



MODELO II. PROYECTO DE DIRECCIÓN

INSTITUTO	Institut de Ciències del Mar (ICM)	
FECHA DE CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	13/01/2022	
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CANDIDATO/A	Valentí Sallarès Casas	

Plantee en lenguaje conciso y claro su proyecto de dirección, considerando el plan estratégico vigente del CSIC y el del instituto, actualizando el análisis realizado en el mismo, los principales retos a abordar, los resultados clave que se propone lograr, la propuesta de las acciones a realizar para ello y los recursos necesarios.

1. Análisis de la situación global, partiendo de la misión y visión del instituto.

Los océanos son fundamentales para la vida en la Tierra. Albergan numerosos sistemas naturales y proporcionan recursos que hacen de la Tierra un planeta habitable para la humanidad. Sin embargo, la actividad humana está provocando rápidos cambios globales que afectan a su salud y resiliencia. El calentamiento global, las fluctuaciones climáticas, el aumento del nivel del mar, la acidificación de los océanos y los eventos climáticos extremos, junto con otros factores de estrés como la invasión de la línea de costa por estructuras antropogénicas, la contaminación marina y la sobreexplotación pesquera, alteran las poblaciones de organismos marinos, dañan los ecosistemas y amenazan la biodiversidad, perturbando a su vez las economías de los países costeros y afectando la vida cotidiana de sus habitantes. Además, los océanos albergan las fuentes de múltiples riesgos naturales, que golpean episódicamente las costas causando enormes pérdidas humanas y económicas.

El conocimiento fundamental y aplicado, la acción decidida, el compromiso social y la gestión coordinada son objetivos esenciales para hacer frente a estos retos globales y facilitar el desarrollo sostenible de la humanidad, como se releja en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. En los últimos años, el ICM ha realizado un gran esfuerzo para adaptar su visión de futuro a esta realidad y convertirse en un actor clave. Así, bajo el lema "Investigación marina para un planeta saludable", el equipo humano del ICM se ha comprometido a abordar los objetivos mencionados a través de la investigación de frontera y la transferencia de conocimiento a la sociedad en torno a tres retos: el conocimiento de las interacciones entre el océano y el clima; la conservación y el uso sostenible de la vida y los ecosistemas marinos; y la mitigación del impacto de los riesgos naturales y antropogénicos. El establecimiento de estos retos y de una visión de futuro compartida es fruto de un largo proceso de análisis y reflexión interno que ha permitido diseñar una hoja de ruta para consolidar fortalezas, paliar debilidades, mitigar amenazas y aprovechar oportunidades estratégicas mediante un esfuerzo colectivo.

Este ejercicio ha supuesto un cambio de paradigma no sólo en la visión y la misión del centro, sino también en su organización, centrada ahora en una estructura participativa. Para avanzar de forma inclusiva, al modelo clásico de gobernanza *top-down* (junta, claustro y asamblea) le acompañan ahora distintos comités y grupos de trabajo *bottom-up* que actúan de forma coordinada en los ámbitos de investigación, servicios, transferencia de conocimiento, igualdad y divulgación y comunicación. Se ha identificado también un consejo social para acercarnos a la ciudadanía y se ha constituido uno científico para asesorarnos y guiar nuestra evolución. Conscientes de la importancia del diálogo social, estos cambios estructurales se han visto reflejados en una renovación de la imagen corporativa y de nuestra proyección externa, como primer paso para acercarnos a la sociedad.

La nueva imagen forma parte de una estrategia institucional guiada por criterios de excelencia en la investigación, compromiso social, voluntad de arraigo al territorio y de proyección y reconocimiento internacional. Este impulso permitió alcanzar en 2020 un hito extraordinario en la historia del ICM: la obtención de la acreditación de excelencia "Severo Ochoa". La obtención de esta acreditación ha supuesto



un impulso decisivo para profundizar en la transformación del instituto, consolidando su condición de referente internacional en investigación marina y de garante de los valores de sostenibilidad y conciencia planetaria ante la sociedad.

La asignación anual de un millón de euros que acompaña al galardón ha permitido implementar un plan estratégico estructurado en el fortalecimiento de áreas operacionales clave y el refuerzo de la estrategia científica. Por un lado, se ha creado y dotado de recursos humanos y económicos la Oficina de Apoyo a la Investigación (OSR). Esta oficina está concebida como un engranaje entre los grupos de investigación y la administración en gestión de proyectos, divulgación y comunicación, formación del personal, trato personal y ambiente de trabajo, captación de recursos y transferencia de conocimiento. Por otra parte, la consolidación de la estrategia científica se ha materializado en un conjunto de convocatorias competitivas, fundamentadas en los principios de transparencia, fomento del talento joven, implementación de medidas de igualdad, y creación de sinergias científicas; que han permitido aumentar considerablemente la atracción de talento externo y retener el talento interno, reforzar diversas líneas de investigación estratégicas y mejorar las infraestructuras científicas y técnicas del centro.

Además de los beneficios económicos directos, el prestigio derivado de la acreditación "Severo Ochoa", junto con la nueva dinámica de trabajo, han permitido fortalecer la representación institucional del ICM en diversas esferas de relevancia internacional. Entre los logros más trascendentes cabe destacar la implicación y protagonismo en el marco de la "Década de la Investigación Marina para el Desarrollo Sostenible (2021-2030)" de la ONU. En el ámbito local y regional, se han tejido alianzas con el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya para desarrollar iniciativas de transferencia de conocimiento entre ciencia y sociedad y que, al mismo tiempo, fomenten la concienciación de la ciudadanía sobre los límites planetarios, la sostenibilidad y la crisis climática.

