



Apuntes para entender
la crisis de la Universidad Pública

Plan Estratégico -
CONICET:
Documento para
su discusión

PLAN ESTRATÉGICO - CONICET

Documento para su discusión

06 de noviembre de 2017

Como investigadorxs y becarixs del Centro de Investigaciones y Estudios sobre Cultura y Sociedad (CIECS, CONICET y UNC), observamos con preocupación la Planificación Estratégica del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). A partir de documentos producidos por la dirección de CONICET¹, advertimos que el proceso presenta algunos aspectos que merecerían una consideración más exhaustiva y la ampliación del debate, teniendo en cuenta la magnitud y complejidad del organismo y la importancia de sus funciones para la sociedad argentina y latinoamericana. En consonancia con los análisis y pronunciamientos realizados por organizaciones e instituciones vinculadas a la ciencia y tecnología (CISOR-UNJU, ATE-CONICET Rosario, Asamblea CyT-Córdoba, Científicxs y Universitarixs Autoconvocadxs de Bariloche, Declaración de Directores de UEs de Ciencias Sociales, entre otras), advertimos que la mencionada propuesta presenta serios problemas en algunos aspectos que desarrollamos a continuación.

1. Acerca del proceso de planificación

Considerando la tradición de la investigación científica y el desarrollo tecnológico en Argentina y atendiendo a la importancia creciente del conocimiento en el contexto internacional, la formulación de políticas, programas y planes de ciencia y tecnología en el país requiere de un proceso participativo abierto a lxs diversxs integrantes del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como a la sociedad argentina, a quien están dirigidos los objetivos de la política científica y tecnológica proclamados en la Ley N° 25.467 de Ciencia, Tecnología e Innovación. En este sentido, la participación multidisciplinaria e intersectorial resulta fundamental en la elaboración de una herramienta de planificación estratégica como lo es un plan que traza proyecciones a corto, mediano y largo plazo de un organismo formado por más de 25 mil personas distribuidas en todo el territorio nacional, dedicadas a la generación y gestión de conocimiento científico y tecnológico en disciplinas y campos heterogéneos, tanto en sus configuraciones como en las búsquedas y aportes científicos, sociales y culturales.

Sin embargo, el proceso de planificación del CONICET, antes que resultar una planificación estratégica, presenta características propias de la planificación normativa. De acuerdo con este modelo, es posible realizar algunas observaciones respecto al procedimiento. En relación con los Talleres de Planificación, éstos sólo contaron con la presencia de lxs

¹ Los documentos que circularon y a los que se tuvo acceso son tres: 1) Relatoría del Primer y Segundo Taller del Directorio (realizados los días 12-13 de diciembre de 2016 y el 20 de marzo de 2017, respectivamente) y de los Talleres de Gerencias del Área Central (realizados los días 15-22-29 de mayo y 5-7 de junio de 2017); 2) Diapositivas de la reunión de trabajo de los días 21-22 de junio de 2017; 3) Glosario de terminología utilizada para la formulación del Plan Estratégico. Cabe señalar que la circulación de los documentos fue a través de correo electrónico y que si bien en el sitio web del CONICET hay una sección dedicada al Plan Estratégico, no hay documentación disponible para su consulta, ver: <http://www.conicet.gov.ar/plan-estrategico/>

administradorxs de altos mandos que tienen, o han tenido, a su cargo responsabilidades generales en el CONICET. En la medida en que el documento preliminar del Plan Estratégico ha sido elaborado por el Directorio del CONICET, ampliado a las Gerencias del Área Central, el mecanismo de coordinación entre los distintos integrantes del organismo evidencia que son lxs directivxs quienes detentan el papel principal en la formulación del instrumento, en desmedro del reconocimiento de “las potencialidades de todos los integrantes de la organización”, tal como se menciona en sus propios documentos².

Es por esto que observamos con preocupación el carácter débilmente democrático del proceso de Planificación Estratégica, en la medida que su modalidad presenta un tipo de participación que no contempla estrategias ni tiempos adecuados para que el conjunto de lxs actorxs del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación seamos parte real de dicho proceso. La propuesta de planificación no refleja la condición de estratégica porque el plan en su conjunto no es sometido a una discusión rigurosa, sino que recién como parte de la Tercera Etapa se efectúan las consultas e intercambios con los distintos niveles organizacionales del CONICET en un período restringido de dos meses, como parte de una aparente intención consultiva, pero que no parece más que una instancia legitimadora de decisiones iniciales. En este sentido, llama la atención cómo en el Documento de Relatoría del Primer y Segundo Taller del Directorio y los Talleres de Gerencias del Área Central se reiteran “consensos” y “acuerdos alcanzados entre el Directorio y las Gerencias del Área Central”, cuyos “aportes tácticos”, durante tales jornadas de trabajo (ocho en total) se presentan como la principal fuente de información y justificación. Sin embargo, los elementos constitutivos del Plan Estratégico del organismo -diagnóstico, visión, misión, funciones, ejes, objetivos, líneas- no son confrontados con argumentos y opiniones de otrxs agentes más allá de círculo de directivos y gerentes.

