

La Energía de la Diversidad

Plan Director

y Estratégico 2012-2015

Clúster de
Agroalimentación y Salud



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID



POLITÉCNICA

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	3
1.1.	DESCRIPCIÓN DEL CLÚSTER AGROALIMENTACIÓN Y SALUD (A&S) DEL CEI CAMPUS MONCLOA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.3
2	METODOLOGÍA	4
2.1.	IMPORTANCIA DE LA RELACIÓN ENTRE CIENCIA E INDUSTRIA¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	4
2.2.	FUNCIONAMIENTO DE LAS REDES INTERNAS AL CLÚSTER.. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	6
2.3.	EJEMPLO DE ÉXITO: EL IMEC	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.8
3	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.9
3.1.	INTRODUCCIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.10
3.2.	MISIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.11
3.3.	VISIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.11
3.4.	VALORES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.13
4	ANÁLISIS DAFO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.14
5	ÁMBITO DE ACTUACIÓN - LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.16
6	EJES PRIORITARIOS DEL PLAN DIRECTOR Y ESTRATÉGICO¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	16
7	PLAN ESTRATÉGICO. DETALLE DE LAS ACTUACIONES	17
8	ESTRATEGIA DE AGREGACIONES. CENTROS, INSTITUCIONES Y EMPRESAS INCLUIDOS EN EL CLÚSTER	18
9	SOTO 2020: PROYECTO DEL CORREDOR DE AGROALIMENTACIÓN Y SALUD	20
10	ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO	21
11	CONTROL DE RESULTADOS.....	22

1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan Director y estratégico del Clúster de Agroalimentación y Salud (AyS) comienza a elaborarse por parte de miembros del Comité Asesor a partir del nombramiento y constitución del mismo. Los miembros del Comité Asesor, junto con el Asesor Técnico se reúnen en la Residencia Lucas Olazábal de Cercedilla (mayo de 2011), con el fin de reflexionar en común sobre la definición y el desarrollo del clúster Agroalimentación y Salud, su integración en el Campus de Excelencia Moncloa y de establecer los ejes del presente Plan Director y Estratégico.

Como representantes de las dos universidades, estuvieron presentes:

- ✿ Lucas Domínguez
- ✿ Carlos de Blas
- ✿ Clemente López Bote
- ✿ Miguel Quemada
- ✿ Teresa García-Lacarra
- ✿ Margarita Ruiz-Altisent
- ✿ Pedro Lorenzo
- ✿ Alberto Garrido
- ✿ Antonio Vallejo
- ✿ Concha Porrero

El objetivo de la reunión consistió en definir un terreno común sobre el cual **construir de manera consensuada futuras acciones conjuntas** para dar vida al clúster Agroalimentación y Salud.

Las acciones planteadas se plasman en un Plan Director y Estratégico 2012 - 2015.

1.1. Descripción del Clúster Agroalimentación y Salud (A&S) del CEI Campus Moncloa

La propuesta del clúster Agroalimentación y Salud (A&S) engloba las actividades que la Universidad Complutense de Madrid (UCM), la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y organismos asociados (entre los que destaca el Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (INIA)) realizan en **el ámbito de la generación de productos agrícolas y ganaderos, su procesado para la producción de alimentos seguros, saludables y de calidad, destinados al consumo humano y animal, obtenidos a través de sistemas y técnicas sostenibles y respetando las normas de bienestar animal por medio del desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías.**

En el clúster A&S se engloba una parcela de 76ha que limita con Puerta de Hierro y la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), en la que están situadas la Facultad de Veterinaria de la UCM con dos licenciaturas (FV-UCM), dos centros de investigación (VISAVET-UCM y el Centro de Reproducción del INIA, un hospital de animales (UCM), el Departamento de Producción Animal (UPM), y los campos de prácticas edificios e instalaciones de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros

Agrónomos (UPM). En ella tienen su sede habitual de trabajo más de 250 profesores e investigadores, y estudian más de 500 alumnos.

Previamente a la constitución del clúster se había desarrollado una serie de acuerdos con organismos que el CEI asigna como Agregados, y que se pretende potenciar en el funcionamiento del Campus de Excelencia. Destacan las siguientes entidades:

- INIA, (ya mencionado)
- Ayuntamiento de Madrid
- Instituto de Salud Carlos III
- CSIC
- CIEMAT
- Comunidad de Madrid (IMDEA-Alimentación y Canal de Isabel II)
- Presidencia del gobierno

2. METODOLOGÍA.

Para la obtención y consenso de los resultados que a continuación se presentan, se ha contado con un total de 10 participantes de las dos universidades que forman el clúster: UPC / UCM.

Los temas de debate han sido los siguientes:

¿Qué espera la sociedad de nosotros?

En base a estas expectativas, ¿cuál debe de ser nuestra razón de ser? – definición de misión, visión y valores del clúster.

Se analizó la situación en la que se encuentra actualmente el clúster de Agroalimentación y Salud mediante el empleo de la herramienta DAFO (determinación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

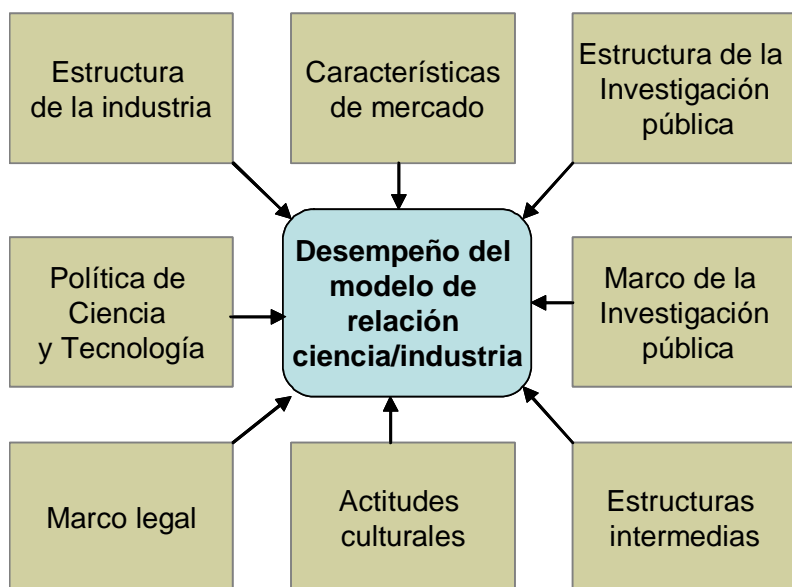
Finalmente, se definieron los ejes principales del Plan Director 2012 – 2015 de manera consensuada.

Se concluye un borrador por parte del Asesor, el cual es re-elaborado y corregido en fases sucesivas, hasta llegar a la versión consensuada del mismo.

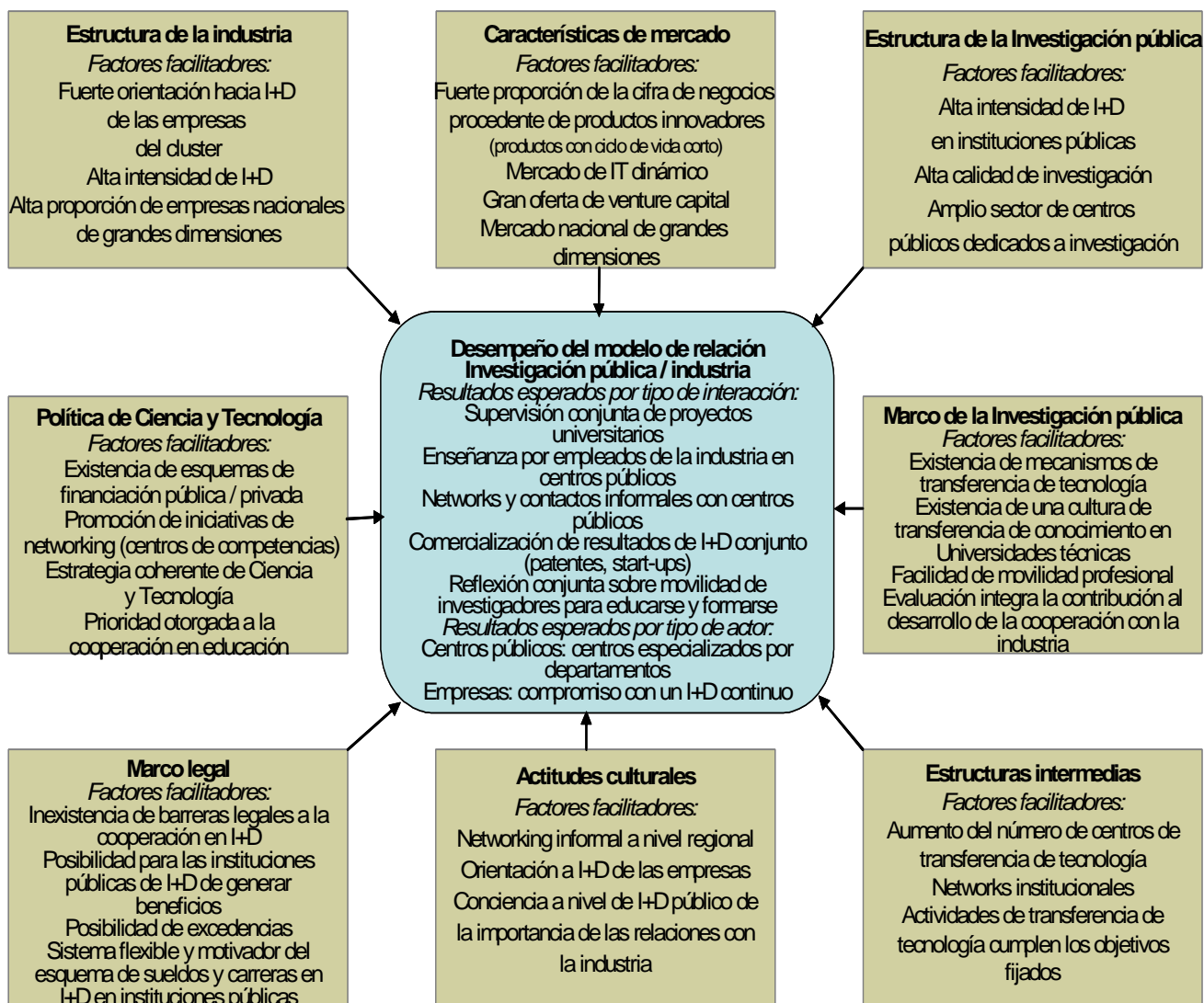
2.1. Importancia de la relación entre ciencia e industria