Al margen de estas metas institucionales, la progresiva consolidación del ICM en los últimos años se manifiesta también en los diversos logros de investigadores e investigadoras individuales. Así, el ICM es el segundo instituto del CSIC en número de proyectos RIA (Research and Innovation Action) liderados en H2020, participa en numerosos proyectos recientemente concedidos en Horizon Europe, ha conseguido la primera ERC AdG (y en 2022 está en fase de entrevista de otras tres), la recaudación en proyectos competitivos y de transferencia ha aumentado sustancialmente, el número de publicaciones de Q1 y de alto impacto crece año tras año, y varios/as miembros del instituto han recibido premios y reconocimientos de prestigio.

Aunque la situación parece propicia al crecimiento del ICM, entraña también riesgos notables en un contexto político inestable y una dinámica socioeconómica compleja y cambiante. La consolidación del ICM como protagonista en el escenario local e internacional requerirá ahondar en la continua transformación del centro para, por un lado, consolidar la capacidad formativa y la investigación innovadora de excelencia y, por otro, responder de forma efectiva al creciente compromiso social y ambiental. Este doble reto, que sólo será alcanzable mediante el esfuerzo colectivo, debería guiar las decisiones y acciones institucionales del ICM en el futuro próximo.

2. Análisis DAFO de la situación del instituto y perspectiva a corto y medio plazo.

Debilidades

1. La financiación estructural es insuficiente para hacer frente al rápido aumento de las necesidades de infraestructura, especialmente energía, pero también mantenimiento e instalaciones. La parte de estos gastos que se cubre con costes indirectos de proyectos científicos aumenta año tras año.
2. El personal administrativo y de servicios generales es escaso, con una ratio por investigador/a significativamente inferior al de institutos del CSIC de tamaño similar, especialmente los puestos fijos.



3. Las herramientas técnicas para gestión financiera, económica y administrativa a nivel interno son inadecuadas, lo que dificulta el establecimiento de protocolos de funcionamiento ágiles y eficientes.
4. El liderazgo en proyectos ERC, factor clave para evaluar excelencia, es limitado.
5. La atracción de talento internacional en investigadores/as de plantilla es modesta.
6. La visibilidad del instituto en instituciones públicas, empresas privadas y sociedad civil como garante de los valores de conservación y sostenibilidad es creciente pero todavía reducida.
7. Falta organización, mecanismos y herramientas para impulsar la transferencia de conocimiento a los distintos sectores de la sociedad.
8. El número de empresas privadas a las que transferir conocimiento en investigación marina es escasa.
9. Falta apoyo administrativo y de gestión para hacer *lobby*, especialmente internacional, y aumentar la recaudación de fondos, incluido mecenazgo. La consideración del CSIC como socio único provoca la exclusión competitiva entre los centros del CSIC en este ámbito.
10. Falta apoyo financiero y humano para mantener series temporales históricas de observación costera.

Amenazas

1. El aumento acelerado de la factura energética puede poner en riesgo actividades y líneas de investigación clave del centro que comportan un consumo energético elevado.
2. Dificultad creciente para atraer talento científico-técnico internacional debido tanto a los bajos salarios y mejorables condiciones laborales como al encorsetado sistema de contratación.
3. Dificultad de retener talento debido a la escasa oferta de puestos científicos estables y la todavía más escasa oferta de puestos técnicos y administrativos.
4. La falta de una carrera profesional técnica dentro del sistema español de I+D provoca desmotivación, decepción y hartazgo entre el personal técnico.
5. El desequilibrio de género en los niveles altos de investigación y gestión (el techo de cristal) implica una pérdida de talento y de diversidad alarmante.
6. La complejidad de la estructura administrativa estatal dificulta la gestión económica adecuada de los proyectos. Ello conlleva impugnaciones que reducen los fondos disponibles afectando a la ejecución presupuestaria. Las justificaciones detalladas ocupan además gran parte del tiempo del personal administrativo, afectando al resto de funciones.
7. El elevado número de jubilaciones que tendrá lugar en los próximos años, junto con la brecha de edad entre el personal investigador joven y senior derivada de la falta de plazas estables durante la última crisis económica, pone en riesgo varias líneas de investigación que podrían quedar abandonadas.
8. La necesidad de cubrir con recursos propios la parte no reembolsable del IVA en algunas convocatorias financiadas con fondos europeos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia disminuye nuestra capacidad competitiva frente a centros de otras instituciones que asumen la cofinanciación.
9. El aumento sostenido en el volumen de personal del centro causa una presión creciente en la distribución de espacios que amenaza con ser insostenible.
10. La baja prioridad y escasa comprensión de la investigación marina básica por parte las distintas administraciones, especialmente la autonómica, limita las posibilidades de desarrollo institucional.
11. Nuestra participación en programas de grado y máster de universidades es escasa y poco organizada, y faltan convenios de prácticas con universidades locales de prestigio como la UPC, lo cual dificulta la atracción de "buenos/as estudiantes".

Fortalezas

1. Somos un centro de investigación marina de referencia a nivel internacional, y el más importante del Mediterráneo y del sur de Europa en términos objetivos.
2. Gran proyección e imagen como centro de excelencia gracias a la acreditación "Severo Ochoa".
3. Notable éxito en la captación de jóvenes talentos a través de convocatorias competitivas.



