas, tanto administrativas como de vinculación tecnológica, estuvieran presentes también en la ciudad de Neuquén.

Los entrevistados explicaron que, debido a los conflictos existentes, no pueden compartir equipos; y a causa de la falta de personal, se realizan menos actividades de transferencia. Los investigadores señalaron que no tuvieron acceso al Informe de Autoevaluación.

## 5. Investigadores del CONICET de la Zona de Influencia

**Misión y funciones.** La ZI del CCT Patagonia Norte cubre un área geográfica extensa, una amplia gama de disciplinas científicas y una gran diversidad de realidades institucionales. Es importante destacar que los IZI —o sea, todos los integrantes del CONICET que no están organizados en una UE—representan al 62% de los agentes. La ZI se subdivide en dos áreas geográficas:

- la ZI Andina, que comprende siete instituciones ubicadas mayoritariamente en San Carlos de Bariloche; y
- la ZI Alto Valle, con otras cinco instituciones.

Esta subdivisión, presentada en el Informe de Autoevaluación, es algo confusa. La sede Atlántica de la UNRN, por ejemplo, aparece en ambas zonas. Por su parte, mientras que la ZI Andina cuenta con 300 agentes del CONICET, con gran predominio de la Física, la ZI Alto Valle cuenta con unos 80 agentes, dispersos en un área muy grande y trabajando en muy diversas disciplinas (Ciencias Agrícolas, Biológicas, Salud, Medioambiente, Sociales, Humanidades y Tecnología) y sin predominio de alguna de ellas.

La institución de la ZI con el mayor número de agentes del CONICET es el campus de la CNEA ubicado en Bariloche, con cerca de 240 agentes. De ellos, 170 se desempeñan en la Gerencia de Física. Incluyendo las diferentes áreas del campus de la CNEA, esta institución alberga más del 65% de la totalidad de los IZI. A esto podría sumarse INVAP SE, empresa que, si bien trabaja sobre temas propios, nació a partir de la CNEA en la década de 1970, para centrarse en la generación de tecnología de avanzada destinada a satisfacer las demandas de los intereses estratégicos de la Argentina. Por otra parte, en la ZI, existen instituciones y áreas del conocimiento en las que se desempeñan sólo unos pocos investigadores.

Esta diversidad de situaciones lleva a un contexto institucional complejo. Por un lado, como se mencionó anteriormente, hay un gran número de agentes del CONICET localizados físicamente en la CNEA, con misiones y tareas definidas por



las estrategias fijadas por la CNEA. Estos roles y funciones no se describen en ningún documento al que el CEE haya tenido acceso. Sin embargo, sobre la base de la presentación brindada a los evaluadores externos por el responsable de la Gerencia de Física y la visita realizada al CAB, resulta fácil inferir esta situación, con las dificultades que trae asociada. Los investigadores del CONICET que tienen su lugar de trabajo en la CNEA tienen una bipertenencia institucional no formal, que los coloca bajo los lineamientos estratégicos de la CNEA pero con condiciones de trabajo diferentes a las de los investigadores de esta Institución. Así, por ejemplo, el personal exclusivo del CONICET no puede tener a su cargo un laboratorio ni personal técnico. Esto da origen a una diversidad de problemas en la convivencia cotidiana tal como se describe en el Informe de Autoevaluación, donde se menciona explícitamente: "*Los Convenios firmados por el CONICET con INTA y CNEA son imprecisos por lo que se generan situaciones ambiguas [...]*".

El CEE tuvo oportunidad de conversar con autoridades de la Gerencia de Física e IZI del CAB, quienes expresaron que estarían interesados en la creación de una UE de doble dependencia CONICET-CNEA, aunque se expresaron fuertes dudas sobre la viabilidad de esta propuesta por los poquísimos antecedentes exitosos en tal sentido.

Por otro lado, pareciera que los agentes asociados con otras instituciones tienen muy poca interacción con éstas. No se hace referencia en el Informe de Autoevaluación a una definición de los roles y las funciones en el marco de las instituciones que los hospedan. Ese documento hace una referencia clara a esta laguna: "*Se observa en la UNCo y en la UNRN, en ocasiones, un profundo desconocimiento de los Convenios Marco, una cierta hostilidad hacia agentes de CONICET [...]*".