Consideramos oportuno poner en cuestión la modalidad misma del proceso, ya que observamos que el procedimiento conduce a la imposición de normas antes que al ejercicio de una real y amplia participación de grupos con diversas perspectivas e intereses, de modo tal que ello resulte en una discusión y análisis acerca de la política científica y tecnológica.

2. Acerca del diagnóstico

2.1. Aspectos teórico-metodológicos

Observamos que el diagnóstico que se propone como base del Plan Estratégico es inconsistente teórica y metodológicamente, lo cual tiene implicaciones políticas no sólo porque pone en evidencia una concepción restringida del proceso mismo de participación de lxs diversxs actorxs del organismo, sino también porque ofrece visiones sobre la relación entre conocimiento y sociedad que consideramos oportuno poner en discusión.

En primer lugar, la inconsistencia deriva de la falta de disponibilidad del material que sustenta el diagnóstico. El documento de las Relatorías de los Talleres del Directorio y las Gerencias refiere a la existencia de un documento preliminar denominado “apreciaciones diagnósticas” que fue objeto de debate durante el Primer Taller del Directorio, y que no se ofrece como material de circulación pública y accesible a todxs lxs participantes del proceso. Según indican las Relatorías de los Talleres, el documento preliminar de “apreciaciones diagnósticas” está formado por “un trabajo previo de relevamiento a través

² Nos referimos a la presentación en formato *PowerPoint* que, desde el mes de julio, circuló en los diversos institutos de investigación de todo el país como material de base del proceso de consulta.

de entrevistas a la alta conducción y otros informantes clave” y por “la información disponible derivada del análisis normativo y las conclusiones de las evaluaciones institucionales realizadas desde 2010, tanto a nivel CCT como en distintos institutos que los constituyen”, con el objetivo de “recoger antecedentes, detectar fortalezas, problemas y desafíos”. Sin embargo, no se pone a disposición pública la guía de entrevistas, las transcripciones de las entrevistas, los criterios de selección de informantes clave, como tampoco se provee evidencia alguna acerca de la sistematización de las evaluaciones institucionales que se mencionan y que sustentan la matriz del Plan Estratégico.

En segundo lugar, como investigadorxs y becarixs que nos desempeñamos en el área de las ciencias sociales y humanas, vemos con preocupación lo que desde los documentos oficiales se enuncia como “**cultura organizacional**”, en tanto factor de “influencia en el desempeño de las organizaciones”. En relación con esta categoría, con la que se propone evaluar el desempeño de un organismo público científico y tecnológico, no podemos dejar de objetar el marco teórico y metodológico que supone, no sólo porque está basado en concepciones ampliamente cuestionadas en las ciencias sociales y humanas, sino también por sus implicaciones político-culturales. En ese sentido, nos preguntamos: ¿Podemos aceptar el marco teórico-metodológico de *Cultures and organizations. Software of the mind* (Hofstede *et al.*, 2010) que se toma como referencia? Los autores de esta propuesta combinan una teoría psicológica de base biológica³ con una noción anticuada de “cultura” y “cambio cultural”, así como una visión de “cultura organizacional” con fuertes rasgos etnocéntricos. Así, por ejemplo, en la era de la “globalización” se diagnostica un presente organizacional de “una masiva mezcla de círculos morales” de contenido universal (burocracia, eficiencia, tecnología, etc.) contradichos “por la *retención* de muchas de nuestras adaptaciones a la vida en pequeñas tribus que caracterizaron nuestros ancestros hace millones de años” (2010: 456). En este contexto, las realidades nacionales son definidas como escenarios de mediación entre elementos culturales universales y factores de nacionalidad que “*constrañen* la racionalidad” (2010: 337). Dentro de esa línea argumentativa, la “cultura argentina” se describe en base a seis parámetros medidos a través del “compás cultural” (una encuesta patentada por los mismos autores). Cabe aclarar que este “compás cultural” se basa en un modelo creado en un estudio de 50 compañías relacionadas con el conglomerado IBM en su proceso de compra y absorción, acelerado en las décadas de 1990 y 2000. Se conjuga todo en un concepto de “cultura organizacional” con clara orientación empresarial, donde por cultura organizacional se entiende “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización respecto de los miembros de otra” (2010: 346).