4. Alto potencial de investigación interdisciplinar, siendo el único centro español y uno de los pocos europeos que integra física, química, biología y geología.
5. Extraordinaria capacidad de liderazgo en proyectos europeos, siendo uno de los centros nacionales (y el segundo del CSIC) con mayor éxito en este ámbito.
6. Destacada participación en la creación y liderazgo en redes internacionales de investigación.
7. Larga experiencia en observaciones remotas e in situ, colecciones geológicas y biológicas, cogestión pesquera y comunicación científica.
8. Infraestructuras únicas, incluyendo instalaciones informáticas y acuarios experimentales, y una ubicación óptima en el litoral y cerca del centro de Barcelona.
9. Existencia de fuertes vínculos con el Ayuntamiento y la Generalitat a través de iniciativas recientes.
10. El ICM cuenta con la mayor biblioteca de Ciencias del Mar de España y edita “Scientia Marina”, revista del SCI. Ambas infraestructuras refuerzan la visibilidad y prestigio del instituto.
11. Fuertes vínculos con institutos de investigación y universidades nacionales e internacionales.

Oportunidades

1. El aumento de la conciencia sobre el papel clave que juegan los océanos en el cambio climático, la sostenibilidad ambiental y la economía circular a nivel gubernamental y social.
2. Participación con un papel destacado en la “Década de la Investigación Oceánica para un Desarrollo Sostenible de la ONU” (2021-2030).
3. El acceso a convocatorias y la gran visibilidad que brinda la acreditación SO.
4. Proximidad física y temática a varias instituciones académicas del área metropolitana de Barcelona.
5. Actores importantes dentro del Plan de Economía Azul impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona, incluyendo la posible integración de nuevos espacios en el frente litoral para divulgación científica y concienciación ambiental en el marco del proyecto “Barcelona Mar de Ciencia”, lo cual supone una oportunidad estratégica para fortalecer lazos con el Ayuntamiento.
6. Posible integración el futuro campus científico de la Ciutadella y en el nuevo plan estratégico del “Plan Litoral de Barcelona” del Ayuntamiento de Barcelona.
7. Liderazgo a nivel regional a través del “Instituto Catalán de Investigación y Gobernanza de los Océanos (ICATMAR)” y la red de excelencia en transferencia de conocimiento “Xarxa Marítima BlueNetCat”, lo cual supone una oportunidad estratégica para fortalecer lazos con la administración autonómica.
8. Interés creciente del sector industrial por recibir apoyo tecnológico y científico marino.
9. Barcelona es un polo de atracción de investigadores de todas las edades y condiciones.
10. Los grados de Ciencias del Mar de la UB y la UPC podría ofrecer colaboraciones y oportunidades para los científicos del ICM, incluidos los recién doctorados.
11. El cambio de gerencia del ICM y el desdoblamiento con la gerencia de la UTM debería permitir una gestión más efectiva de los recursos del centro.

Perspectivas

El ICM es el centro pionero del CSIC en investigación marina, el mayor a nivel nacional, y el más transversal e interdisciplinar, siendo el único que incluye investigación en física, química, biología y geología. Por tanto, tiene capacidad y potencial para acometer retos de investigación interdisciplinar desde la escala local a la global, tanto en ciencia de excelencia como en transferencia de conocimiento a la sociedad.

Alcanzar y mantener la excelencia científica es la razón de ser del ICM y la piedra angular que permitirá consolidar nuestro prestigio institucional. La perspectiva en este sentido es focalizar esfuerzos en seguir mejorando los indicadores que nos permitan renovar la acreditación de excelencia “Severo Ochoa”. La elaboración de un proyecto que lo posibilite se presenta como un objetivo ambicioso pero realista. Partiendo de la situación actual, y aprovechando el impulso logrado a través del liderazgo en proyectos europeos, el incremento en publicaciones de alto impacto, el aumento sostenido en recaudación en

proyectos competitivos, y la mejora en la captación de talento joven, debería ser posible proponer un proyecto sólido y novedoso que suponga otro paso adelante. La cohesión interna y el refuerzo estructural logrados gracias al proyecto SO (e.g. creación de la Oficina de Apoyo a la Investigación, OSR) debería facilitar el proceso, pero será necesario crear y dotar las estructuras y equipo humano necesario para afrontarlo en condiciones. Igualmente, es necesario fortalecer la formación del personal del centro en diversos ámbitos, incluyendo herramientas y conceptos transversales de investigación, así como orientación profesional en transferencia. Más allá de “Severo Ochoa”, el reto es consolidar y cohesionar las estructuras de centro y aumentar los indicadores de excelencia sin depender de coyunturas económicas puntuales y proyectos concretos.