Existen problemas debidos a la falta de claridad en las relaciones institucionales del CONICET con el INTA, la CNEA, las universidades nacionales y demás. Esta realidad se expresa, en particular, en los tratos desiguales recibidos por los IZI del CONICET con lugar de trabajo en el campus de la CNEA.

**Organización y gestión.** Para un evaluador externo, resulta prácticamente imposible comprender qué es y cómo puede funcionar la gestión de la ZI del CCT Patagonia Norte.

Las relaciones con las instituciones en las que se desempeñan los agentes son muy enrevesadas, con pertenencias no formales dobles y a veces aún más complejas. Los IZI, al no estar integrados a una UE y a pesar de ser mayoría, no tienen representación institucional en el Consejo Directivo del CCT Patagonia Norte, por lo que el vínculo, de haberlo, pareciera meramente administrativo. Un indicio de esto es el párrafo del Informe de Autoevaluación referido a la satisfacción de una demanda de los IZI que se desempeñan en el campus de la CNEA, el CAB y la Fundación Bariloche relacionada con la migración del CCT desde el centro de Bariloche a su localización actual, mucho más cercana al predio del CAB: *"El CONICET Comahue, a través de la UAT, atiende a los agentes de esta ZI en las oficinas que funcionan en San Carlos de Bariloche [...] Los usuarios transmitieron su interés por contar con personal administrativo en edificios de la CNEA[...] Al lograrse la nueva localización del CCT la situación se vio resuelta"*.

**Recursos humanos para I+D.** Al respecto, el Informe de Autoevaluación sólo presenta una serie de tablas con el número de investigadores, por disciplina y área del conocimiento, distribuidos entre las diferentes instituciones. Se menciona sólo un personal de apoyo, radicado en la CNEA. No hay información explícita sobre becarios, doctorandos, formación de recursos humanos, personal administrativo, etcétera, lo que hace muy difícil evaluar la estructura y las políticas de incorporación si las hubiere. Pareciera que esto depende más de los pedidos personales de los investigadores que de una planificación por parte del CONICET.

**Infraestructura y equipamiento.** El tema de la infraestructura es también bastante complejo de analizar debido a la diversidad de instituciones, áreas de práctica profesional y distribución regional.

El CEE pudo visitar el CAB dentro del campus de la CNEA, observando la existencia de un gran conjunto de laboratorios, algunos sumamente modernos y de construcción muy reciente (como, por ejemplo, el Laboratorio de Nanotecnología), otros de mayor antigüedad, y algunos con evidentes necesidades de mantenimiento. En esta visita, el CEE observó también la existencia de equipamiento sofisticado, tal como un microscopio de última generación y otros equipamientos mayores. Sin embargo, no es fácil realizar un diagnóstico preciso ni siquiera de las condiciones de infraestructura y equipamiento de esta Institución a partir de la visita, ya que las instalaciones son muy grandes y seguramente debe existir una gran diversidad de situaciones según los grupos de investigación.

Con respecto a las demás instituciones donde se alojan investigadores del CONICET, resulta imposible hacer una evaluación de infraestructura y equipamiento disponibles. Por lo tanto, el CEE se atiene al Informe de Autoevaluación. Allí se ofrece una extensa referencia a la falta de espacio y de servicios, a laboratorios con instalaciones deficientes y obsoletas, a la insuficiencia de equipamiento (ya sea por inexistencia u obsolescencia), a la necesidad de mejoras en talleres, a la conexión a internet inexistente o de mala calidad, e —incluso— a cuestiones de seguridad.

**Productos y resultados.** Es imposible evaluar la producción científica y tecnológica de los IZI del CCT Patagonia Norte por toda la complejidad ya descrita y porque la información no está disponible de forma explícita en el Informe de Autoevaluación. En su Resumen Ejecutivo, el Informe afirma: *“No es posible contar con material sistematizado sobre la producción científico-tecnológica de la ZI ni sobre el trabajo realizado en relación a formación de recursos humanos, divulgación y transferencia; tareas éstas que se desarrollan, pero que no están sistematizadas como producto de determinada ZI”*.