Este lenguaje desde el que se propone pensar las prácticas del CONICET como parte del complejo entramado de ciencia, tecnología e innovación es, desde nuestra perspectiva, cuestionable y preocupante. No sólo porque se vale de teorías científicamente débiles y ampliamente cuestionadas, sino también porque propone categorías pensadas para sectores donde las decisiones se toman exclusivamente en relación con la inversión y las correlativas reducciones sectoriales en organizaciones absorbidas (lógica empresarial). En este sentido, contiene un conjunto de prejuicios que confirman ideales regulativos de sociedad y cultura en los que no tienen cabida las diferencias y conflictos constitutivos a todo diseño de políticas orientado a fortalecer una dinámica democrática e inclusiva, así como una actividad científica con autonomía relativa de intereses económicos y visiones políticas que pretendan menoscabar tal autonomía.

³ Se define la “personalidad” como un “set único de programas mentales no compartidos con ningún otro ser humano”, con “características que son parcialmente heredadas dentro del set único de genes y parcialmente aprendidos” (Hofstede *et al.*: 7).

2.2. Contenido

El diagnóstico institucional del CONICET, que incluye seis temas generales (Política Científica y Tecnológica; Gobierno y Modelo de Gestión; Evaluación, Recursos Humanos; Articulación y Cultura Organizacional), carece de un elemento central en la planificación y la gestión de la ciencia y la tecnología: el conocimiento mismo. Por un lado, este diagnóstico adolece de las apreciaciones acerca del rol del conocimiento en la sociedad argentina y latinoamericana, a pesar de que este asunto no es reductible a una discusión sectorial o corporativa. Por otro lado, tampoco hace referencia a lo que hacen lxs investigadorxs y becarixs en tanto objeto específico de su actividad: generar conocimientos científicos y tecnológicos.

Con respecto al primer tema planteado, **Política Científica y Tecnológica**, se observa el predominio de una lógica que sólo trata acerca de los medios y los procedimientos más o menos estandarizados que definen un conjunto de funcionarios para administrar la ciencia y la tecnología con criterios de eficacia, a la manera como lo describiría Max Weber (2012) en su reflexión sobre el Estado moderno. La política científica y tecnológica, además de la racionalidad burocrática, debe entenderse como una cuestión política, situando a la ciencia y la tecnología como asuntos centrales en la dinámica de poder en una sociedad. De esta manera, la política científica y tecnológica, entendida como ámbito de decisiones, no se puede disociar de la política pública y, por lo tanto, de su cuestión política propiamente dicha, tanto en sus contenidos como en sus procedimientos legítimos. La consideración de la política científica y tecnológica recién aparece en el ítem 8 del tema Articulación, en una mención sobre la necesidad de articular los lineamientos del CONICET con los del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología actual.

Dentro de este tema, el diagnóstico afirma como tendencia un “**perfil de investigador**” que actualmente predominaría en el CONICET. Se destaca la existencia de un perfil “clásico o tradicional, academicista, individualista, centrado en lo disciplinar y concentrado en publicar *papers*”. Notamos, en este punto, una lectura que no da cuenta de la heterogeneidad de perfiles de investigadorxs, temas de investigación y campos de aplicación que actualmente definen al CONICET y que, de ningún modo, pueden reducirse a categorías homogéneas y simplificantes. Advertimos, asimismo, una lectura basada en prejuicios que promueven la legitimación de asociaciones falaces y no basadas en la realidad (por ejemplo, entre “individualista”, “tradicional” y “disciplinar”), funcionando más como confirmación de sospechas que como demostración de evidencias.