Se realiza un análisis sobre la importancia de las relaciones entre ciencia (universidades y centros de investigación) e industria en el seno del clúster. El análisis realizado se considera de gran interés en el marco estratégico del clúster, y se resume en lo que sigue.

Ocho son los factores que optimizan las relaciones sector privado / sector público, entre las empresas y la investigación pública (ya sea originada en universidades o centros de investigación públicos o semi-públicos). Es necesario conocer los factores que influyen en dicha relación y disponer de los elementos de medida requeridos para evaluar la calidad de la misma.



Para el correcto funcionamiento o influencia positiva de cada uno de ellos sobre el resultado de la relación entre investigación y empresa, existen una serie de sub-factores facilitadores, cuya presencia es un modo de verificar que dicha relación se desarrolla de manera satisfactoria. El conjunto de estos sub-factores se detalla en el siguiente esquema:



Para completar la verificación del correcto funcionamiento de la relación de intercambio enriquecedor entre investigación y empresa, muchos clusters utilizan el tipo de indicadores que se definen en la tabla siguiente:

<i>Tipo de relación</i> <i>Industria / Investigación pública</i>	<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Investigación en común	% del I+D realizado en centros de investigación públicos financiados por el sector privado	Numérico
Cooperación en proyectos de innovación	Número de empresas que cooperan con el sistema público de investigación en %	Numérico
Investigación pública como fuente de innovación empresarial	Centros de investigación pública utilizados como fuente de información por empresas innovadoras en %	Numérico
Movilidad de investigadores	% de investigadores públicos con movilidad hacia la industria (sector privado) % de graduados del sector público con un empleo en la industria y que vuelven al sistema público de enseñanza	Numérico
Formación profesional	Ingreso generado por la formación profesional en instituciones de investigación pública Número de participantes a sesiones de formación profesional en centros de investigación pública	Numérico
Generación de patentes por la investigación pública	Número de patentes generadas por cada 1000 empleados del sistema de investigación pública	Numérico
Ingresos por royalties para la investigación pública	Royalties en % de los gastos en I+D de establecimientos de investigación pública	Numérico
Start-ups generadas por la investigación pública	Número de Start-ups por cada 1000 personas dedicadas a I+D en establecimientos de investigación pública	Numérico
Contactos informales y networks personales	Importancia de las redes de contactos entre las empresas y los establecimientos de investigación pública	Alto / Medio / Bajo

2.2. Funcionamiento de las redes internas al clúster

Dentro de este apartado se analizan los factores que influyen en la difusión e integración del conocimiento por parte de las empresas, que son los actores creadores de nuevos productos y servicios.

En el área de difusión del conocimiento, las redes son las formas de relación las más adaptadas al intercambio de conocimiento, cuyo valor es difícil de medir. Un know-how tecnológico no se intercambia de manera cómoda a través de mercados ni se comunica fácilmente a través de una jerarquía corporativa. Sin embargo, sí se comparte a través de una red. La naturaleza relacional existente entre los miembros de una red, la ausencia de un intercambio *quid pro quo* explícito entre dichos miembros refuerza la transmisión de conocimiento entre ellos.

Para que las redes ejerzan su rol de transmisores e intercambiadores de la información, la confianza es el elemento indispensable. Definida simplemente, la confianza es la esperanza que alguien se comportará de cierta manera hacia uno.

Cuando estas expectativas o esperanzas se basan en un comportamiento honesto y fiable, se puede cualificarlas de confianza.

La confianza nace de tres fuentes y es apoyada por tres mecanismos concretos:

<i>Fuentes de confianza</i>	<i>Mecanismos generadores de confianza</i>
Familiaridad a través de una interacción repetida	Contacto interpersonal directo
Cálculo (forma de confianza calculadora)	Reputación otorgada por la red de contactos
Normas creadoras de reacciones previsibles y honradez / fiabilidad	Contexto institucional o social del intercambio

¿Cómo actúa la confianza para generar conocimiento?:

- A través del trabajo en común: a cualquier nivel o para cualquier tarea, la confianza aparece en pequeños grupos que trabajan juntos, comparten su reflexión y análisis: los individuos de dicho grupo se conocen y conocen la competencia de los demás, lo que genera la confianza y la circulación del conocimiento.
- A través de la movilidad profesional: un profesional reconocido en el clúster por la calidad de su trabajo, para maximizar la rentabilidad de su conocimiento, cambia de empresa o lanza su propia compañía. Al hacerlo, el conocimiento se expande en el clúster.

¿Cómo crear un contexto favorable a la constitución de redes y al intercambio?

Multiplicando las ocasiones de comunicación y reflexión en común, a través de la organización de reuniones, convenciones, ayudando a la constitución de asociaciones, de plataformas de análisis, de mesas redondas, apoyando la colaboración entre las empresas, las instituciones, los centros de investigación y las universidades, etc. Cada una de estas ocasiones de comunicación y reflexión en común se mide tanto cualitativa como cuantitativamente (número de reuniones, foros activos, estructuras que reúnen al conjunto de actores del cluster y resultados de cada ocasión de intercambio: proyectos lanzados, financiados, número de start ups creadas, papel de los centros de competencias,...).

Desde el punto de vista de la empresa / universidad, su capacidad para integrar nuevos comportamientos (búsqueda y comercialización de nuevos productos y servicios, mecanismos de receptividad frente al mercado cambiante,...) se ve facilitada por su presencia en un cluster. ¿Cuáles son las ventajas inherentes a dicha ubicación?:

- Los clusters generan una masa crítica de demanda por nuevos productos especializados que no pueden ser producidos rentablemente en otra ubicación. Esta situación estimula el cambio organizacional entre empresas especializadas / universidades, lo que conduce a nuevos procesos y capacidades necesarias para la generación exitosa de innovaciones.
- Los clusters ofrecen posibilidades a empresas externas a él de integrar rápida y fácilmente redes de innovadores por el bajo coste de transacción asociado a la interacción local.

- La puesta en común de recursos para búsqueda de mejoras organizativas induce una mayor investigación, ya que los clusters hacen posible para las empresas embarcarse en amplios y costosos proyectos de innovación que una empresa sola no podría costearse.
- Las posibilidades de learning-by-doing (aprender haciendo o “sobre la marcha”) también son mayores por la existencia de un contacto directo con clientes y proveedores, lo que facilita el compartir conocimiento de una manera informal.

2.3. Ejemplo de éxito: el IMEC

El IMEC (Centro de Investigación inter-universitario para la micro-electrónica y nano-tecnologías) fue establecido en 1984 por el Gobierno regional de Flandes en Bélgica para fomentar las micro-tecnologías en la región. A día de hoy, el IMEC **es uno de más importantes centros de investigación independientes a nivel mundial** en el área de tecnologías de la información y comunicación con unos 1000 empleados y un presupuesto de funcionamiento de 90 millones de € en 2000.

Su misión consiste en llevar a cabo investigación científica anticipando entre 3 y 10 años las necesidades industriales. Como parte de su estrategia, el IMEC coopera de manera seguida con empresas punteras a nivel mundial y centros de investigación en todo el planeta. El IMEC está enfocado a la creación de conocimiento con partners industriales, lo que permite a estos últimos optimizar el coste y tiempo de lanzamiento al mercado.