Sin embargo, por conocimiento personal del CEE, se tiene información indirecta que muestra claramente que los investigadores de la Gerencia de Física y de otras áreas de la CNEA tienen una reputación internacional excelente, con vinculaciones y cooperación significativa con muchos grupos de investigadores de todo el mundo. Vale mencionar, en particular, que el grupo de agentes del CONICET asociado a la CNEA, que participan del Observatorio Pierre Auger Sur, situado en la provincia de Mendoza, tiene un papel destacado en aquel proyecto.

Desde el punto de vista de la tecnología, la empresa INVAP SE desempeña también una labor reconocida en varios proyectos avanzados del área de la tecnología de la energía y el espacio.

Esto muestra claramente que uno de los próximos pasos en la gestión del CCT Patagonia Norte debería ser disponer de información sobre la producción científico-tecnológica de todos los grupos del CCT, estén o no integrados en UE. Vale resaltar que la excelencia científica y tecnológica no es a menudo sólo el listado de los artículos publicados. Sin embargo, el producto del trabajo científico debe ser registrado siempre, de manera que pueda ser validado.

## 6. Sugerencias y recomendaciones

### Respecto del CCT, la UAT y la OVT

#### → Recomendaciones referidas al contexto institucional

- Promover ante el CONICET una definición más clara de los alcances de la descentralización, y de las funciones y la misión del CCT Patagonia Norte, con indicación del nivel de decisión y capacidad operativa atribuidos. Cabe señalar que las limitaciones impuestas por un marco normativo insuficiente, aunque repercuten de modo negativo en las acciones del Centro, no restringen la posibilidad de formular la visión de su papel en el ámbito regional, el que se plasmaría en un plan estratégico.
- Promover ante el CONICET, la UNCo y la UNRN una detallada discusión y clarificación de las incumbencias y de las responsabilidades del CONICET y de esas universidades en el marco de los convenios que establecieron la doble dependencia de las UE. Las universidades no cuentan con mecanismos formales de participación en la toma de decisiones sobre las UE de doble dependencia.
- Constituir el Consejo Asesor para reforzar los vínculos con instituciones de la zona. Esto es particularmente importante dada la diversidad de la estructura productiva y de las problemáticas regionales de las provincias de Neuquén y Río Negro.
- Buscar y facilitar vías para la participación activa de los IZI en el CCT Patagonia Norte ya que constituyen más del 50% de los investigadores del CONICET en la zona.
- Elaborar un plan estratégico participativo, que refleje la visión trazada respecto del papel del CCT Patagonia Norte en la región a través de un proceso que, liderado por el Consejo Directivo, contemple una amplia consulta con los miembros de las UE, los becarios y los IZI, involucrando a la UNCo, la UNRN y a otros organismos de ciencia y técnica de la región. El

Consejo Asesor podría aportar opiniones y miradas muy importantes sobre este plan, por lo que se sugiere que, a medida que se consolide, sea consultado con ese cuerpo.

- ✚ Definir de forma participativa, dentro del marco del plan estratégico, los lineamientos que guíen la preparación de planes estratégicos por parte de cada UE.

### → **Recomendaciones referidas a la misión, las políticas y las estrategias**

- ✚ Profundizar la elaboración de políticas y la definición de acciones concretas en diferentes áreas consistentes con el plan estratégico del CCT Patagonia Norte. Por ejemplo, habiéndose establecido la OVT y designado a su responsable, se deberían priorizar las definiciones de las políticas a seguir en vinculación tecnológica. Debería reforzarse también la capacidad de avanzar en el ámbito regional con las tareas de coordinación de las UE, la inclusión de la participación de los IZI y la cooperación con organizaciones del medio para la promoción, el desarrollo y la difusión de la ciencia y la tecnología.
- ✚ Definir las misiones, políticas y estrategias de cada UE del CCT, de modo que la descripción de los problemas científicos y los desarrollos tecnológicos respondan a su objeto de atención calificado.
- ✚ Iniciar un ejercicio de identificación de las áreas prioritarias y de vacancia en la región para generar ámbitos de diálogo entre los investigadores de las UE, los becarios, los IZI, los representantes de las universidades y los organismos públicos y privados. La definición de esas áreas debería orientar la incorporación de investigadores y becarios a las UE o a los IZI. La búsqueda de consensos y sinergias, así como el relacionamiento con el medio, incidirían en la visibilidad del CCT Patagonia Norte.
- ✚ Convertir al Consejo Directivo, en concordancia con el marco normativo que le confiere estas atribuciones, en un espacio efectivo para las discusiones estratégicas, la definición de políticas y la orientación de acciones en materia de generación y transferencia de conocimientos.
- ✚ Iniciar con carácter prioritario la discusión —primero, en el Consejo Directivo y, luego, con los investigadores— acerca de mecanismos de registro, seguimiento y monitoreo de la actividad de investigación, vinculación y