Directamente vinculado con lo anterior, el diagnóstico avanza en la descripción del tipo de investigaciones que actualmente predominaría en el CONICET y del tipo de financiamiento que debería priorizarse. Se destaca la preeminencia de “**investigaciones libres**” en detrimento de “**investigaciones orientadas o por demanda**”. Se afirma que “prevalece la investigación libre” y que los “instrumentos de orientación están devaluados”, situación que definiría un “paradigma dependiente” en relación con los incentivos institucionales, en oposición a una situación que se presenta como deseable: un “paradigma con incentivos blandos” donde prevalece la figura del “emprendedor”. Sobre esa base, se plantea la necesidad de “definir el perfil de investigador que se quiere” y la ventaja de que “existan otras fuentes de financiamiento de proyectos, siempre y cuando CONICET conserve capacidades para subsidiar a investigadores que no pudieron obtenerlo”. Sobre este punto, advertimos no sólo el desplazamiento del CONICET como fuente principal de financiamiento

de investigaciones como parte de una política global de ciencia, tecnología e innovación, sino también una concepción de la relación entre **producción científica y demanda** que terminaría justificando el desfinanciamiento de determinadas investigaciones, lo que tiene especiales consecuencias para las ciencias sociales y humanas. Esta concepción a la que apuntamos pone en evidencia una lectura poco sensible del rol del conocimiento en la dinámica democrática y su potencial incidencia en las configuraciones de poder, en la medida que sugiere que la ausencia de una demanda haría injustificable -o menos prioritario- el financiamiento de una investigación. Sin embargo, nos preguntamos: ¿que no haya una demanda establecida implica necesariamente que no haya una necesidad social?, ¿la ausencia de una demanda justifica no financiar determinadas investigaciones?, ¿qué lugar tiene la ciencia básica en esta concepción?, ¿qué valor se les asigna a las ciencias sociales y humanas en esta relación entre producción científica y demanda?, ¿qué lugar y valor tienen los intercambios -complejos y no lineales- con diversos actorxs gremiales, territoriales, identitarios, políticos y comunitarios en tanto sujetos plenamente capaces de articular nuevas demandas e incidir en la reorientación del vínculo ciencia-sociedad?

Atendiendo al segundo tema, **Gobierno y Modelo de Gestión**, cabe considerar que las apreciaciones están concentradas en la delegación, o no, del poder del CONICET Central a los Centros Científicos Tecnológicos, lo que demuestra una falta de discusión amplia y participativa sobre el proceso de **federalización** de la ciencia y la tecnología en la Argentina. Advertimos, puntualmente, un conjunto de afirmaciones generales sobre el rol de los CCT respecto a la evaluación y asignación de becas que no remiten a información y datos que las sustenten, evidenciando al mismo tiempo preconceptos sobre la idoneidad y transparencia *per se* de la administración central. Así, por ejemplo, se afirma que “existen desacuerdos en delegar en los CCT la evaluación” y “la asignación de becas”, al tiempo que se sostiene que hay consenso “en no delegar la evaluación en los CCT ya que esto garantiza la transparencia del proceso” y en “construir una agenda científica-tecnológica del CONICET desde la Sede Central con aportes de los mismos CCT”. Ante estos elementos diagnósticos, observamos que los mencionados “consensos” no incluyen al grueso de lxs trabajadorxs del organismo, mostrando un verticalismo en el modelo de gestión que no contribuye a atender las situaciones de las regiones diversas que componen la base territorial del CONICET, como tampoco a valorar a los CCT como instancias de definición de agendas de investigación.

Por otra parte, dentro de este tema, un ítem específico hace referencia al **presupuesto**, cuya actual distribución se concentra en gastos corrientes y salarios, siendo el destino de su mayor volumen los estipendios de becas. Sobre esa tendencia, se afirma: “si no fuera así podría destinarse a otros fines. Lo que lleva a replantear el rol que tiene el CONICET en relación con la formación de recursos humanos. A su vez, surge la pregunta ¿tiene sentido financiar la formación de doctores y desatender su seguimiento e inserción laboral?”. No podemos dejar de señalar que este argumento resulta engañoso, porque el problema no radica en re-equilibrar el destino del actual presupuesto, sino en direccionar su volumen y destino sobre la base de una política de ciencia, tecnología e innovación integral que tenga como horizonte la ampliación de las posibilidades de bienestar y justicia en una sociedad. Cuestión que, desde luego, incluye una proyección presupuestaria en base a esos propósitos.