Adicionalmente, el IMEC **educa y forma a expertos del área de ICT**, contribuye a la existencia de una **infraestructura apropiada** (parques científicos y empresariales, venture capital y networking), **define los programas de investigación** en base a las tendencias tecnológicas y de mercado que dominarán en los años venideros y participa en la **constitución de una red de intercambio dentro de la región** entre los actores presentes en ella (industria, universidades, centros de investigación,...).

Finalmente, el IMEC es consciente que el éxito de una región desde el punto de vista tecnológico no sólo se basa en la creación y transferencia de conocimiento, sino que es también cuestión de percepción, aceptación e interés por las nuevas tecnologías por parte de la juventud. En este sentido, el IMEC contribuye a las actividades industriales en el largo plazo **organizando sesiones de visión, escuelas de verano y seminarios para aumentar la conciencia de ciencia y tecnología.**

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

La misión, visión y valores forman parte de las primeras decisiones que todo empresario o responsable de lanzar una iniciativa debe de tomar para definir su terreno de juego y sus aspiraciones.



Las decisiones posteriores a las **decisiones identitarias** están profundamente marcadas por estas últimas. Los ejes a desarrollar en el Plan Director y sus extensiones (Plan de Comunicación, Plan de Financiación, etc.) concretan y prolongan directamente la misión y la visión, **siendo los valores la guía** para el cómo hacer las cosas, el cómo comportarse.

La misión dará el horizonte hacia el que aproximarse, la visión constituye el camino que se pisará y los valores serán el equipaje que nos acompañará en todo momento.



3.1. Introducción del plan director

A modo de preparación de la **reflexión sobre misión, visión y valores**, los grupos reflexionaron sobre lo que la sociedad esperaba de ellos **como profesionales a la vez de la agroalimentación y de la salud**, cuya integración es actualmente prioritaria para la sociedad. Lo es también en los m planes de investigación en todos los ámbitos: regional nacional y europeo.

Los **elementos** que fueron señalados por los participantes en este contexto centran los ejes del clúster A&S:

A:

1. Formación especializada de calidad (masters, doctorados, formación continua, colaboraciones con empresas, actualización de los docentes,...)

2. Investigación de excelencia:

Generación de conocimiento

En contacto con necesidades reales y ligado a una relación transparente con empresas

Sumar: coordinar esfuerzos

Ambiciosa, relevante

3. Gestión eficiente:

Buscar sinergias

Evitar duplicidad de esfuerzos – coordinación necesaria entre especialidades

Gestión conjunta

Agilidad de respuesta

Transparencia

Comunicar lo que se hace

B:

4. Opinión de referencia e independiente

Ética y sostenibilidad

5. Resultados

Obtención de resultados aplicables y evaluables

Los cinco puntos mencionados traducen la responsabilidad que los miembros del grupo saben que tienen frente a la sociedad y los desafíos planteados por la producción de una alimentación sana, segura y que ofrezca una trazabilidad real.

El primer objetivo del clúster consiste en generar y transmitir conocimiento de manera eficiente (asegurando una rapidez de respuesta, en particular en caso de crisis alimentaria) , lo que requiere una coordinación no sólo entre profesionales y especialidades, sino también entre centros diversos (UPM / UCM). Este primer grupo de objetivos **(A)** queda plasmado en los puntos 1 a 3.

El segundo gran objetivo (B) consiste en brindar respuestas (resultados) “aplicables y evaluables”, es decir concretos, dando respuestas de manera ética, independiente y sostenible. Los puntos 4 y 5 resumen estas ideas.

3.2. Misión

- Crear y transmitir conocimiento, valor y soluciones sostenibles para una alimentación segura y de calidad.

La palabra *crear* remite al rol de investigación y desarrollo de nuevos conocimientos del clúster y sus miembros. Ello supone buscar y obtener los medios necesarios (materiales, técnicos, humanos, financieros, científicos,...) para llevar a cabo el I+D esperado.

El saber al que se llega se debe de *transmitir*, es decir se debe dar a conocer, no sólo a otros miembros de la comunidad científica y a los alumnos para que eventualmente lo desarrollen y completen aplicándolo a áreas diversas, sino también a empresarios y representantes del sector privado para que este saber pueda tener aplicaciones industriales a gran escala.

El *conocimiento* es múltiple: incluye evoluciones del saber ya existente y la introducción de novedades rompedoras que aportan *soluciones* y *valor* al conjunto de actores implicados en la cadena de valor del sector agroalimentario, yendo desde productores, actores de la supply chain, vendedores (desde la gran superficie hasta la pequeña tienda de barrio) al consumidor final que espera tener un producto sano, *seguro*, “trazable” y que responda a criterios de producción ética, responsable y sostenible desde el punto de vista medio ambiental (con pocos o ningún producto químico sistémico nocivo para la salud humana, la fauna o la flora del lugar de producción, con un uso responsable de los OGM, unas emisiones controladas de CO₂, ...).

El concepto de *calidad*, como cada vez que se menciona, incluye una parte de interpretación subjetiva. Sin embargo, en el 90% de los casos, tanto el productor como el consumidor y desde luego el científico implicado en la investigación, creación y transmisión del conocimiento se pondrán de acuerdo sobre la definición del término: someramente, productos que el consumidor valora y elige, para su sustento y disfrute, y de acuerdo con sus posibilidades.

3.3. Visión

La visión y sus elementos cubren un período de unos 15 años, es decir que el conjunto de objetivos mencionados se desarrollarán y cumplirán para una fecha que podría ser el 2025. Son objetivos ambiciosos que se detallarán en los sucesivos planes directores, cada uno cubriendo un período más corto (3 – 4 años).

Inevitablemente, durante el largo período considerado, se revisarán las prioridades y el orden de ejecución de cada objetivo. Sin embargo, el contenido de la visión tal y como la construyeron los participantes es representativo de las grandes metas a alcanzar.

- Nuevo modelo de gestión integrada y eficaz
- Creación y mejora de infraestructuras comunes y mixtas
- Ser referentes en:

- *Formación especializada*
- *Investigación*
- *Anticipar, detectar y evaluar riesgos*
- *Dar respuestas ágiles a problemas específicos*
- Internacionalización
- Promover oportunidades empresariales

Si bien la misión está enfocada a la sociedad en su conjunto, la visión se centra prioritariamente en el cómo cumplir la misión y dar el servicio que la sociedad espera. Las ideas y conceptos mencionados se precisan a continuación.

- **Nuevo modelo de gestión integrada y eficaz:** el modelo de gestión se refiere no solo a la manera de hacer las cosas y a colaborar entre universidades y con otros organismos y entes asociados, sino también al modelo de Gobierno que debe de dar las grandes líneas de desarrollo. Define la manera en que las personas trabajan entre ellas, siguiendo unos procesos claros en el marco de una organización estructurada y cuya estructura y funcionamiento es conocido de todos. Igualmente apela a quién hace qué en el clúster.
- **Creación y mejora de infraestructuras comunes y mixtas:** se refiere a las condiciones materiales requeridas para la consecución de los objetivos mencionados en la visión: campus modernizado con un espacio optimizado, medios técnicos y tecnológicos para desarrollar la investigación, atraer a profesores y estudiantes internacionales, ser referentes en la producción de resultados académicos y científicos,...
- **Ser referentes** en: formación especializada, investigación, anticipar, detectar y evaluar riesgos, dar respuestas ágiles a problemas específicos: el aspecto de formación / investigación permite aportar soluciones a la sociedad en su conjunto. Un nivel de formación excelente – apoyado por unos medios tecnológicamente punteros – dan resultados a nivel de la investigación. Ello implica entre otras cosas un rediseño del campus en su conjunto. En lo que se refiere a anticipar / detectar / evaluar riesgos / dar respuestas, estas acciones implican estar conectado con la realidad exterior a la universidad y al clúster. Implica tener contactos permanentes con las autoridades sanitarias, con los productores, con otros laboratorios de investigación, con los consumidores, con las empresas comercializadoras del sector, ... Ello supone pasar tiempo fuera del laboratorio o despacho y escuchar a los profesionales del sector agrario español y de otros países.
- **Internacionalización:** tiene varios niveles: uno se sitúa en el plano académico: desarrollo de colaboraciones con otras universidades de Europa y del mundo (programas en común, intercambio de profesores, ...) de manera a atraer estudiantes de perfiles y orígenes diversos y conseguir de esta forma que se de a conocer la existencia del clúster; otro se sitúa en el plan de la investigación propiamente dicha, reforzando y ampliando los lazos de colaboración ya existentes con universidades y centros no españoles; igualmente, incluye aspectos más ambiciosos como la apertura de sucursales basadas en convenios de colaboración con organismos en otros países;
- **Promover oportunidades empresariales:** este aspecto es central en la relación entre empresas y centros de investigación: el éxito de la iniciativa depende en gran parte de la capacidad de generar

colaboraciones entre entidades públicas y privadas. Estas colaboraciones pueden tener varias formas, desde la más sencilla que consiste en atraer a profesionales del sector privado a la docencia hasta el desarrollo de proyectos complejos que involucran a un gran número de empresas y otros actores en varios países (cf. Párrafo sobre internacionalización). Las preguntas asociadas a este punto son: ¿con qué empresas vamos a colaborar?; ¿en base a qué criterios?; ¿con qué objetivos?; ¿cómo afectará al clúster esta colaboración?; ¿qué beneficios económicos y/o no económicos pretendemos obtener?; ¿cómo gestionar los ingresos derivados?;...

