

8 Gestión y seguimiento



8. Gestión y seguimiento

El éxito de cualquier estrategia o plan viene en gran parte determinado por el grado de eficacia en su gestión. Por tanto, el *Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación* pone especial énfasis en la necesidad de *implantar de forma eficiente y eficaz* las actividades que se desarrollen a través de sus Acciones Integrales, utilizando y repartiendo adecuadamente los recursos disponibles.

Internamente, será necesario articular mecanismos que permitan la mejor coordinación entre los diversos agentes interesados e implicados en el Plan. Para ello se definirán y pondrán en funcionamiento unos órganos de gestión ad-hoc que permitan un nivel de integración suficiente y que se encarguen de monitorizar, evaluar, y en su caso corregir el desarrollo de las actuaciones definidas, así como de informar puntualmente al conjunto de la sociedad vasca de las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

Las características definitorias de la nueva estructura organizativa del Plan son las siguientes:

- *Gestión descentralizada* por parte de los responsables departamentales involucrados en cada Programa o Acción en que se articula el Plan. Las tareas de gestión incluyen la definición de las actuaciones, su aprobación y ejecución así como el análisis de los resultados de las mismas.
- *Coordinación* entre todos los ámbitos del Plan a través de un organismo que actúe como Secretaría Técnica del Plan, y que entre sus funciones coordine las diferentes actuaciones y transmita la información periódicamente a todos los responsables departamentales. Este organismo coordinador recibirá las diferentes propuestas de actuación y realizará tareas de seguimiento, evaluación e información acerca de las mismas.

8.1. Órganos de gestión

Para poder desarrollar con la mayor eficacia todos los aspectos recogidos en el Plan y poner en marcha las Acciones Integrales de una forma coordinada y eficiente, se prevé adoptar una estructura organizativa que combine el mayor grado de *operatividad* con la necesaria participación de los agentes económicos y sociales y, en particular, de *todos los Departamentos del Gobierno* con implicaciones en el ámbito de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, y por consiguiente en el Plan.

8.1.1. Unidad Estratégica de Ciencia, Tecnología e Innovación

En primer lugar, la *Unidad Estratégica de Ciencia, Tecnología e Innovación* (evolución de la actual *Unidad Estratégica de Ciencia y Tecnología*), UECTI, desarrollará funciones de *secretaría técnica del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2001-2004*.

Las funciones y actividades de la UECTI se resumen en:

- *Coordinar los Programas* del Plan en estrecha colaboración y sintonía con los *Comités de Gestión*.
- Realizar la *evaluación, seguimiento y soporte* del desarrollo de las actuaciones definidas mediante la *monitorización de indicadores*.
- Elaborar *informes de evaluación intermedia* sobre la marcha del Plan y el grado de cumplimiento de los objetivos, que serán presentados al CVCTI y elevados al Consejo de Gobierno.
- *Difundir información* no reservada de las actuaciones realizadas.

Internamente contará con una estructura adecuada para el desempeño de sus funciones y para el ejercicio de su labor que se basará en:

- Una alta cualificación del personal, para lo que utilizará tanto recursos humanos propios como personal externo experto en las distintas áreas de actividad.
- Una actuación objetiva, independiente de intereses sectoriales o particulares que puedan comprometer la consecución de los objetivos últimos del PCTI.
- El asesoramiento y orientaciones de comisiones consultivas creadas al efecto que, a través de reuniones temáticas, revisarán de forma continua la estrategia, prioridades y acciones necesarias para mejorar la capacidad de innovación del país en sus ámbitos de competencia correspondientes.

Dentro de los herramientas de gestión de la UECTI se tiene prevista la puesta en marcha de un *Observatorio de Prospectiva Tecnológica* que permita realizar un seguimiento adecuado de las tendencias científico-tecnológicas relevantes para el País.

8.1.2. Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación

Órgano a nivel interdepartamental dentro del Gobierno Vasco, evolución del actual Comité de Ciencia y Tecnología, que se constituye como *elemento coordinador de la definición, diseño y puesta en marcha de las políticas científica y tecnológica*, a la vez que asegura el papel del PCTI como orientador de las políticas departamentales puestas en marcha por el conjunto del Gobierno.