El perfil multidisciplinar del ICM lo convierte también en un actor singular y atractivo para las administraciones y el sector privado. **Aumentar el retorno social de la investigación** tiene una importancia creciente en muchos ámbitos. Actualmente en el ICM hay varias iniciativas abiertas en este sentido, y la perspectiva es que éstas se consoliden y crezcan en el futuro próximo. El plan general es desarrollar “ICMTransfer”, una estructura de centro destinada a identificar las acciones de transferencia a través de múltiples canales, fomentarlas, y organizarlas en un portafolio común. Las acciones estratégicas incluyen, en primer lugar, “Barcelona Mar de Ciencia”, iniciativa planteada y desarrollada con el apoyo del ayuntamiento para crear un espacio de divulgación científica y concienciación ambiental frente al ICM. Esta iniciativa es un proyecto estratégico del “Plan de Economía Azul” de la ciudad, por tanto, es también una oportunidad para establecer lazos con empresas del sector. Se trata de una apuesta estratégica prioritaria, ya que permitiría aumentar el compromiso social, incrementar nuestra visibilidad en distintos sectores de la sociedad, fomentar la transferencia de conocimiento y, a la vez, reducir la presión interna por falta de espacio. En segundo lugar, existen distintos ejes de colaboración con la Generalitat. El más relevante es posiblemente ICATMAR, espacio de transferencia enfocado a la gobernanza y gestión del medio marino. Actualmente se centra en la gestión de recursos pesqueros y la oceanografía operacional, pero se podría abrir a otras áreas temáticas de interés entre las especialidades del centro. A nivel internacional, la intención es intensificar nuestra participación y protagonismo en la “Década de los océanos” de la ONU, donde el ICM coordina el programa “Ocean Cities”, cuyo objetivo es impulsar ciudades costeras resilientes y hacer más sostenible la relación de sus ciudadanos con el océano, y se ha postulado como centro colaborador para el Mediterráneo. Ambas iniciativas pueden ser excelentes escenarios para fortalecer el resto de acciones expuestas más arriba.

Para que sea posible consolidar la excelencia e incrementar la transferencia, será indispensable **reforzar la operativa interna**, que actualmente carece de medios y recursos suficientes. Ello incluye dimensionar correctamente el equipo administrativo para responder a las necesidades reales del centro, reforzar y reestructurar el servicio de informática y computación, reforzar el equipo de mantenimiento y logística, optimizar la distribución de espacio físico, buscar soluciones que permitan ampliarlo y establecer pautas de teletrabajo para mitigar las limitaciones actuales, implementar herramientas que faciliten la gestión y contabilidad, el intercambio de información y la comunicación interna, fortalecer la OSR, revisar el reglamento del CMIMA para potenciar sinergias con la UTM y optimizar recursos, etc. Al margen de recursos económicos y humanos, todo ello requerirá un análisis previo para identificar los puntos críticos, priorizar acciones, y establecer protocolos para agilizar los procesos.

3. Programa Científico I. Principales retos planteados y resultados clave a obtener, cubriendo los desafíos científicos y tecnológicos, de atracción y retención de talento, de visibilidad internacional, de transferencia a la sociedad, de formación y de comunicación.

Como se señala en las perspectivas del apartado anterior, el reto es consolidar la excelencia científica aumentando a la vez la transferencia de conocimiento a la sociedad. Para alcanzar este doble objetivo, el actual Comité de Estrategia del ICM, que coordino como vicedirector, ha propuesto un Plan de Actuación que se deriva del Plan Estratégico 2022-2025 y se articula en los siguientes ejes de acción:

E1. Excelencia científica

Consolidar la excelencia científica es la garantía de que el ICM pueda realizar investigación más ambiciosa y del mayor impacto y relevancia. La excelencia científica del instituto debe entenderse como la mejora del nivel medio de los resultados de investigación de todos los grupos y servicios científico-técnicos del ICM.

Los retos específicos identificados en este ámbito son:

- Consolidar indicadores de excelencia en investigación
- Reforzar atracción de talento externo, especialmente internacional
- Incentivar la coordinación de proyectos europeos, especialmente ERCs
- Identificar y analizar lagunas en las líneas de investigación y buscar soluciones para cubrirlas o compensarlas mediante atracción de talento o colaboraciones
- Proyección de futuro y revisión periódica de los retos y líneas de investigación
- Fomentar la participación de investigadores/as en las PTIs y las Redes de Excelencia del CSIC
- Atraer talento y potenciar la carrera técnica consolidando, a la vez, plazas estructurales
- Organizar los servicios científico-técnicos para responder a los nuevos retos

E2. Aspectos transversales de la investigación

La excelencia científica también requiere el desarrollo en diversos aspectos estructurales y transversales que afectan al funcionamiento del centro, el ambiente de trabajo y el trato del personal de todos los perfiles. Este eje de acción incluye, pero no se limita, a los cinco pilares de la “Responsible Research and Innovation” (RRI) definida por Europa, que incluyen “public engagement, open access, gender, ethics and science education”. Los retos identificados son los siguientes:

- Desplegar el plan de igualdad de género
- Crear un comité de ética
- Crear un comité de gestión de conflictos
- Definir e implementar un plan de formación y orientación profesional para estudiantes, personal técnico y personal investigador
- Favorecer la interacción entre distintas disciplinas y la colaboración entre personal científico de distintos niveles y categorías
- Definir e implementar un plan de tutoría de estudiantes
- Organizar las actividades de comunicación y divulgación
- Redefinir las estructuras de relaciones institucionales
- Fomentar la presencia de representantes del ICM en foros externos y aumentar la internacionalización

E3. Compromiso social

Por su relevancia, y por el espíritu del ICM, el incremento del impacto social de la investigación científica es un aspecto que merece especial atención. Para ello es necesario crear un ambiente que favorezca la colaboración con empresas, administraciones y ciudadanía, y facilitar alianzas e intercambios. Los retos identificados son los siguientes:

- Reforzar la conciencia social de los/las investigadores/as del ICM
- Identificar y activar canales de transferencia de conocimiento al sector privado y las administraciones
- Mejorar la visibilidad y la representatividad del ICM en nuestro entorno
- Potenciar y desarrollar las relaciones institucionales con la administración local y autonómica
- Promover la participación del ICM como actor en el ecosistema local de economía azul
- Facilitar la participación del ICM en acciones de gobernanza marina y ambiental
- Mejorar la comunicación científica y la divulgación

4. Programa Científico II. Estrategia y acciones propuestas para abordar los retos anteriores, con una estimación de recursos necesarios y un esquema temporal aproximado de implementación.