difusión que realizan, en el marco del CCT Patagonia Norte, sus UE e IZI con miras a la implementación de bases de datos e información.

→ **Recomendaciones referidas a la organización y la gestión**

- ↘ Explicitar y discutir las ambigüedades en la normativa y en los convenios celebrados entre el CONICET y las universidades a fin de establecer incumbencias y responsabilidades.
- ↘ Definir normativas internas para una mejor gestión, llegando a acuerdos a través del diálogo entre las partes que mejoren la convivencia institucional y contribuyan a superar las situaciones de conflictividad.

→ **Recomendaciones referidas a la relación con el contexto**

- ↘ Conformar el Consejo Asesor. Las reuniones del CEE con actores del sector público y, en menor medida, con los del sector privado permitieron observar que algunas organizaciones (entre otras, la APN, el INTA, INVAP SE y el Concejo Deliberante de Bariloche) están muy interesadas en mantener lazos con el CCT Patagonia Norte. Si bien todas estas instituciones han tenido contacto con investigadores que forman hoy parte del INIBIOMA, su participación en el Consejo Asesor redundaría en beneficios mutuos.

## **Respecto de las UE**

Las unidades ejecutoras reúnen investigadores de sólida y reconocida trayectoria, quienes continúan desarrollando sus trabajos prácticamente con independencia de la existencia del CCT Patagonia Norte. El Informe de Autoevaluación brinda sólo una mención somera sobre la productividad científica, dando por sobreentendido que esa actividad no es un problema; esta percepción se evidenció en las conversaciones con los investigadores. Los aspectos científicos no fueron el eje de atención en ninguna de las visitas a las UE ni en las entrevistas del CEE con sus miembros o autoridades. Si bien en los grupos se observó el entusiasmo de los investigadores por su trabajo, prevaleció en todo momento la presencia de conflictos no resueltos de diverso orden.

En líneas generales, ninguna UE posee una estructura de gestión organizada y consolidada. Los directores del INIBIOMA y del IDEPA han sido designados por concurso, no así en el IIDyPCA. El Decreto 310/07 describe las responsabilidades de

los directores, pero no da indicaciones sobre los Consejos Directivos ni sus atribuciones. La Res. D. N° 2781/06 describe las bases de elección y las misiones de los Consejos Directivos de las UE, sin embargo es interesante notar que las tres funciones señaladas en este documento se circunscriben al verbo “avaluar”. En este cuadro subsisten los conflictos entre el Director del INIBIOMA y su Consejo Directivo, mientras que el Consejo Directivo del IDEPA continúa funcionando con mandato vencido.

Las UE no tienen plan estratégico que permita definir acciones, realizar el seguimiento del funcionamiento, detectar necesidades de mantenimiento, de incorporación de personal y demás. En todas, además, se manifiestan conflictos con las universidades por falta de claridad en la interpretación del marco normativo de la doble dependencia. El INIBIOMA y el IDEPA, en particular, atraviesan conflictos internos no resueltos.

#### → **Recomendaciones comunes a las UE**

- Normalizar los órganos de gestión de los institutos, realizando los concursos faltantes y constituyendo los Consejos Directivos.
- Definir y clarificar las atribuciones de esos Consejos de acuerdo con la normativa del CONICET y de la universidad nacional que corresponda.