8.1.3. Comités de Gestión

Para cada uno de los Programas de actuación previstos en las Áreas, se pondrán en marcha sendos *Comités de Gestión* encargado de realizar las labores de *dirección y gestión operativa* de los mismos. Dichos *Comités de Gestión* estarán formados por representantes cualificados de los agentes públicos involucrados y, en particular, por representantes de cada uno de los Departamentos del Gobierno con responsabilidad financiera sobre el Programa.

Las labores de los *Comités de Gestión* se resumen en los siguientes puntos:

- *Definir y adaptar los contenidos* de los Programas a las necesidades y objetivos previstos en el Plan
- *Aprobar la puesta en marcha de las acciones* necesarias para su desarrollo efectivo
- *Ejecutar y aplicar* las mismas en estrecha colaboración y sintonía con la *Unidad Estratégica de Ciencia, Tecnología e Innovación*.

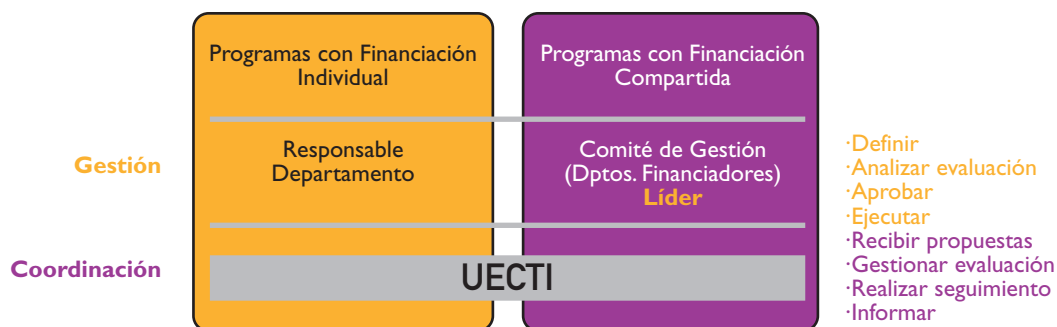


Tabla 8.1. Gestión Operativa del Plan

En principio, los Comités de Gestión de las Áreas Clave del Plan estarían formados del modo que recoge las tablas siguientes. Por lo que se refiere a las otras dos grandes Áreas de Actuación (Investigación Básica No Orientada e Investigación Estratégica), será la UECTI junto con el Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación los encargados de garantizar una gestión operativa eficaz en estos ámbitos y, en su caso, de poner en marcha aquellos Comités de Gestión que estimen oportuno en cada momento.

Competitividad

Diseño, Producción y Ciclo de Vida	DICT+DOTVMA	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión (DICT+DOTVMA) • Líder • DICT
Materiales y sus Procesos	DICT	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del DICT
Transporte, Logística y Movilidad	DTOP+DICT+DI	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión (DTOP+DICT+DI) • Líder • DTOP/DI

Tabla 8.2. Comités de Gestión del Área Clave: Competitividad

Medio Ambiente y Energía

Energías Limpias y Uso Racional	DICT	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del DICT
Sostenibilidad del Sistema Ambiental	DOTVMA	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del DOTVMA
Sostenibilidad Ambiental en Actividades Económicas y Sociales	DOTVMA+DICT	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión (DOTVMA+DICT) • Líder • DOTVMA

Tabla 8.3. Comités de Gestión del Área Clave: Medio Ambiente y Energía

Sociedad de la Información

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	DICT	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del DICT • (DICT+DOTVMA)
Administración Digital	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • Todos • Líder • DHAP
Industrias de la Lengua	DC+DICT+DEUI+DHAP	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DC+DICT+DEUI+DHAP) • Líder • DC
Empresa Digital	DICT	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del DICT
Gestión Empresarial Avanzada	DICT+DJTSS	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DICT+DJTSS) • Líder • DICT