El desarrollo de los ejes de acción científico-técnicos y de transferencia expuestos en el apartado 3 requiere actuaciones tanto a nivel organizativo y estratégico como a nivel económico. La propuesta de estructuración a nivel organizativo para abordar los retos expuestos, con la constitución de comités estructurales de estrategia y transferencia y de un equipo de operativa interna, se presenta en el apartado 6. A nivel económico, la previsión es que se mantenga la tendencia creciente y el alto nivel de ingresos a través de proyectos competitivos (y más contando con las nuevas convocatorias de la AEI dentro del Plan de Recuperación y Resiliencia) y que, con el impulso de “ICMTransfer”, se incrementen los recursos a través de contratos con empresas y administraciones en los próximos años. Adicionalmente, el actual proyecto “Severo Ochoa” seguirá vigente hasta final de 2023, con lo que la disponibilidad presupuestaria para realizar buena parte de las acciones y retos previstos está asegurada hasta entonces. Más allá, el reto es renovar la acreditación para 2024-2027, de forma que podamos mantener una financiación basal importante para continuar el desarrollo integral del instituto, pero se prevén acciones adicionales y alternativas para aumentar los recursos.

A nivel de actuación, los retos del eje de acción “**E1. Excelencia científica**” se planificarán y abordarán en el Comité de Estrategia. Buena parte de las tareas y actuaciones definidas en el actual plan estratégico “Severo Ochoa” (SO) están pensadas para responder a estos retos, y en 2022 y 2023 se abrirán diversas convocatorias internas para apoyar la interdisciplinariedad y la excelencia, atraer talento y promover colaboraciones internacionales, apoyar a investigadores/as jóvenes y a personal científico-técnico, y mejorar infraestructuras C-T. Aproximadamente la mitad del presupuesto SO en los próximos dos años, es decir unos 500 k€ anuales, se destinará a este tipo de acciones. Cuando sea necesario para acciones adicionales, se utilizarán fondos de infraestructura en función de la disponibilidad.

La mayor parte de los retos identificados en el eje “**E2. Aspectos transversales de la investigación**” también están contemplados en el actual plan estratégico SO. En este caso, forman parte del conjunto de acciones destinadas a fortalecer áreas operacionales clave para aumentar el impacto de la investigación creando la OSR y dotándola de recursos humanos y económicos. Esta oficina está concebida como un engranaje entre los grupos de investigación y la gestión de proyectos, divulgación y comunicación, formación del personal, trato personal y ambiente de trabajo, captación de recursos y transferencia de conocimiento. La otra mitad del presupuesto SO, unos 500 k€ anuales, se destinará a este tipo de acciones. Para incrementar la eficiencia y la coordinación en este ámbito, se potenciará el desarrollo de “ICMCares”, estructura destinada a mejorar el trato de personal y ambiente de trabajo, incluyendo acogida, seguimiento, formación, tutoría, orientación profesional, entre otros. La priorización y secuencia temporal de acciones se decidirán en la OSR con aprobación del Comité de Estrategia.

Por último, las acciones recogidas en el eje “**E3. Compromiso social**” forman parte de las iniciativas destinadas a incrementar y visibilizar el impacto social de nuestra investigación. Para potenciar estas actividades, en la actualidad poco organizadas y basadas en iniciativas individuales, se está creando la estructura de centro “ICMTransfer”. De su desarrollo, implementación y seguimiento de encargará del Comité de Transferencia, con la ayuda de la unidad de KTT de la OSR. La acción prioritaria es la confección del portafolio de transferencia del ICM, actualmente en fase de diseño, que servirá como base y guía para el resto de acciones, así como un catálogo de servicios científico-técnicos. En esta primera fase, se utilizarán parte de los fondos SO para fortalecimiento de áreas operacionales y se invertirán fondos adicionales de infraestructura, especialmente para la elaboración del portafolio y para contratación de personal. La previsión a medio plazo (a partir de 2024) es que el aumento de ingresos de transferencia permita la sostenibilidad económica de este eje.

5. Programa de gestión, teniendo en cuenta la situación económico administrativa del instituto, (tratando cuestiones como la configuración y distribución del presupuesto y la asignación de espacios y distribución de recursos entre los departamentos, grupos y demás unidades del instituto)

Junto a los tres ejes de acción en el ámbito científico-técnico identificados en el apartado 3, se han identificado dos ejes adicionales encaminados a optimizar la gestión interna para hacerla más eficiente. Las acciones identificadas en estos ejes las impulsaría y coordinaría el equipo de operativa interna descrito en el apartado 6. Los ejes de acción son los siguientes:

E4. Viabilidad económica

Como se indica en el apartado anterior, el incremento de ingresos derivado de la acreditación SO y del aumento sostenido en los ingresos obtenidos a través de proyectos y del previsto a través de contratos nos permite un cierto blindaje de las perturbaciones socio-económicas externas, complementando los fondos de infraestructura proporcionados por la organización central y proporcionando cierta capacidad para flexibilizar el corsé administrativo que impone el sistema administrativo público estatal. De todos modos, para asegurar la viabilidad económica, el incremento de ingresos debe ir acompañada de la contención del gasto y del aumento de la eficiencia. Esto es especialmente importante en un contexto de incremento desbocado del precio de la energía. Para ello, se han identificado los siguientes retos:

- Elaborar e implementar un plan de viabilidad energética, que permita incorporar producción propia, reducción del consumo interno y mejora de la eficiencia
- Implementar una política transparente de contabilidad y gestión de remanentes
- Organizar y promover la transferencia de conocimiento en torno a una visión y estructura común
- Diversificar las fuentes de ingresos mediante proyectos y contratos con administraciones, agencias externas y con el sector privado
- Impulsar el mecenazgo
- Aumentar la proyección externa y la sostenibilidad económica de los servicios científico-técnicos

E5. Eficiencia institucional – operativa interna

La optimización de los recursos actuales puede suponer un salto cualitativo en la mejora de la eficiencia del instituto, sin tener que recurrir a grandes inversiones en personal o infraestructuras. Para ello, será necesario incidir en los siguientes aspectos, combinando recursos propios y convocatorias de personal e infraestructura:

- Identificar limitaciones actuales y cubrir necesidades a nivel administrativo
- Reforzar y reestructurar el servicio de informática y computación
- Reforzar el servicio de mantenimiento y logística
- Definir los puestos de trabajo y sus funciones (técnicos y administración, sobre todo), priorizar refuerzos y cubrir necesidades
- Elaborar e implementar un plan de comunicación interna
- Implementar una intranet operativa, que sea un punto de consulta real y útil para centralizar la información sobre trámites, procesos internos, datos del ICM, materiales corporativos, entre otros
- Implementar un sistema de gestión de la información incluyendo bases de datos de proyectos, personal, ingresos, pedidos, incluyendo también aplicaciones de uso común
- Actualizar la normativa para optimizar la distribución de espacio físico en el edificio, combinada con la regulación del teletrabajo para mitigar la presión actual
- Buscar soluciones para incrementar el espacio físico

6. Organización del equipo de dirección y estructura del instituto, incluyendo el reparto de funciones, posibles propuestas de modificación de departamentos u otras estructuras y el esquema aproximado de trabajo.

Inciendo en la idea general de consolidar la investigación de excelencia aumentando, a la vez, el compromiso social, a través de los retos y acciones indicados en el Plan de Actuación, propongo establecer **un equipo de dirección constituido por el director, un/a vicedirector/a de estrategia científica y un/a vicedirector/a de transferencia de conocimiento**. Cada vicedirector/a ejercerá de coordinador/a y dinamizador/a de un comité homónimo compuesto por dos representantes de cada departamento, ocho en total.

El **“Comité de Estrategia”** (CdE) se encargará de la planificación científica, incluyendo la actualización de los retos científicos, revisión de las líneas de investigación, identificación de lagunas, organización de los grupos de investigación, fomento de la colaboración y la interacción entre disciplinas y entre personal científico-técnico joven y senior, atracción de talento, identificación y priorización de perfiles, formación, implementación de medidas para aumentar el número de proyectos de impacto e internacionalización (e.g. ERCs), coordinación con el comité externo de asesoramiento científico del ICM, seguimiento del proyecto “Severo Ochoa” y, en general, las actividades que contribuyan a mejorar los indicadores de excelencia. El objetivo específico es impulsar las acciones y cambios necesarios para renovar la acreditación “Severo Ochoa”.

El **“Comité de Transferencia”** (CdT) se centrará en fomentar el intercambio de conocimiento con la sociedad, inculcando una cultura de transferencia actualmente poco desarrollada en el centro. Entre sus atribuciones se incluirán el desarrollo de las alianzas y relaciones institucionales a nivel local y regional con el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya, a nivel estatal con las diversas agencias y ministerios, la implicación en actividades de gobernanza y en la “Década de los océanos”, el fomento de las colaboraciones con el sector privado, la coordinación con el nuevo Consejo Social del ICM, así como el desarrollo de actividades de divulgación para diversos sectores sociales. Estas actividades se desarrollarán en torno a “ICMTransfer”, la estructura de transferencia del centro actualmente en fase de desarrollo e implementación, e “ICMDivulga”, estructura de divulgación consolidada desde hace tiempo.

El tercer eje de dirección lo constituirá el **“Equipo de operativa interna”** (EOI), formado por el director, la gerente, la coordinadora de la OSR y un/a coordinador/a de servicios internos. El EOI realizará el seguimiento periódico y la planificación de acciones que afecten al funcionamiento interno, incluyendo gestión y administración, mantenimiento y logística, servicios generales y científico-técnicos, apoyo al grupo de trabajo de igualdad en la implementación y seguimiento del plan de igualdad, implementación del plan de viabilidad energética, plan de gestión de riesgos, plan de mejora de las condiciones de trabajo en consonancia la estrategia HRS4R, entre otros. El objetivo general en este caso es dimensionar correctamente las necesidades en medios y personal, establecer presupuestos anuales con transparencia contable, definir protocolos para las tareas más comunes, implementar las herramientas necesarias y, en definitiva, optimizar la eficiencia en gestión y administración del centro en la medida de lo posible.