Con respecto al tercer tema, **Evaluación**, se reflejan dificultades vigentes frente a las condiciones de trabajo, en lo referido específicamente a los productos derivados de la generación de conocimiento y a la modalidad de evaluación existente. En este marco, dos aspectos se marcan como relevantes: por un lado, la escasa “ponderación de actividades

de tecnología, vinculación, transferencia y patentamiento” en las evaluaciones; por otro lado, cierta “rutinización” y “endogamia” de las comisiones evaluadoras, así como la preeminencia de evaluaciones basadas en “criterios bibliométricos”. El primer aspecto se vincula con lo que ya anticipamos sobre el vínculo producción científica-demanda y que, consideramos, simplifica la discusión en torno a la transferencia de los productos científicos porque la misma noción de “tecnología”⁴ no es autoevidente sino que depende, en parte, de lo que una sociedad defina como tal en función de sus necesidades y objetivos de desarrollo productivo, político, social y cultural. En relación al segundo aspecto, el diagnóstico promueve la construcción de nuevos sistemas de evaluación pero no aclara con base en qué criterios y propósitos, indicando solamente “la incorporación de evaluadores externos al CONICET a fines de mitigar el carácter endogámico de [las] comisiones”. Si bien acordamos en que el sistema de evaluación necesita una profunda revisión, ésta no debería hacerse aisladamente, como tampoco debería fundamentarse su transparencia en la incorporación de “actores externos”, pues hacerlo de ese modo no garantiza *per se* una evaluación de calidad. Consideramos, por el contrario, que todos los aspectos relacionados a la evaluación no deben ser analizados atendiendo solamente a la evaluación en sí misma⁵, sino en el marco de la generación de conocimiento científico y tecnológico; sin dejar de notar las presiones de las agendas internacionales de países centrales y definiendo criterios propios que respondan a la pluralidad en las áreas de conocimiento y a las condiciones de trabajo en las diferentes unidades existentes.

En cuanto al cuarto tema, **Recursos humanos**, por primera vez en todo el documento y de modo explícito son consideradas las personas que trabajan como personal de apoyo y en la administración, además de lxs investigadorxs, y se da lugar a la preocupación por las necesidades de espacio físico, equipamiento y financiamiento. Se menciona el “crecimiento experimentado en los últimos años [que] dio lugar a transformaciones cuantitativas y cualitativas”, se señala que dicho impacto no supuso “la planificación para determinar el para qué de ese crecimiento en RRHH”. Pero, como suele ocurrir, lxs grandes ausentes en esta discusión son lxs becarixs, no hay referencias sobre sus condiciones de trabajo sino tan sólo una alusión a las “becas”, como si éstas por sí solas hicieran el trabajo. La becas se mencionan como uno de los “temas a considerar en los objetivos”, en pos de “que el país pueda capitalizar el esfuerzo que hace CONICET en el financiamiento de la formación de RRHH (no delegable en otras instituciones), favoreciendo asimismo su inserción en otros ámbitos”. Sin embargo, en el tema Articulación (ítem 1) se aprecia no sólo una preocupación sobre la distribución geográfica de las becas, sino también una intención explícita de reducirlas para enfocarse en el sector privado, como si ya no existieran otras instituciones y mecanismos que fomentan la vinculación con otros sectores (incluido el productivo). Así lo expresa el propio documento: “Hay consenso respecto de la falta de demanda de conocimiento del sector privado. Se argumenta la necesidad de expandir el modelo Y-TEC y que el Estado asuma los riesgos de *spin off/scale up* de los conocimientos generados en ciencia básica. Esos montos podrían salir de los fondos hoy asignados a becas”.

⁴ En línea con lo expresado por Científicxs y Universitarixs Autoconvocadxs de Bariloche, el documento de Plan Estratégico restringe la noción de tecnología a los desarrollos científicos que terminan en patentes, dejando fuera de consideración, por ejemplo, el diseño, elaboración y mejora de políticas públicas, tarea que concierne mayormente a las ciencias sociales y humanas.

⁵ La evaluación es un tema transversal asociado no sólo a los “productos” de conocimiento sino también a la institución y a quienes la integran, en este caso no únicamente investigadorxs, sino también personal de apoyo, administrativxs y becarixs.

Precisamente el quinto tema, **Articulación**, además de pasar por alto las demás iniciativas que en diferentes instancias del gobierno y del sector privado fomentan la vinculación con el sector productivo, como excusa para quitar inversión correspondiente a las becas y por lo tanto vulnerando la “formación de RRHH (no delegable en otras instituciones)”, también se deja de lado la vinculación explícita con la sociedad. No hay ni siquiera mención de agrupaciones gremiales, organizaciones de la sociedad civil de diverso tipo, asociaciones sin fines de lucro u otros sectores que también forman parte de la vida democrática del país y con los que investigadores y becarios tendrían la oportunidad de articular iniciativas que repercutan en el mejoramiento de las condiciones de vida en sus distintas dimensiones. La vinculación no debe ser sólo tecnológica, ni la transferencia sólo unidireccional, es por ello que consideramos que la articulación y las relaciones a las que se debe abrir el CONICET deben ser en doble vía y no sólo con ánimo de lucro. En caso contrario, la articulación con otros actores públicos y privados corre el riesgo de quedar reducida solamente al impulso o fomento de inversiones tendientes al crecimiento del sector empresarial. Además, hay que considerar que esas “demandas de la sociedad” hay que debatirlas precisamente con la sociedad porque en la dinámica de las relaciones entre diversos sectores surgen los límites y potencialidades de lo que se considera como “demanda” o “necesidad”.