**Respecto del INIBIOMA.** El CEE encuentra particularmente preocupante el conflicto que opone a la dirección del CCT Patagonia Norte y del INIBIOMA a un sector importante del INIBIOMA, por ser un conflicto interno, por la grave tensión que refleja y por el peso específico del sector que cuestiona. Las actividades propias de un CEE son tales que no permiten hacer un juicio sobre el rol de los componentes de esta situación de crisis ni sobre los medios para superarla. Sin embargo, resulta claro que la iniciativa para mejorar el clima reinante y generar confianza entre las partes debería estar, sobre todo, del lado de la Dirección.

#### → **Recomendaciones al INIBIOMA**

- Discutir y clarificar los alcances y las atribuciones del Consejo Directivo dentro del marco normativo del CONICET y de la UNCo. Sobre la base de este diálogo —que tal vez deba hacerse extensivo a las propias

instituciones, más allá del INIBIOMA—, establecer normas para el funcionamiento del Consejo Directivo.

- Promover el diálogo entre los investigadores y la Dirección teniendo en cuenta que el éxito de toda iniciativa dependerá de la capacidad de la Dirección para captar el interés e impulsar la participación de los investigadores.
- Avanzar con los planes de ampliación de la infraestructura. Se observa la necesidad de incrementar y modernizar el equipamiento de investigación y mejorar la conectividad.
- Abordar los problemas de seguridad e higiene laboral, ejecutando las acciones según el diagnóstico realizado.

**Respecto del IIDyPCa.** Los problemas derivados de la doble pertenencia y los conflictos entre las normativas del CONICET y de la UNRN, así como los modos en que se gestionan o dejan de gestionarse sus posibles articulaciones representan un obstáculo al buen funcionamiento del Instituto que requiere pronto tratamiento para asegurar la viabilidad de la UE.

➔ **Recomendaciones al IIDyPCa**

- Normalizar la estructura de la UE llevando a cabo el concurso público del cargo de Director.
- Clarificar y definir las incumbencias, obligaciones y responsabilidades de investigadores y directivos del Instituto, en el marco de las normas del CCT Patagonia Norte y la UNRN.



**Respecto del IDEPA.** Las modificaciones del organigrama y de los grupos pertenecientes al Instituto, así como la definición de nuevos ejes directores de las líneas de investigación que se desarrollen, son medidas drásticas que se han tomado para enfrentar los conflictos internos de la UE y en relación con la UNCo. Es necesario, a partir del diálogo, clarificar la normativa y establecer el plan estratégico que regirá este Instituto renovado para que no se vuelva a los mismos problemas que dieron origen a los conflictos.

#### → **Recomendaciones al IDEPA**

- Poner en marcha el nuevo organigrama. Deben buscarse los mecanismos que permitan establecer consensos internos a fin de que los acuerdos surjan de la participación e inclusión de todos los grupos.
- Trabajar dentro del Instituto para lograr consensos respecto del plan estratégico.
- Conformar el nuevo Consejo Directivo.

## **Respecto de los IZI**

Aunque se tomara como parámetro sólo su peso numérico relativo, la falta de representación orgánica de los IZI en la Comisión Directiva del CCT Patagonia Norte no parecería adecuada.

Las dificultades para reunir los insumos para el Informe de Autoevaluación, la imposibilidad de acceder a datos sobre la producción científico-tecnológica, y los obstáculos referidos por los investigadores en relación con las instituciones en las cuales desarrollan sus tareas, evidencian un estilo de trabajo preexistente a la creación del CCT Patagonia Norte que debería modificarse en pos de definir políticas que pretendan incidir en el desarrollo científico-tecnológico de la región.

Un aspecto a destacar es el interés de los investigadores del CAB por constituir una UE de doble dependencia. Ello facilitaría los contactos entre los investigadores y el CCT Patagonia Norte. Permitiría, además, discutir diversas limitaciones que se imponen actualmente a los investigadores del CONICET por no ser personal de la CNEA.

→ **Recomendaciones al CCT Patagonia Norte respecto de los IZI**

- ✚ Explorar las posibilidades de crear una UE de doble dependencia CONICET-CNEA en el CAB.
- ✚ Generar mecanismos para que los IZI tengan participación efectiva en las acciones y decisiones del CCT Patagonia Norte.
- ✚ Atender las deficiencias en infraestructura, laboratorios, equipamiento, conectividad y demás servicios, muy variables según sea la institución y/o el grupo de inserción de los IZI.