3.4. Valores

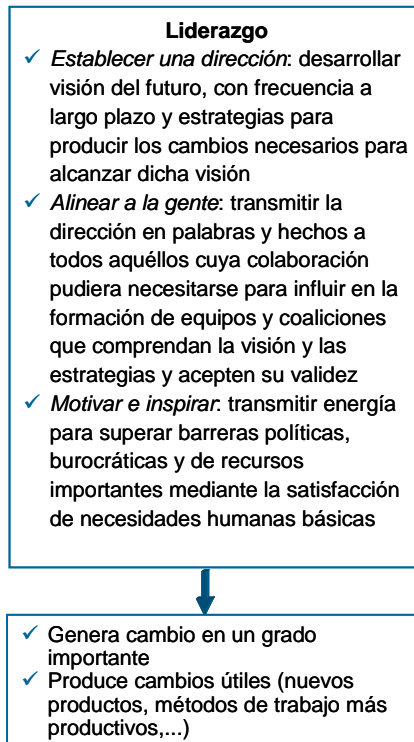
Los valores son una potente herramienta de movilización y diferenciación. Unos valores adecuadamente planteados facilitan los resultados y la eficiencia de las actuaciones en el largo plazo. Permiten relacionar el clúster o la iniciativa con otras con valores afines, ayudan a construir el compromiso y la lealtad de los integrantes del clúster, ofrecen una base para la diferenciación e impulsan la inversión.

- Creatividad
 - Rigor científico
 - Transparencia
 - Independencia
 - Potenciación de los méritos
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
-
- Creatividad: imaginación, innovación, capacidad de aportar soluciones novedosas, rompedoras y no aplicadas hasta la fecha; puede referirse a la capacidad de mejorar y/o encontrar nuevas aplicaciones a algo ya existente o inventar algo desde cero;
 - Rigor científico: vinculado a la capacidad de demostrar y argumentar con datos científicos probados una solución y/o una teoría;
 - Transparencia: uno de los elementos que más valoran el público en general y la comunidad científica y las autoridades en particular; apela a la valentía de comunicar a veces informaciones políticamente molestas; como en muchos otros aspectos de la actividad docente, investigadora y empresarial, existe una exigencia creciente de decir la verdad, asumir las dificultades y consecuencias de la misma para merecer el reconocimiento de los demás;
 - Independencia: la independencia es necesaria para conseguir la transparencia; es la libertad de actuar sin depender de un tercero o estar influenciado por él;
 - Potenciación de méritos: serán recompensados aquellos que hayan contribuido a la actividad del clúster como tal, ya sea participando activamente y de manera comprometida a la actividad docente, investigadora, empresarial, de promoción del clúster, etc., o habiendo expresado su interés. Los resultados aportados por cada uno al conjunto de la organización serán valorados

favorablemente. La manera de contribuir es igualmente importante (compromiso, motivación, dedicación, energía,...).

- Liderazgo: tiene dos aspectos: conseguir una posición dominante en los diferentes aspectos de la actividad del clúster: actividad académica e investigadora (programas docentes, calidad del profesorado, expansión internacional, obtención de ingresos por colaboración con empresas,...); igualmente se refiere a la integración de personas líderes dentro del propio clúster (personas con capacidad para establecer una dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar).

Definición de la persona líder.



- Trabajo en equipo: supone aunar esfuerzos, escucharse y respetarse personal y profesionalmente; los conocimientos de los unos complementan los de los demás; las ideas y creatividad se generan en común; se reconoce la aportación del otro.

4. ANALISIS DAFO.

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es uno de los métodos más clásicos del área de estrategia, no sólo por la fecha de su desarrollo – en los años 60 – sino también por ser un buen iniciador del enfoque dinámico que todo análisis estratégico debe tener. Por lo tanto, esta herramienta analítica bien utilizada es muy útil en una primera aproximación al análisis estratégico que nos ocupa. Se recogen los siguientes resultados del análisis llevado a cabo por los participantes:

Fortalezas	Debilidades
Complementariedad Oportunidad del momento Colaboraciones sólidas Investigadores de alto nivel Clúster multidisciplinar La localización del clúster es en sí misma un factor	Inercias que impiden avanzar Gestión muy burocrática Personal estable desmotivado y poco productivo Atomización de grupos / poca tradición de colaboración Poco compromiso de la universidad con el I+D Dificultad de toma de decisiones (méritos versus votos)

positivo Grupos de excelencia Grandes infraestructuras (ejemplo: VISAVET; Corredor) Buena interacción con el clúster de patrimonio Relación con empresas y administración Situación geográfica	Inexistencia de comunicación en cuanto a lo que se pretende hacer por parte de los responsables Infraestructuras y equipos insuficientes y/o en mal estado Falta un Modelo de Gobierno del clúster Las agregaciones no están institucionalizadas Comunicación deficiente con el resto de clusters Envejecimiento de la plantilla No valoración de la investigación Dificultad de los grupos para participar en proyectos europeos Dificultad de obtención de financiación
Oportunidades	Amenazas
Demanda real de I+D en empresas Existencia de grandes proyectos europeos que requieren grandes universidades y clústers Demanda creciente de formación especializada	Situación económica adversa Regionalización de fondos Marco legal inestable Empresas pequeñas, descapitalizadas y sin experiencia en I+D Carrera científica mal definida Falta de planificación UPM / UCM en general y el CEI Falta de estructura a nivel de personal de gestión Continuidad iniciativa CEI puede afectar negativamente al clúster Agroalimentación y salud Insuficiencia de directrices tanto a nivel de grupos de trabajo como a nivel de las agregaciones Indefinición de la dos universidades

Los principales aspectos del DAFO tal y como se recoge anteriormente, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El clúster cuenta con un personal puntero y muy complementario en un entorno geográfico favorable.
- La falta de un modelo de gobierno claramente definido y consensuado dificulta el día a día del clúster: toma de decisiones, colaboración entre grupos, mejora de infraestructuras, obtención de financiación, capacidad de atracción de nuevos talentos. Adicionalmente, queda un trabajo de fondo por hacer para volver a prestigiar la investigación y su incuestionable necesidad económica y competitiva.
- La indefinición en cuanto a la continuidad de la iniciativa del clúster y su dependencia inicial de terceros (UCM-UPM-Ministerio-Organismos-Empresas), el impacto de la crisis, la ausencia de una base amplia de empresas clientes a nivel nacional así como de un marco legal estable, hacen que el propio clúster deba de tomar medidas urgentes de control de las amenazas existentes.
- Sin embargo, existe una demanda real de los servicios del clúster, tanto por parte de las empresas como de organismos nacionales la Unión Europea.

5. ÁMBITO DE ACTUACIÓN – LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

El ámbito de actuación del clúster incluye desde la producción primaria hasta los alimentos. Las líneas de investigación definidas como resultado de las reuniones iniciales de los coordinadores y del Comité asesor son las que figuran a continuación:

- Producción y gestión sostenibles, incluido riesgos, de recursos agroalimentarios
- Producción y sanidad animal: nutrición, reproducción y bienestar en ganadería y acuicultura
- Higiene y seguridad alimentaria
- Tecnologías avanzadas para calidad, seguridad y trazabilidad

Siendo en sustancia coincidentes con las expresadas en el Proyecto CEI-Moncloa, esta nueva redacción, actualizada en el seno del Comité Asesor, representan mucho mejor las prioridades del clúster.

ORGANIZACIÓN DEL CLÚSTER Y TOMA DE DECISIONES.

El CEI se ha dotado de una organización y de un procedimiento de toma de decisiones propio, que consiste en dos coordinadores generales, uno por cada una de las Universidades UCM y UPM, que trabajan directamente con los Vicerrectores correspondientes de Investigación.

El Comité de Dirección (CD) nombra dos coordinadores por clúster, uno por parte de cada una de las Universidades, los cuales son responsables de las actividades que el CD les encomienda.....