En el tema seis, **Cultura organizacional**, además de las debilidades ya mencionadas, es importante resaltar lo cuestionable de su aparición como tema particular, justificado de acuerdo con resultados de instrumentos de los que no se conoce fundamentación metodológica y que a primera vista no son representativos. Este tema, que debería estar dentro de los análisis de gobierno y gestión, aparece apartado, mientras que otros temas (por ejemplo financiamiento) no son visibles, como si todo se resolviese por aspectos internos y no fuese un problema de redefinición de la relación con poderes económicos y políticos.

3. Acerca de la Matriz del Plan Estratégico

3.1. Glosario de terminología utilizada en el Plan Estratégico

Quisiéramos hacer algunas indicaciones generales sobre el glosario de terminología utilizado para la formulación del Plan Estratégico, donde se ofrecen ciertos conceptos que observamos como problemáticos, tanto por su contenido como por sus alcances.

El concepto de **articulación** está definido de forma limitada, haciendo referencia únicamente al desarrollo científico y tecnológico, excluyendo vínculos con otras instituciones y formas de conocimiento e innovación. También la **vinculación** está definida de manera restrictiva, asociada a la “demanda” de innovación tecnológica, sin considerar, por ejemplo, innovaciones sociales o de base, dejando de lado su dimensión relacional. Por su parte, el concepto de **innovación** resulta aún más problemático por la distorsión que refleja. El mercado se presenta como la característica común de las actividades innovadoras, excluyendo a otras formas de innovación que no tienen como propósito ser introducidas en el mercado. Esto muestra un determinismo economicista, por el cual la ciencia y la tecnología pasan a ser mercancías y, al mismo tiempo, da cuenta del efecto del modelo lineal de innovación, impulsado por teóricos de la economía y reproducido por instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE y Eurostat, 2007). Asimismo, el concepto de **transferencia** refleja una relación unidireccional desde una persona experta que sabe hacia un “medio” que la necesita. Este concepto está sesgado a las “competencias tecnológicas”, sin siquiera ofrecer en todo el glosario una

definición acerca del concepto de **tecnología**. Por último, el concepto de **propiedad intelectual** es definido atendiendo únicamente a los derechos de propiedad industrial, omitiendo el derecho de autor que la legislación argentina protege en las obras de creación intelectual, artística o cultural. La forma bajo la cual se define en el glosario la propiedad intelectual se encuentra alineada con las lógicas mercantiles con las que se proponen los conceptos de innovación, transferencia y vinculación, sugiriendo una aparente intención de rentabilidad económica a partir de la privatización del conocimiento.

Por todo ello, entendemos que la lógica empresarial y de mercado no debe imponerse en la conceptualización ni en la comprensión del complejo científico y tecnológico del país, y particularmente del CONICET, un organismo público que, en cumplimiento de la Ley N° 25.467 de Ciencia, Tecnología e Innovación -ausente en el ejercicio de planificación estratégica-, aporte a “las actividades de ciencia, tecnología e innovación, a fin de contribuir a incrementar el **patrimonio cultural, educativo, social y económico** de la Nación, propendiendo al bien común, al fortalecimiento de la identidad nacional, a la generación de trabajos y a la sustentabilidad del medio ambiente”.

Para cerrar, quisiéramos realizar unas observaciones al concepto de **planificación estratégica**, definido en el glosario como un “plan orientado al logro de objetivos y metas que posibiliten mantener los aspectos positivos de la organización, y cambiar los negativos”. Más que el diseño de un plan, consideramos que el ejercicio de planificación estratégica consiste en un modo de actuar basado en la realidad y que emerge centralmente de los problemas definidos por los diferentes actorxs sociales, es decir, a partir de las expectativas, necesidades, problemas e intereses del conjunto social. Los objetivos de un plan estratégico son resultado de procesos de negociación y acuerdo entre actorxs diversxs, no como formulación de un círculo restringido de expertxs a partir de un diagnóstico centrado en aspectos meramente técnicos. Creemos que un procedimiento estratégico difiere considerablemente de la planificación normativa que predomina en esta propuesta, ya que no intenta establecer normas sino desencadenar un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas que lleva a proponer metas necesariamente conflictivas, puesto que se refieren a expectativas, necesidades e intereses de una multiplicidad de actorxs.