Tabla 8.4. Comités de Gestión del Área Clave: Sociedad de la Información

Calidad de Vida

Salud	DS+DJTSS+DICT	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DS+DJTSS+DICT) • Líder • DS
Turismo, Consumo, Ocio y Deporte	DICT+DC	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DICT+DC) • Líder • DICT
Construcción y Patrimonio Cultural	DC+DICT+DOTVMA	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DC+DICT+DOTVMA) • Líder • DC
Socioeconomía y Desarrollo	DEUI+DHAP+DI	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DEUI+DHAP+DI) • Líder • DEUI
Cohesión y Acción Social	DJTSS+DEUI+LEHEND+EUSTAT	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DJTSS+DEUI+LEHEND+EUSTAT) • Líder • DJTSS

Tabla 8.5. Comités de Gestión del Área Clave: Calidad de Vida

Recursos Vivos

Biotecnología y Tec. Farmacéuticas	DICT+DAP+DS+ +DEUI+DOTVMA	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DICT+DAP+DS+ DEUI+DOTVMA) • Líder • DICT
Tecnologías Agropesqueras	DAP	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del DAP
Tecnologías Agroalimentarias	DAP+DICT	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DAP+DICT) • Líder • DAP
Conservación de la Naturaleza	DAP+DOTVMA	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Gestión • (DAP+DOTVMA) • Líder • DAP

Tabla 8.6. Comités de Gestión del Área Clave: Recursos Vivos

8.1.4. Consejo Vasco De Ciencia, Tecnología e Innovación (CVCTI)

Los trabajos realizados por el CCTI se presentarían al Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación. Este órgano se convertiría formalmente en el órgano máximo de consulta y reflejo de la voluntad última del País en el establecimiento de su estrategia de ciencia, tecnología e innovación.

En definitiva, el CVCTI tendrá la misión de coordinar las necesidades de la Sociedad vasca, actuando como órgano consultivo del Gobierno Vasco con las atribuciones de recomendar y proponer actuaciones relacionadas con la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en la CAPV. La secretaría técnica del Consejo estaría a cargo de la UECTI.

8.1.5. Relaciones institucionales

De la labor de estos órganos depende en última instancia que la integración del Sistema se plasme en actuaciones conjuntas entre los diferentes agentes que lo conforman. La articulación será efectiva si al final se consigue la consolidación de las relaciones de la Universidad, infraestructura tecnológica y empresas, que posibilite la transferencia de conocimientos y tecnologías entre todos ellos.

La articulación e integración de estos órganos mencionados se producirá de forma paulatina a lo largo de la duración del Plan, siendo éste uno de los aspectos que refuerzan su carácter integrador.

Los flujos básicos de funcionamiento del Sistema de Innovación de la CAPV se reflejan en la figura siguiente donde se contemplan los siguientes aspectos:

- El *Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación* es el foro interdepartamental donde se *formulan* las políticas científicas y tecnológicas de los Departamentos del Gobierno Vasco.

- Los *Comités de Gestión*, encargados de la dirección y gestión operativa de cada uno de las Áreas y Programas en los que se estructura el Plan y formados por representantes cualificados de los Departamentos gubernamentales y, en su caso, otras instituciones públicas, involucrados en su financiación.
- La *Unidad Estratégica de Ciencia, Tecnología e Innovación* se constituye por una parte como elemento aglutinador de las diversas iniciativas tecnológicas, *elaborando* los planes y programas para su presentación al *Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación*, y por otra como el organismo que *coordina* los programas del Plan.
- El *Consejo Vasco de Ciencia, Tecnología e Innovación* se constituye como el organismo coordinador e integrador de los diversos agentes científicos, tecnológicos e institucionales que operan en el ámbito de la CAPV. En él se debaten y *proponen* al Gobierno Vasco las directrices en materia de investigación científica y tecnológica.
- El *Gobierno Vasco aprueba* la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación con las dotaciones presupuestarias correspondientes.

8.2. Indicadores de seguimiento

Para conseguir una eficiente implantación del Plan es importante apostar desde un principio por la realización de un seguimiento del desarrollo del mismo con el fin de evaluar el nivel de eficacia de las diversas actuaciones e introducir las correcciones que sean precisas, así como para extraer conclusiones de cara a futuras actuaciones.