El Comité Asesor (CA) se nombra a propuesta de los coordinadores del clúster. Sus miembros, investigadores de excelencia, representan las áreas significativas, representadas por las líneas del clúster, tanto desde el ámbito de investigación como del de los estudios de Postgrado (máster y Doctorado), e incluye un representante del Organismo Agregado INIA.. Este Comité Asesor asesora a los dos coordinadores del clúster, y es responsable de las funciones que en cada momento le asigne el CD.

6. EJES PRIORITARIOS DEL PLAN DIRECTOR Y ESTRATÉGICO.

Los primeros ejes definidos en el marco del Plan Director tienen en cuenta a la vez la visión de largo plazo (2025) y los diferentes aspectos del DAFO tratados en el párrafo anterior.

El Plan Director cubre un período de 4 años: 2012 – 2015.

La siguiente tabla recoge las actividades planteadas, en cuatro aspectos complementarios, que enmarcan los objetivos estratégicos y contiene seis grupos de actividades en un total de 29. Su especificación en actividades concretas, plazos y otros aspectos relevantes en la Tabla 2 del ANEJO al final del documento, y el estado actual de dichas actividades se refleja en la Tabla 3 (pág 29):

Tabla 1: Objetivos y actividades del clúster Agroalimentación y Salud (setiembre 2011).

Organización del clúster	1. Definición del Modelo de Gobierno
Actuaciones principales	2. Producción de resultados comunes: 2.1 Definición de las líneas prioritarias seleccionadas 2.2 Establecimiento de criterios sobre los grupos de investigación pertenecientes al clúster 2.3 Cuatro masters / doctorados conjuntos (UPM / UCM + entidades agregadas) 2.4 Reglas de Escuela de Post-grado definidas 2.5 Docencia conjunta 2.6 Centros mixtos de investigación 2.7 Aprovechamiento de infraestructuras en común 2.8 Colaboración con empresas en I+D 2.9 I+D realizados de manera conjunta y con entidades agregadas y empresas. Estudio de Vigilancia tecnológica común 2.10 Participación en proyectos europeos
Requerimientos para el desarrollo de actuaciones	3. Relaciones que se debe desarrollar: 3.1 CEI y otros clusters 3.2 Organismos agregados 3.3 Órganos (UCM-UPM) responsables de enseñanzas de postgrado 3.4 Órganos (UCM-UPM-otros) de gestión de I+D a las empresas 4. Internacionalización del clúster: 4.1 Masters en inglés; con expertos extranjeros 4.2 Captación de alumnado extranjero 4.3 Becas: cofinanciación de becas 5. Desarrollo de infraestructuras adecuadas a las ambiciones del clúster 5.1 Corredor: Soto de Agroalimentación y Salud , SOTO 2020 5.2 Mejora de laboratorios: sostenibles, acreditados 5.3 Mapa y procedimiento de uso de infraestructuras de uso compartido
Construcción de imagen y reconocimiento	6. Comunicación: 6.1 Jornadas científicas y de divulgación 6.2 Difusión de los Máster y Doctorados conjuntos. 6.3 Sitio web conjunto 6.4 Cursos de verano; cursos alumnos Secundaria 6.5 Congreso de ciencias biomédicas y veterinaria 6.6 Congresos de agro-ingeniería, ciencias hortícolas, ... 6.7 Convocatorias de proyectos, becas, pre-doctorales, de jóvenes doctores 6.8 Lanzamiento de proyectos conjuntos

7. PLAN ESTRATÉGICO. DETALLE DE LAS ACTUACIONES.

Para el correcto desarrollo del conjunto de actuaciones planteadas, se requiere entrar en el detalle de la implementación de cada una, actividad que debe servir como base para la estrategia de actuaciones, actualizándose progresivamente.

Tabla 2: detalle y seguimiento de actuaciones. VÉASE ANEJO.

En la actualidad, las actuaciones se encuentran iniciadas y parcialmente avanzadas:

Tabla 3: Estado actual de las actuaciones

Objetivos	Estado actual (2011)	Observaciones
1 Organización del clúster	1. Avanzado. Modelo de Gobierno definido en el Proyecto del CEI-Moncloa. Organización del	Requiere procedimientos de toma de decisiones y concreción sobre el

	clúster avanzado.	ámbito del clúster en ambas universidades.
2. Producción de resultados comunes	2.1 Hecho 2.2 Pendiente 2.3 Avanzado 2.4 Pendiente 2.5 Iniciado 2.6 Pendiente 2.7 Pendiente 2.8 Pendiente 2.9 Iniciado 2.10 Pendiente	2.1 Las líneas prioritarias del clúster en el proyecto, y en sus actuaciones específicas están definidas por el clúster. Falta aprobación por el CD. 2.3 Tres Máster /Doctorados (UPM con colaboración UCM y agregados) funcionando; uno a iniciarse curso 2012 2.5: seminarios conjuntos
Requerimientos para el desarrollo de actuaciones 3. relaciones que se debe desarrollar	3.1 Avanzado 3.2 Iniciado 3.3 Pendiente 3.4 Pendiente	Relaciones con clúster Patrimonio muy activas: Proyecto SOTO 2020 Relaciones con INIA establecidas, mejorables.
4. Internacionalización del clúster	4.1 Iniciado 4.2 Iniciado, 4.3 Pendiente.	Existen cursos máster en inglés. Los estudios de posgrado aumentan el número de alumnos extranjeros.
5. Desarrollo de infraestructuras adecuadas	5.1 Avanzado 5.2 Pendiente 5.3 Iniciado	Proyecto Corredor Soto Agroalimentario y de Salud terminado, en fase de presentación. Inicio de obras y captación de recursos... Mapa de grupos , base de datos activa. Para iniciarse instrumentación
Construcción de imagen y reconocimiento 6. Comunicación	6.1 Avanzado 6.2 Iniciado 6.3 Avanzado 6.4 Iniciado año 2011 6.5 Iniciado (20..) 6.6 Iniciado (2013) 6.7 Avanzado según programa, 6.8 Iniciado	6.1 Jornadas científicas y de divulgación 1 realizada, otra en organización 6.3 Web muy mejorada y activa

8. ESTRATEGIA DE AGREGACIONES. CENTROS, INSTITUCIONES Y EMPRESAS INCLUIDOS EN EL CLÚSTER.

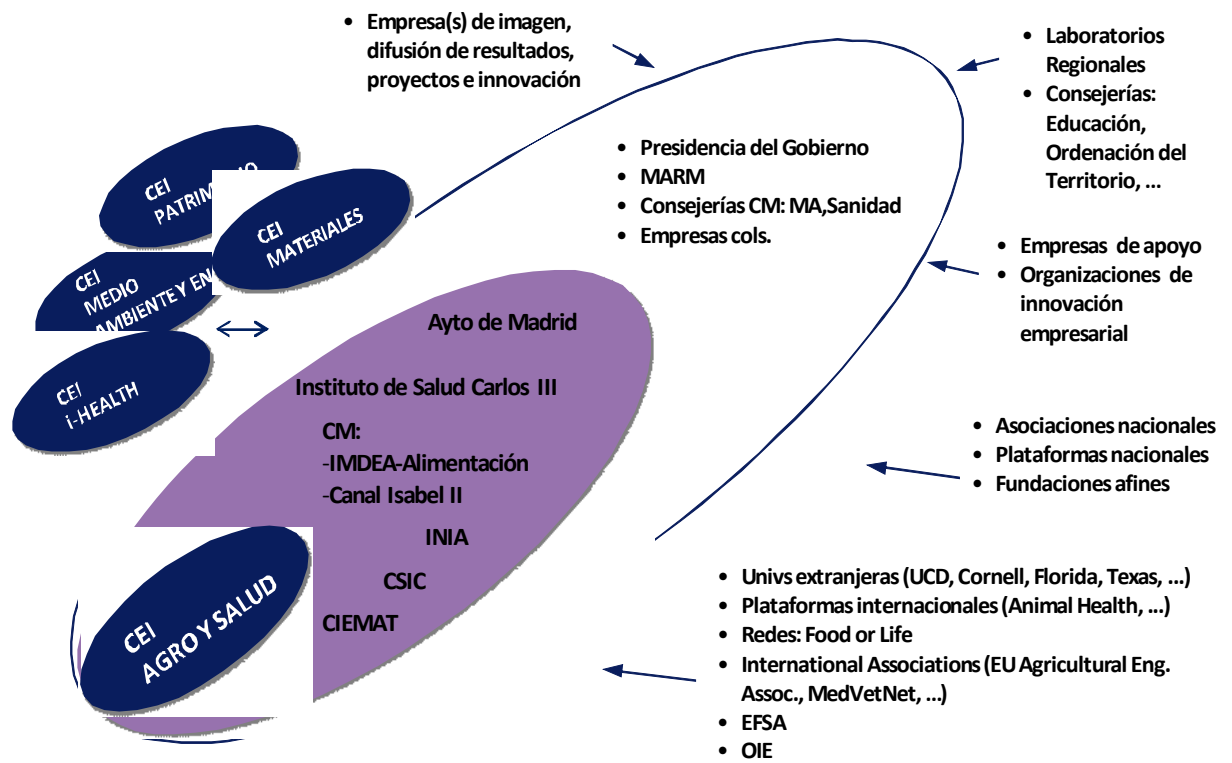
El clúster Agroalimentación y Salud comprende, según el Proyecto del CEI-Moncloa los grupos de investigación del ámbito de las líneas definidas en el mismo, y especificadas en el presente PD (.).