3.2. Matriz del Plan Estratégico

La matriz, como operacionalización de este proceso de planificación, define el rumbo del organismo. Está compuesta por cinco ejes estratégicos (Desarrollo de la Investigación Científica y Tecnológica; Gobierno y Gestión; Vinculación y Transferencia; Articulación con otros actores públicos y privados; CONICET y Sociedad), los cuales, a su vez, contienen objetivos estratégicos (actualmente 23) y líneas estratégicas (actualmente 95). Sin embargo, los ejes estratégicos no se corresponden con los temas generales desarrollados en el diagnóstico. Es más, aparecen nuevos elementos que no habían sido contemplados en las apreciaciones diagnósticas y que, por lo tanto, se desconoce su origen y la justificación de su inclusión en la matriz.

Quisiéramos hacer algunos señalamientos generales sobre la **composición y contenido** de dicha matriz, aspectos que creemos merecen un debate que conduzca a aclarar su pertinencia. En este sentido, cabe preguntarse sobre los motivos por los cuales se decide separar a la “vinculación y transferencia” de la “articulación con otros actores públicos y privados”, y ésta, a su vez, de “CONICET y Sociedad”. Tomar estos temas como separados sugiere una comprensión reduccionista de la producción y uso del conocimiento, además de

poner en evidencia una adopción acrítica de conceptos planteados por la administración y la teoría económica sobre los cuales ya se hizo referencia. Asimismo, sin desconocer la importancia transversal de la comunicación, no se explica por qué un eje (“CONICET y sociedad”) se refiere a su desagregación, que a nuestro entender serían aspectos de comunicación interna, que aportan a la política y gestión de la ciencia y la tecnología, y de relaciones institucionales propias de la vinculación social y tecnológica. Por su parte, la generación de conocimiento científico y tecnológico no aparece visible, o peor aún, se restringe al objetivo de “orientar la investigación en CyT”. De esta manera, el rol de las investigaciones “libres” queda invisibilizado. Otro de los temas ausentes es el financiamiento, que sólo aparece en la última línea estratégica del objetivo referido a consolidación de capacidades institucionales en CyT.

Respecto del **Eje 1 Desarrollo de la Investigación Científica y de la Tecnología**, nos interesa puntualizar algunos aspectos de las líneas estratégicas:

- No hay mención explícita del fortalecimiento a la Carrera de Investigador, aunque sí se proyecta su “inserción” en el sistema socio-productivo. ¿Qué significa “inserción” en este contexto?, ¿cuáles serían sus alcances y características?
- En varias oportunidades, se mencionan “nuevas políticas institucionales en CyT” sin explicitar cuáles son dichas políticas ni su origen, o cuáles serían las orientaciones que se pretenden proyectar.
- La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas en la orientación de acciones representa una decisión política que no aparece fundamentada ni mencionada en el diagnóstico.
- El objetivo de adecuar los procedimientos de evaluación a los consensos y las buenas prácticas internacionales requiere un análisis más amplio y exhaustivo, ya que puede contraponerse al fortalecimiento de las investigaciones orientadas a la resolución de problemas locales y/o regionales.

Respecto del **Eje 2 Gobierno y gestión**, resulta necesario hacer algunas observaciones:

- Existe una contradicción entre la definición de gobernanza que se ofrece en el glosario y lo que indica la matriz, que deposita en el Directorio, y no en la comunidad institucional, la gobernanza del organismo.
- Se menciona la elaboración de un Plan Estratégico propio de tecnologías de la información, sin considerar la definición de una política de gestión de la información (seguridad, preservación, interoperabilidad, etc.) como base para la formulación del instrumento.
- Existe poca claridad en las líneas estratégicas referidas a la federalización y el rol de los CCT en las distintas dimensiones del gobierno y gestión.

Respecto del **Eje 3 Vinculación y transferencia**, se encuentran líneas que propugnan la capitalización del conocimiento; entre ellas, la asunción de que la protección de la propiedad intelectual trae como resultado el “desarrollo de la sociedad”.