En este sentido, se prestará especial atención a la realización de un *seguimiento individualizado de las distintas actuaciones*. Para ello, se asegurará un adecuado sistema de recogida y procesamiento de datos sobre la marcha de las mismas. La Unidad Estratégica de Ciencia y Tecnología será el órgano de gestión ejecutor de las tareas de evaluación, seguimiento, soporte y revisión del Plan, para lo cual contará con recursos internos y con el apoyo de recursos externos que garanticen la calidad y objetividad de las actividades desarrolladas.

El gran número de actuaciones previstas, así como la necesidad de acometerlas de manera integrada, requerirá de las tareas de evaluación, seguimiento y soporte un enfoque muy coordinado sobre todas y cada una de tales actuaciones. Para ello se seguirán las directrices siguientes:

- Adecuar los *criterios de selección* de las distintas *Acciones Integrales* a los *Objetivos Estratégicos* del Plan y a los resultados objetivo del mismo plasmados en los Indicadores.
- Poner en práctica un *seguimiento dirigido a la toma de decisiones*, tanto a nivel operativo de cada una de las actuaciones del Plan, como a nivel estratégico del mismo.
- Impulsar un *seguimiento individualizado* de las distintas actuaciones del Plan, proporcionando soporte específico en aquellas ocasiones en que se requiera una reconducción de tales actuaciones o la resolución de determinados problemas que puedan aparecer durante su desarrollo. En este caso se podrá utilizar recursos expertos específicos para labores de asesoramiento.
- Realizar *revisiones intermedias* globales del conjunto del Plan, y en especial a los dos años, atendiendo a la eficiencia en la implantación, impacto y efectividad del Plan (atendiendo a la consecución de los objetivos marcados) y a la adecuación de los resultados a la vista de la evolución del entorno general del Sistema de Innovación.

- *Informar sobre la marcha del Plan no sólo a los órganos de gestión del mismo sino al conjunto de los Agentes del Sistema de Innovación.*

Se ha dado un valor muy importante a la información, en todos los sentidos y entre todos los Agentes que intervengan en el mismo, como factor crítico de éxito del Plan. Disponer de información de calidad sobre la marcha del Plan, y utilizarla y comunicarla de manera adecuada es uno de los retos que el propio Plan tiene planteados.

Las labores de evaluación y seguimiento se apoyarán en parte en la monitorización de los Indicadores sobre la marcha del Plan. Estos Indicadores se han establecido no sólo con una función informativa, sino *orientados a la toma de decisiones*, por lo que se han marcado unos objetivos cuantitativos concretos a conseguir para cada uno de ellos. De esta forma, las actividades de seguimiento y evaluación pueden determinar las desviaciones producidas y obrar en consecuencia mediante la propuesta de soluciones concretas para la reconducción del Plan si se requiere.

Con objeto de facilitar la realización de este seguimiento, se ha definido un número determinado de *indicadores*³³ para cada uno de los *Objetivos Estratégicos*, de forma que será el cumplimiento de las metas deseadas para el año 2004 el que asegure la validez y el impacto del Plan. Estos indicadores vienen desarrollados en el Anexo III del Plan. De forma complementaria, se presentan también los indicadores de nivel macro que informarán sobre las *tendencias y evolución de la CAPV en materia de Investigación, Desarrollo e Innovación*.

³³ En general, para facilitar la comprensión del sistema de Indicadores y su utilización, se ha establecido un Marco Lógico de Indicadores, siguiendo un desglose en "cascada" que incluye:

- *Indicadores Inmediatos o de input*, que se podrán controlar una vez que se pongan en marcha los diversos Instrumentos y Programas.
- *Indicadores Intermedios o de output*, que se podrán controlar una vez que vayan finalizando actuaciones concretas dentro de los Instrumentos y Programas, y que ofrecen información sobre los resultados que se van obteniendo.
- *Indicadores Finales o de outcome*, que se podrán medir fundamentalmente a la finalización del Plan, así como posteriormente, y que dan información sobre el impacto que ha tenido éste sobre el conjunto del Sistema de Innovación de la CAPV.