## Anexo. Siglas empleadas

<b>ANPCYT</b>	.....	Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica
<b>APN</b>	.....	Administración de Parques Nacionales
<b>CAB</b>	.....	Centro Atómico Bariloche
<b>CCT</b>	.....	Centro Científico Tecnológico
<b>CEE</b>	.....	Comité de Evaluadores Externos
<b>CIATI</b>	.....	Centro de Investigación y Asistencia Técnica a la Industria
<b>CNEA</b>	.....	Comisión Nacional de Energía Atómica
<b>CONICET</b>	.....	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
<b>CPA</b>	.....	Carrera del Personal de Apoyo
<b>CRUB</b>	.....	Centro Regional Universitario Bariloche
<b>ECOPES</b>	.....	Ecosistema Pesquero Sustentable
<b>FONCyT</b>	.....	Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica
<b>GEMaRI</b>	.....	Grupo de Evaluación y Manejo de Recursos Ícticos
<b>IBAC</b>	.....	Instituto de Biotecnología Agropecuaria del Comahue
<b>IDEPA</b>	.....	Instituto Multidisciplinario de Investigación y Desarrollo de la Patagonia Norte
<b>IIDyPCa</b>	.....	Instituto de Investigaciones en Diversidad Cultural y Procesos de Cambio
<b>INIBIOMA</b>	.....	Instituto de Investigaciones en Biodiversidad y Medio Ambiente
<b>INTA</b>	.....	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
<b>INVAP SE</b>	.....	Investigaciones Aplicadas Sociedad del Estado
<b>IZI</b>	.....	Investigadores de la Zona de Influencia
<b>LIBIQUIMA</b>	.....	Laboratorio de Investigaciones Bioquímica, Químicas y Medioambientales
<b>MinCyT</b>	.....	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
<b>OVT</b>	.....	Oficina de Vinculación Tecnológica
<b>PEI</b>	.....	Programa de Evaluación Institucional
<b>PROBIEN</b>	.....	Procesos, Biotecnología, Energía
<b>STAN</b>	.....	Servicios Tecnológicos de Alto Nivel
<b>UAT</b>	.....	Unidad de Administración Territorial
<b>UBA</b>	.....	Universidad de Buenos Aires
<b>UE</b>	.....	Unidad Ejecutora
<b>UNCo</b>	.....	Universidad Nacional del Comahue
<b>UNRN</b>	.....	Universidad Nacional de Río Negro
<b>ZI</b>	.....	Zona de Influencia



San Carlos de Bariloche, 03 de diciembre de 2014.

Sra. Directora Nacional de Objetivos y Procesos Institucionales  
Lic. Laura Martínez Porta  
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva  
S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D.

De mi consideración:


Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el fin de informar que hemos recibido el Informe de Evaluación Externa del CENTRO CIENTÍFICO TECNOLÓGICO CONICET PATAGONIA NORTE (CCT CONICET Patagonia Norte) y que, luego de analizar su contenido, damos por aceptado el documento.

El mismo contiene distintas apreciaciones del Comité de Evaluación Externa sobre el funcionamiento del CCT. En cuanto a las sugerencias de cambio, podemos mencionar que ya nos encontramos trabajando en pos lograr la mejora en muchos de los aspectos mencionados, tal como lo menciona el Presidente del CONICET, Dr. Roberto Salvarezza, en la nota (111/14) de aceptación del Informe, que remitiera con fecha 22 de octubre de 2014.

Por otra parte, les comentamos que hemos comenzado con el trabajo de formulación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), que remitiremos oportunamente para completar el proceso de evaluación institucional emprendido.

Sin otro particular, aprovecho para saludarla con mi mayor consideración

Atentamente,

  
Dr. Víctor E. Cussac  
DIRECTOR  
Centro Científico Tecnológico  
CONICET PATAGONIA NORTE  
Dr. Víctor E. Cussac  
Director  
CCT Patagonia Norte