A nivel de funcionamiento, el objetivo es que ambos comités se reúnan con una frecuencia mínima mensual, con un orden del día establecido y claro, y que se incremente la frecuencia de reuniones en momentos puntuales con mayor carga de trabajo. Para cohesionar la estructura del instituto y agilizar la toma de decisiones en la Junta, se animará a los/as Jefes de departamento a participar en los comités, preferentemente el CdE. El objetivo es que las decisiones y propuestas de ambos comités se realicen por consenso. El EOI se reunirá semanalmente. Al margen de ello, el equipo de dirección (el director y los/as dos vicedirectores/as) y gerencia realizarán una reunión semanal para poner en común los asuntos más relevantes y urgentes en cada ámbito y tomar decisiones ejecutivas. Este grupo planificará también la comunicación institucional. Mientras el proyecto “Severo Ochoa” siga vigente, el director científico del proyecto, el director del ICM, el/la vicedirector/a de estrategia y la coordinadora de la OSR se reunirán también semanalmente para realizar el seguimiento y tomar decisiones ejecutivas.



Al margen de los comités estructurales, se fortalecerán los **grupos de trabajo** (task forces) presentes actualmente en el centro y que constituyen el motor en muchos de los aspectos mencionados. En concreto, considero esencial para el buen funcionamiento del centro que prosiga el buen trabajo de los grupos de **igualdad, sostenibilidad, residuos, riesgos laborales y carrera profesional** que reportarán al EOI. Con la reducción de vicedirecciones, los actuales comités de **cultura científica y de servicios científico-técnicos** se convertirán en grupos de trabajo que reportarán al CdT. Dentro de los límites de disponibilidad presupuestaria, a cada grupo de trabajo se le asignará un presupuesto anual sujeto a la definición y aprobación de un plan de actuación específico. Para facilitar la comunicación con los comités y con dirección, cada grupo de trabajo designará **un/a representante** que participará en las reuniones de los comités o del EOI cuando se considere necesario.

Otra estructura esencial para el buen funcionamiento del centro es la **Oficina de Apoyo a la Investigación (OSR)** mencionada anteriormente. Esta estructura, creada a raíz del proyecto “Severo Ochoa”, se concibió como engranaje entre la administración, los comités estructurales y los grupos de investigación. Se ha organizado en unidades de gestión de proyectos (PM), transferencia de conocimiento e internacionalización (KTT), desarrollo de talento y ambiente de trabajo (TDWE), y divulgación y comunicación (OC), cada una con un presupuesto asociado sujeto a la definición y aprobación de un plan de actuación específico, con una coordinación común. Cada unidad tiene afinidades evidentes con algún comité o con el EOI, por tanto, sus representantes participarán en sus reuniones o se comunicará con ellos cuando se requiera. El reto es que la OSR se convierta en estructural y se mantenga y refuerce con el tiempo al margen de coyunturas socio-económicas puntuales, incluso sin la renovación de SO.

Esta organización, inspirada en el modelo establecido por el actual equipo de dirección, debería permitir avanzar de forma coordinada y ágil en la mayoría de aspectos importantes para el funcionamiento y desarrollo del instituto. Por ejemplo, agilizaría la toma de decisiones en la **Junta del centro**, que se reunirá mensualmente, en los asuntos que requieran su aprobación, porque la mayoría de miembros de la misma (sino todos/as) participarán en alguno de los comités o grupos de trabajo, de forma que los asuntos clave ya habrán sido discutidos con anterioridad y se podrá actuar de forma más ejecutiva.

Los avances y planes de actuación en los tres ámbitos descritos se presentarán un mínimo de dos veces al año en el **Claustro-Asamblea** ordinario del centro. Cuando sea necesario, se realizarán claustros extraordinarios, potencialmente monotemáticos, para informar, discutir y decidir sobre temas concretos de interés general. En las reuniones ordinarias del Claustro-Asamblea, el CdE, el CdT, el EOI, y los grupos de trabajo presentarán los avances y los planes de actuación respectivos, y se debatirán las cuestiones que requieran su aprobación.

A nivel interno, se mantendrá la relevancia e independencia de los **grupos de investigación**, fomentando las colaboraciones interdisciplinares entre ellos, especialmente entre investigadores/as jóvenes, en el marco de los retos y líneas de investigación, y se buscarán fórmulas que faciliten su participación en la toma de decisiones. El CdE analizará la idoneidad de la estructura administrativa actual basada en **cuatro departamentos** organizados por afinidad temática (biología, recursos renovables, oceanografía física y geociencias), con sus respectivos/as Jefes de departamento, que gestionan cuestiones internas como los servicios científico-técnicos compartidos o la asignación de espacios. En este sentido, se debería considerar y valorar si existen modelos de organización interna alternativos, más modernos y coherentes con la visión, misión, retos científicos y plan de actuación del centro.

Por último, hay dos estructuras externas que considero fundamentales para guiar la evolución del centro: el **Comité Externo de Asesoramiento Científico (CEAC/SAB)** y el **Consejo Social**, estructura a activar en el marco de la nueva normativa de centros del CSIC. El SAB es clave para identificar acciones encaminadas a mantener la excelencia científica del centro. Sus opiniones y consejos han sido muy importantes para definir el plan estratégico actual y para obtener la acreditación de excelencia “Severo Ochoa”. Uno de los retos del CdE será mantener la comunicación con el SAB mediante reuniones anuales, facilitar su funcionamiento y renovación, y seguir sus recomendaciones. El Consejo Social es una

estructura de reciente definición en el ICM pero actualmente inactiva. La creación del CdT, con objeto de reforzar el compromiso social del centro, debería facilitar la reactivación de este consejo en el marco de la nueva normativa de centros y dotarlo de atribuciones específicas. El objetivo es facilitar las relaciones del ICM con distintos actores sociales de administraciones públicas, universidades, ONGs, instituciones culturales y educativas, y con el sector empresarial en el ámbito de la economía azul.