El grupo nuclear corresponde a los grupos de la Facultad de Veterinaria de la UCM, en especial los del Centro VISAVET (Vigilancia Sanitaria Veterinaria), y los de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos de la UPM que realizan investigación en producción animal, producción vegetal y tecnologías agroalimentarias.

Forman parte del clúster los grupos de investigación reconocidos que, en ambas Universidades han manifestado su interés de pertenecer al mismo. Análogamente, forman parte del clúster los grupos de investigación reconocidos interesados, pertenecientes a los organismos asociados: INIA, CSIC y CIEMAT, véase más abajo. Estos grupos forman parte de una base de datos común. Son los grupos que, en conjuntamente con otros de la misma base de datos, o de las de otros clúster del Campus Moncloa podrán presentar propuestas a las convocatorias de ayudas, tanto PICATA como las de equipamiento e infraestructuras.

Dentro de las agregaciones del clúster A&S se han diferenciado distintos niveles de agregación:

- Especial relación orgánica con los clúster de Patrimonio y Medio Ambiente y Energía. Pueden darse colaboraciones con el resto de los clúster, a lo largo de sus respectivos desarrollos.
- Entidades con las que existe un acuerdo previo de colaboración y se encuentran situadas en el corredor agroalimentario o en su entorno próximo: INIA, Ayuntamiento de Madrid, Instituto de Salud Carlos III, CSIC, CIEMAT y la Comunidad de Madrid (IMDEA-Alimentación y Canal de Isabel II).
- Entidades con las que existe un acuerdo previo de colaboración y se encuentran situadas en el exterior del corredor agroalimentario y su entorno: Presidencia del Gobierno, Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, Consejerías de Medio Ambiente y Sanidad de la Comunidad de Madrid y empresas colaboradoras.
- Se pretende establecer canales de colaboración prioritaria con empresa(s) de imagen, difusión de resultados, proyectos e innovación, laboratorios Regionales, Consejerías de Educación y Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid, empresas de apoyo y organizaciones de innovación empresarial, asociaciones nacionales y fundaciones afines.
- Requiere una mención especial la colaboración con otras Universidades de ámbito internacional, plataformas nacionales e internacionales así como Organismos internacionales de Referencia (OIE, EFSA, FAO, etc.).
- Se ha previsto también la creación de varias unidades mixtas con algunos de los organismos indicados (INIA, CSIC) en las áreas de agronomía, sanidad animal, producción animal y tecnologías.
- Finalmente el Clúster pretende establecer acuerdos prioritarios con empresas punteras y organismos como asociaciones y círculos empresariales, dentro de sus ámbitos de actuación propios.



9. SOTO 2020: PROYECTO DEL Corredor DE AGROALIMENTACIÓN Y SALUD.

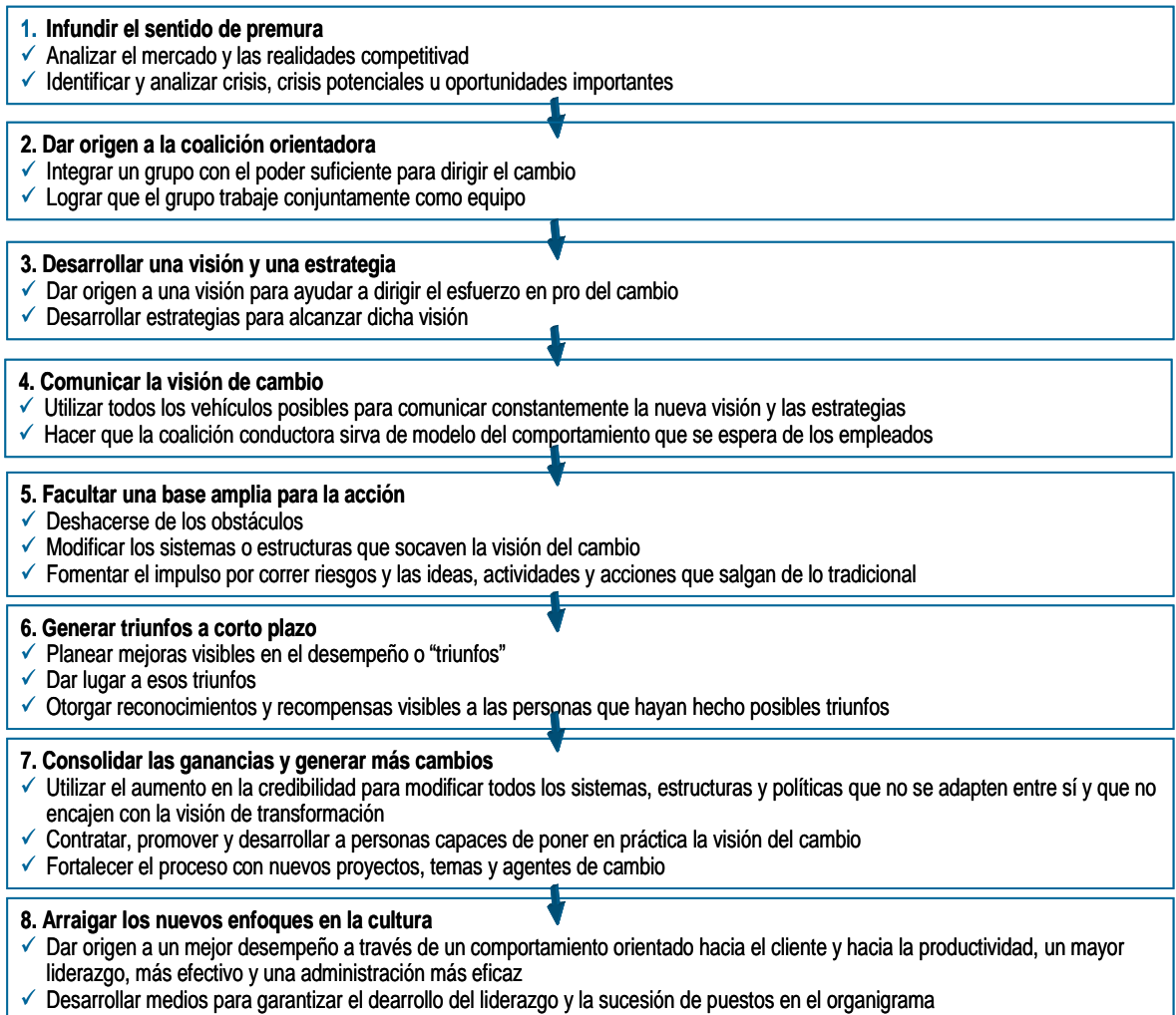
(Incluyendo texto resumen del proyecto).

SOTO 2020

10. ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO.

Adicionalmente, para acompañar el cambio que supone el lanzamiento del clúster para el conjunto de los implicados y mantener la motivación y el compromiso en el tiempo, se recomienda gestionar su implantación siguiendo las etapas descritas a continuación que son las que desembocan en el cambio fundamental. Una especial atención deberá de prestarse a la consecución de los llamados “Quick Wins” o victorias rápidas, aunque sean modestas.

Etapas del proceso de cambio.



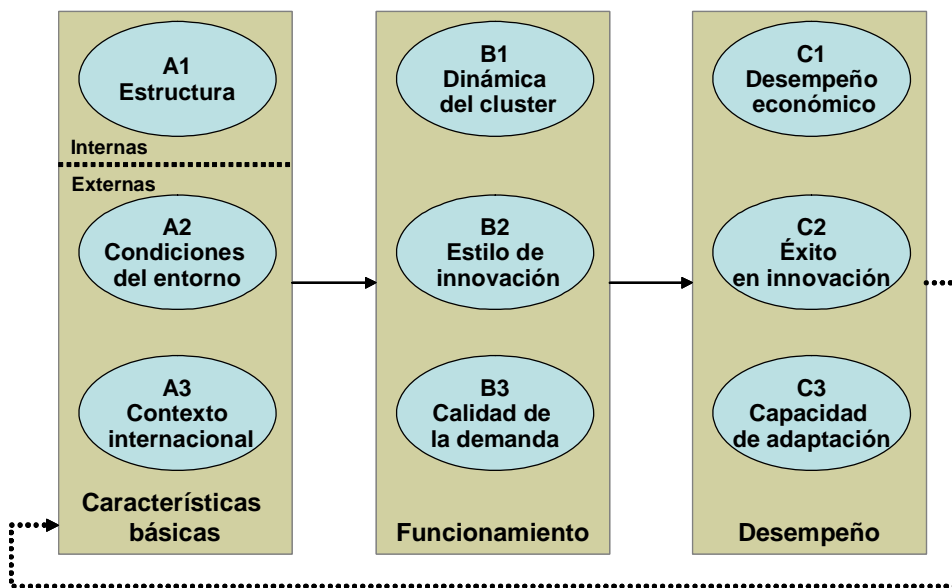
11. CONTROL DE RESULTADOS.