Respecto del **Eje 4 Articulación con otros actores públicos y privados**, falta claridad sobre cuáles son lxs actorxs con los que dialoga el CONICET y de qué modo con cada uno de ellxs, así como cuál es la modalidad de la articulación de las políticas de ciencia y

tecnología con el resto de políticas públicas y cómo se abordarían las mencionadas demandas de las instituciones privadas.

4. Reflexiones finales

Quisiéramos concluir señalando algunos aspectos generales que consideramos pueden aportar a la discusión, atendiendo no sólo a la necesidad de mayor participación del conjunto de actorxs involucradxs, sino también a la centralidad que supone una matriz estratégica en cuanto orientación del accionar del organismo.

- La necesidad de resaltar el vínculo del CONICET, a través del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, con el resto de los ministerios y otros organismos del orden nacional y provincial.
- La necesidad de explicitar y consensuar democráticamente los criterios para “promover nuevas trayectorias de investigación” (1.1.1) y “nuevas trayectorias en la formación de becarios” (1.2.1), sin perjuicio de trayectorias previas y sobre la base de un presupuesto que tenga como horizonte el crecimiento del porcentaje del PBI destinado a ciencia, tecnología e innovación.
- La importancia estratégica de mantener el equilibrio entre “investigaciones libres” e “investigaciones orientadas”, sobre la base de una discusión amplia en torno a los alcances de lo que se entiende por “libre”, “orientado” o “estratégico”.
- La centralidad de generar procesos de permanente intercambio con diversxs actorxs para discutir el contenido y alcance de nociones como “transferencia”, “tecnología”, “vinculación” e “innovación”, sobre la base de objetivos democráticos claramente delimitados y considerando todas las áreas de conocimiento, su especificidad y heterogeneidad.
- Ampliar en diversidad y composición lxs actorxs con los que se proyectan intercambios (en transferencia o inserción profesional), de modo de garantizar una relación ciencia-sociedad que no quede reducida a la lógica empresarial.
- Explicitar el tipo de actorxs que se pretende incorporar a los procesos de evaluación en función de criterios de ampliación de derechos y fortalecimiento democrático (organismos de derechos humanos, organizaciones gremiales, políticas, territoriales, medioambientales, educativas, de salud, etc.).
- Mejorar la estructura de gobierno que tenga por meta fortalecer la federalización y no deslegitimarla, poniendo en valor a los CCT como instancia clave en la toma de decisiones en cuanto a la producción, evaluación y uso de conocimientos.

Entendemos que se pueden proponer múltiples divisiones para facilitar el análisis, sin embargo, los temas generales presentados en el Diagnóstico y los ejes de la Matriz del Plan Estratégico no coinciden entre sí y no responden a la complejidad de la institución y, por lo tanto, no permiten una dinámica que facilite la generación de aportes. En todo caso, nuestra propuesta podría concentrarse en seis ejes, partiendo de dos integradores: por un lado, Política y Gestión Científica y Tecnológica y, por otro lado, Estructura Interna y Actorxs del Sistema. Dentro de los cuales, a su vez, puedan trabajarse estos aspectos: 1) Generación

de Conocimiento Científico y Tecnológico; 2) Recursos Humanos; 3) Financiamiento; 4) Vinculación (no sólo tecnológica).

Asimismo, enfatizamos que la formulación del Plan Estratégico del CONICET requiere el involucramiento de las instituciones y comunidades que integran el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como la participación del heterogéneo conjunto de actorxs sociales no dedicados a la ciencia pero sí implicadxs en sus procesos. Se debería contar también con las capacidades institucionales que ha desarrollado el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación mediante el Programa de Formación de Recursos Humanos en Política y Gestión de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (Res. N° 775/2008), y el Programa de Formación de Gerentes y Vinculadores Tecnológicos - GTec, impulsado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) a través del Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC).

Con todo ello, resulta fundamental realizar un ejercicio de planificación participativo, científicamente fundado, integral, atento a la complejidad de la actividad científica y tecnológica, y con profunda vocación democrática. De modo que ello conduzca al fortalecimiento de la institución y del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, a la ampliación de derechos y a una mayor imbricación del conocimiento en la sociedad argentina y con perspectiva latinoamericana.

Referencias

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan y Minko, Michel (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3ra Ed. Nueva York: McGraw-Hill.

Ley N° 25.467 de Ciencia, Tecnología e Innovación. Boletín Oficial, Buenos Aires, Argentina, 26 de septiembre de 2001. Online. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=69045>

OCDE y Eurostat (2007) Oslo Manual. 3ra Ed. Online. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264065659-es>

Weber, Max (2012) *El político y el científico*. Madrid: Alianza.