7. Resultados del periodo anterior. En el caso de que la candidatura se presente a la reelección, se añadirá un informe de un máximo de dos hojas sobre los resultados obtenidos y el papel de la dirección en relación a los mismos.

La candidatura de dirección es nueva, pero como he mencionado anteriormente, soy el actual Vicedirector de Estrategia (VE) del centro. Por tanto, resumo a continuación algunos de los principales logros conseguidos con mi participación directa.

- Concepción y creación del **Comité de Estrategia del ICM (CdE)**. Participé directamente en el diseño conceptual y la definición de los comités estructurales actualmente existentes en el centro. En particular, coordiné la creación del CdE, que ha sido clave en diversos de los logros que se enuncian a continuación, y he dinamizado sus reuniones hasta la actualidad.
- Obtención de la **acreditación de excelencia “Severo Ochoa”**. El proyecto SO lo concibió, diseñó y redactó el CdE junto con el equipo de dirección y con diversos grupos de trabajo y personas del centro coordinadas por el VE. Actualmente, formo parte del comité directivo que gestiona el proyecto y coordino el CdE, que ha definido e implementado las distintas acciones y convocatorias relacionadas.
- Creación e implementación de la **Oficina de Apoyo a la Investigación (OSR)**. Entre las acciones clave en el marco del proyecto “Severo Ochoa” destaca la creación de la OSR. Participé en el diseño conceptual de esta estructura, en la definición de su misión y organización, así como en todas las entrevistas de selección de personal. Actualmente, como VE participo en el consejo de dirección “Severo Ochoa” donde participa también la coordinadora de la OSR y se decide su funcionamiento y prioridades.
- Definición de la nueva **visión, lema, retos y líneas científicas del ICM**. Una de las primeras acciones realizadas por el CdE fue la revisión de la visión, lema, retos y líneas científicas del ICM. Este paso, que se acometió de forma inclusiva con participación de todos los colectivos del centro y donde participé como dinamizador y coordinador, fue clave para diseñar posteriormente el plan estratégico “Severo Ochoa” y para definir la nueva imagen corporativa del centro.
- Renovación de la **imagen corporativa del ICM**. Una de las grandes iniciativas del actual equipo de dirección fue la renovación integral de la imagen corporativa, incluyendo la página web, presentaciones y material institucional, memorias de actividades, señalética, etc. Se contrató una empresa externa que realizó un ejercicio de reflexión con diversos colectivos del centro recogiendo las propuestas del CdE. Mi implicación en este proyecto fue sustancial, participando en el diseño conceptual de la web y del resto de material corporativo y, más recientemente, formando parte del equipo que diseñó la memoria bianual de actividades 2019-2020 como modelo para posteriores informes.
- Creación y dinamización del **Comité Externo de Asesoramiento Científico (CEAC/SAB)**. Otra actuación estratégica del CdE para conseguir la acreditación SO fue la creación del SAB. La selección de sus componentes se realizó de forma participativa por parte del CdE y los distintos departamentos, incorporando criterios de equilibrio geográfico, temático y de género. Mi tarea consistió en la dinamización y coordinación del proceso.
- Concepción y desarrollo de la alianza del ICM-CSIC con el Ayuntamiento de Barcelona en el **proyecto “Barcelona Mar de Ciencia”**. Esta iniciativa se ha articulado principalmente a través del equipo de dirección, con participación de las vicedirecciones de cultura científica y estrategia, especialmente en la fase inicial de diseño conceptual. Más recientemente, he retomado mi participación en la definición de



contenidos y orientación de este proyecto estratégico, cuyo objetivo es crear un espacio de intercambio de conocimiento y de concienciación ambiental en el frente litoral de la ciudad.

- Integración y funciones del ICM-CSIC en la red de excelencia de la Generalitat de Catalunya **“Xarxa Marítima BlueNetCat”**. Actualmente formo parte del consejo directivo de esta red, una de las siete redes de referencia de la Generalitat en transferencia tecnológica. Participé en la concepción de la estructura y objetivos de la red, en la definición de sus ejes temáticos y en la defensa del papel del ICM-CSIC como sede de la red y coordinador del eje de transferencia de datos.

- Creación e implementación de **“ICMTransfer”**. Actualmente, estoy coordinando e impulsando, a través del CdE y en colaboración con la unidad de KTT de la OSR, la implementación de **“ICMTransfer”**. Esta es una estructura de centro destinada a organizar iniciativas y acciones de transferencia realizadas por los/as investigadores/as del ICM entorno a una visión, misión y objetivos comunes, que debería ayudar a cohesionar y guiar las decisiones del CdT. El objetivo a corto plazo es tener un portafolio de transferencia que facilite la comunicación, relaciones y colaboración con los distintos sectores sociales.

- Definición del **plan de actuación del centro 2022-2025**. A raíz de la definición del nuevo plan estratégico del CSIC, y una vez implementadas las principales acciones del proyecto SO, la actividad del CdE se ha centrado en definir un plan de actuación que complemente y extienda el plan estratégico del ICM para 2022-2025. Los puntos principales de este plan se presentan, a grandes rasgos, en los apartados 3 a 5 del presente documento.