El clúster de Agroalimentación y Salud es una iniciativa ambiciosa. Para que llegue a concretar todas las esperanzas y expectativas depositadas en él por sus integrantes, se requerirá también un método de seguimiento de los resultados del mismo.

Los resultados arrojados por un clúster se pueden medir a través de tres aspectos fundamentales y las relaciones entre ellos: sus características básicas, su funcionamiento y su desempeño. Cada uno de estos aspectos incluye a su vez elementos más detallados:

- Características básicas: Estructura (características internas), condiciones del entorno y contexto internacional (características externas)
- Funcionamiento: Dinámica del cluster, estilo de innovación, calidad de la demanda
- Desempeño: Desempeño económico, éxito en innovación, capacidad de adaptación.

Modelo de relación y medida del desempeño de un cluster.



A1. Estructura: comprensión por los actores (empresas, gobiernos, instituciones) de la importancia económica del cluster, existencia de un marco estadístico adaptado, ...

A2. Condiciones del entorno: nivel de organización industrial, vínculos entre los actores regionales del cluster y naturaleza de los mismos, recursos adaptados (personal, infraestructuras, calidad de vida,...), existencia de instituciones de educación y formación de alto nivel,...

A3. Contexto internacional: entrada de empresas internacionales, mercados y compañías de servicios orientadas hacia la exportación,...

B1. Dinámica del cluster: alianzas estratégicas, joint-ventures a nivel de proyectos, importancia de las redes locales, productos multimedia compiten en los mercados mundiales, proveedores de servicios multimedia compiten en precio, calidad y ofrecen una amplia gama de servicios,...

B2. Estilo de innovación: velocidad de innovación, equilibrio redes formales / informales de conocimiento, inversiones planificadas en desarrollo de nuevo conocimiento, relación investigación / empresa privada,...

B3. Calidad de la demanda: estructuras de educación de clientes, capacidad de adaptación a clientes exigentes, colaboración con clientes en la innovación multimedia, gobierno como usuario líder,...

C1. Desempeño económico: imagen / marca consolidada del cluster, clara estrategia de exportación, crecimiento económico, nivel de márgenes, número de nuevos entrantes,...

C2. Éxito en innovación: extensión de la innovación a una mayoría de actores del cluster, innovación sobre la base de nuevas herramientas y tecnologías, número de nuevos productos / servicios por período de tiempo considerado,...Adicionalmente, muchos de los indicadores desarrollados en la parte de Sectores auxiliares y afines pueden servir para medir el éxito en innovación.

C3. Capacidad de adaptación: calidad de la gestión organizativa y del conocimiento en PYMES de alto crecimiento, capacidad de desarrollo de productos en un período de tiempo corto, voluntad de invertir en desarrollo de productos, infraestructuras y aplicaciones,...

ANEJO: Tabla 2: Detalle de los objetivos y actividades del Plan estratégico.

Objetivos	Tareas asociadas	Plazo de consecución	Requerimientos	Responsables	Control	KPI	Riesgos	Control de riesgos	Comunicación
1. Definición del Modelo de Gobierno y del ámbito del clúster.	Trabajos con Dirección del CEI; recogida de definición del proyecto CEI	¿ Fin de 2011?	Trabajo por parte de los Comités de Dirección. Comité Asesor, propuestas.	CD, CA	Dirección del CEI	Documento y su aprobación	No se alcanza acuerdos claros y definitivos entre UCM y UPM	CA	INT CEI
2. Producción de resultados comunes:									
Objetivos, actuaciones	Tareas asociadas	Plazo de consecución	Requerimientos	Responsables	Control	KPI	Riesgos	Control de riesgos	Comunicación
2.1 Definición de las líneas prioritarias seleccionadas	Selección y definición Aprobación Comité de Dirección (CD)	Aprobada propuesta final 2010	Acuerdo con Comité Asesor (CA)	Coordinadores del clúster	Dirección del CEI	Documento definitorio	No aprobación por CD	CA	INT CEI, RESTR, PUB según qué.
2.2 Establecimiento de criterios sobre los grupos de investigación pertenecientes al clúster	Valoración del orden de prioridad de los grupos; registro de UCM; listados priorizados.	Enero 2012	Acuerdo con CD, que debería establecer criterios; acuerdo con el Ministerio	CA	Coordinadores	Listado priorizado de grupos del clúster	Falta de acuerdo de los miembros del clúster, y/o del CD del CEI	CA	INT

2.3 Tres másters / doctorados conjuntos (UPM / UCM + entidades agregadas). (Posible un cuarto en Ingeniería/tecnología y seguridad de los alimentos)	Propuestas a ANECA del o los pendientes por parte de interesados; Establecimiento de pautas comunes (clúster) Adecuación a Escuela de Postgrado, en su caso.	Julio de 2012	Intensificar actividades transversales Programa de seminarios; tablas de reconocimiento de créditos optativos;	Coordinadores de los tres (cuatro) programas	CA	Tres másters /doctorados: Agroingeniería, TAPAS, Producción y Sanidad Animal en funcionamiento. (Tecnología/Ingeniería de los Alimentos)	Falta de acuerdo entre UCM y UPM. Falta de definición de los requerimientos. UPM: nuevos másters?	CD	PUB
2.4 Reglas de Escuela de Post-grado definidas	Definición por CD	2012	Información de las reglas y adecuación de las mismas a los máster/doctorados en su caso.	CD	CD	Documento y procedimientos de inclusión	Las reglas no son adaptables a los máster del clúster	CA	INT
2.5 Docencia conjunta	Establecer los programas en los que se va a realizar. Establecer las pautas:	Setiembre 2012	Trabajo conjunto con responsables de la docencia en ambas Universidades,	Miembros del CA	Coordinadores del clúster	Programas detallados hacia futuros estudiantes	Imposibilidad de acordar la coordinación.	CA	INT, PUB

	¿Clases? ¿seminarios? ¿talleres? ¿simposios?		en Centros, Departamentos y grupos						
2.6 Uso común de infraestructuras	Inventario de infraestructuras existentes; de adquiridas con fondos CEI. Redacción de reglamento de uso común, para el Soto, y para todo el campus. Inventario de infraestructuras nuevas CEI	Marzo de 2012	Aprobación por CA del clúster, CD, Directores de Centros, Departamentos y grupos	Coordinadores	CA, responsables de infraestructuras comunes/laboratorios uso común	Inventario y normas de uso en red.	Imposibilidad de completar un inventario eficaz.	CA	INT
2.7 Centros mixtos de investigación	Desarrollo de una propuesta; decisión sobre centros y grupos participantes en dicha	Setiembre 2012	Trabajo con los responsables UCM-UPM del Investigación, y el CD.	Coordinadores del clúster.	CA	Documento aprobado	Imposibilidad de acuerdo; no definición del modelo administra	CA	INT

	propuesta						tivo y de gobernanz a.		
2.8 Incremento de la colaboración con empresas en I+D. Vigilancia tecnológica común clúster.	Análisis de la situación de los grupos y centros, laboratorios etc. del clúster Análisis y establecimiento de una estrategia. Puesta en marcha de Vigilancia Tecnológica: Agroalimentación y Salud.	Diciembre 2013	Aplicación de la estrategia común; utilizar el know-how y sinergias de ,los grupos.	Responsables de grupos, centros, laboratorios.	Coordinadores	Propuestas con empresas con participación conjunta UCM,UPM y agregados	Financiación nula o insuficiente; privatización de los grupos con sus apoyos empresariales.	CA	INT (PUB)
2.9 I+D realizados de manera conjunta y con entidades agregadas y empresas. Iniciativa tipo plataforma	Con Servicios de investigación UCM-UPM	Diciembre 2013 – y FINAL DEL PROYECTO	Actividades científicas y divulgativas de los grupos, centros, laboratorios.	Responsables de grupos, centros, laboratorios	Coordinadores, CA	Listado de iniciativas	Falta de capacidad de gestión de nuevos proyectos y actividades	CD	RESTR

2.10 Participación en proyectos europeos	Reuniones específicas con órganos de gestión; Horizonte 2020: establecimiento de prioridades; creación de proyectos conjuntos con grupos /investigadores relevantes; plataformas, lobbies; EIT;	Enero de 2014 y final DEL PROYECTO	Actividades científicas y divulgativas de los grupos, centros, laboratorios	Órganos de gestión / Servicios de Investigación Internacional de UCM y UPM	Coordinadores del clúster, CA, CD, Vicerrectores de Inv UCM y UPM.	Al menos un proyecto nuevo por año, dos años	Imposibilidad de competir en foros externos; insuficiencia de apoyo administrativo.	CD	RESTR
Objetivos	Tareas asociadas	Plazo de consecución	Requerimientos	Responsables	Control	KPI	Riesgos	Control de riesgos	Comunicación
3. Relaciones que se debe desarrollar:									
3.1 Con otros clusters del CEI	Especialmente con Patrimonio, Energía, MA y Cambio Global: Reuniones científicas	Marzo 2013	Trabajo de organización de actividades conjuntas, personal de apoyo	Coordinadores	Oficina CEI	Actividades conjuntas emprendidas; al menos una cada clúster	Falta de capital humano	CA	INT PUB)

	conjuntas; Establecer alianzas estratégicas para proyectos conjuntos;								
3.2 Organismos agregados: INIA, CSIC, CENIM, Instito Carlos III (IMDEA-Alim?)	Intercambios; agregación mayor de grupos de investigación.	Junio 2012	Programa de reuniones. Actividades conjuntas.	Directores, CD, Coordinadores	Oficina CEI	Mapa de acuerdos y actividades conjuntas	Falta de convicción por parte de los organismos agregados.	CA	INT
3.3 Órganos (UCM-UPM) responsables de enseñanzas de postgrado (v.2.3)	Reunión específica a través del CD; Vicerrectores de postgrado	Junio 2012	Clarificación escuela de Postgrado; apoyo institucional y económico máster mixtos/en colaboración	Responsables de los Máster/Doctores	CA	Cuatro máster/doctores universitarios afianzados; cuatro doctorados de excelencia	Restricciones organizativas, internas y de los organismos UCM-UPM	CD	INT
3.4 Órganos (UCM-UPM-otros) de gestión de I+D a las empresas (v.2.9)	Establecer relaciones de trabajo conjunto;	Setiembre 2012	Reuniones de personas cualificadas con miembros	Miembros del CA; directores de grupos	CA	Estrategias marcadas, y procedimientos.	Falta de capacidad de gestión;	CD	INT

	establecer procedimientos y estrategias;		del CA				Indefinición de estrategias conjuntas viables.		
Objetivos	Tareas asociadas	Plazo de consecución	Requerimientos	Responsables	Control	KPI	Riesgos	Control de riesgos	Comunicación
4. Internacionalización del clúster:									
4.1 Masters / Doctorados en inglés y financiación para expertos extranjeros	Coordinación de los cuatro másters/doct orados, en la CA.	Setiembre 2012	Apoyo institucional; contar con coordinadores de los máster en los Vicerrectorados de UCM y UPM	Coordinadores de los másters	Cada máster; Vicerrectorado, CD	Masters impartidos en inglés y bilingües Profesores extranjeros invitados; y asesores;	Falta de profesorado internacional en los másters; falta de financiación	CD	INT (PUB
4.2 Captación de alumnado extranjero	De difusión: estrategia común, junto con CD u Vicerrectorados ; medios en web y otros	Fin del proyecto CEI-Moncloa	Apoyo institucional; contar con coordinadores de los máster en los Vicerrectorados de UCM y UPM	CD	Cada máster; Vicerrectorado, CD	Alumnos captados. Al menos un 20%	Falta de financiación	CD	PUB
4.3 Becas CEI; cofinanciación de	Búsqueda activa de	Fin del proyecto	Financiación; acciones de los	CD	Coordinadores de clúster	Becarios con éxito: tesis	Falta de financiación	CA, CD	PUB

becas. Máster y cursos de postgrado	candidatos, y de programas financiados; seguimiento; convocatorias ; difusión	CEI- Moncloa	responsables de los máster seguimiento			doctorales y publicaciones de excelencia; al menos uno por máster y por año	; falta de excelencia reconocida		
5. Desarrollo de infraestructuras adecuadas a las ambiciones del clúster									
5.1 Corredor: Soto de Agroalimentación y Salud – SOTO 2020 (posee una estrategia PD propia).	Realización del proyecto Soto 2020; fase de información; Convenios; acuerdos de financiación; Actuaciones de ordenación, construcción. Creación de Comité del SOTO 2020.	1ª fase completa da diciembre 2011; 2ª Final del proyecto CEI Campus Moncloa	Aportación activa de los Centros: Veterinaria y ETSIA. Financiación, seguimiento.	CA clústers Ag y Salud y Patrimonio.	CD; UCM y UPM implicados.	Avance de las actuaciones de ordenación, mejora y construcción según proyecto. Obtención de financiación puntual, al menos para un 30% de las actuaciones: 3M€	Falta de financiación y de apoyos institucionales: Presidencia, Ayuntamiento, Canal...	CD, Comité SOTO 2020	RESTR
5.2 Mejora de laboratorios de excelencia ; no duplicados, coordinados, sostenibles, acreditados.	Análisis de la situación actual: grupos y laboratorios, incl. CAIs,	Final del Proyecto CEI- Moncloa	Trabajo de inventario, coordinación por encargados de líneas prioritarias del	CA	CD	Inventario general y normas de uso publicadas	Falta de capacidad personal; falta de financiación	CD	INT

	realización de proyecto de actualización priorizado para nuevo equipamiento /infraestructura		clúster						
5.3 Mapa y procedimiento de uso de infraestructuras de uso compartido	Redacción de normas; aprobación; inicio de uso	Final 2012	Mapeado; redacción de reglamentos de uso compartidos, aprobación por CA y CD.	CA,CD,	CD	Mapa y procedimientos terminados y en uso. Informes de uso.	Incapacidad administrativa; resistencia por parte de implicados.	CD	INT
Objetivos	Tareas asociadas	Plazo de consecución	Requerimientos	Responsables	Control	KPI	Riesgos	Control de riesgos	Comunicación
6. Construcción de imagen y reconocimiento Comunicación:									
6.1 Jornadas científicas y de divulgación	Establecer programa 2012 y 2013; encargar organización; aportaciones de los responsables	Enero 2012, programa. Final del proyecto CEI	Contar con encargados de las actividades indicadas.	CA, Oficina	CA, CD	Jornadas realizadas: al menos dos anuales.	Imposibilidad personal y material para cubrir del trabajo requerido	CA	PUB

	de proyectos conjuntos. Uso óptimo de web. Organizar versiones en inglés de (toda) la documentación								
6.2 Difusión de los Máster y Doctorados conjuntos, de cursos de postgrado.	Establecer protocolo de difusión. Realizar el protocolo en el tiempo. Uso óptimo de web	Febrero de 2012. Final del proyecto CEI.	Responsables de cada actividad	Oficina CEI y Vicerrectorados	CA	Dos fases de difusión nacional e internacional, como mínimo por año: Oct-Dic y Feb a Abril	Ninguno,	CD	PUB
6.3 Sitio web conjunto; sitio web del CEI, zona de Agr y Salud. Optimizar uso.	Ya existe. Continuidad en la actualización. Resolver dualidad (VISAVET.CEI)	Junio 2012	Informáticos, personas encargadas de la alimentación, desarrollo y actualización de la red.	Oficina y CD	CA	Web actualizada, y compromisos de actualización por parte de algún servicio.	Dependencia de VISAVET, grandes dificultades de gestión y financiación de personal.	CA	
6.4 Cursos de verano; cursos alumnos	Establecer	Febrero	Personas	Oficina y	CA	Al menos un	Restricción		

Secundaria	protocolo de difusión. Realizar el protocolo en el tiempo.	de 2012. Final del proyecto CEI.	encargadas de las actividad	grupos asociados al clúster		curso conjunto anual	es de personal y de financiación		
6.5 Congreso de ciencias biomédicas y veterinaria. ¿FECHA?	Difusión dentro de la Organización Comités al efecto, uso de medios CEI de difusión	¿?	Financiación y gestión. Apoyos de UCM, UPM y organismos	Oficina... Responsable s Congreso	CA	Congreso realizado, participación del CEI- Moncloa activa y visible.	Organización Congreso define. Financiación	Org.	PUB
6.6 Congreso de la Sociedad de Agro-ingeniería y Sociedad de Ciencias Hortícolas Madrid 2013 SEAgIng, SECH	Difusión dentro de Organización por parte de los Comités al efecto de ambas Sociedades. uso de medios CEI de difusión	Setiembre 2013	Financiación y gestión. Apoyos de UCM, UPM y organismos.	Oficina... Responsable s Congreso	CA	Congreso realizado. participación del CEI- Moncloa activa y visible	Organización Congreso define. Financiación	Org.	PUB
6.7 Convocatorias de proyectos, becas pre-doctorales y de jóvenes doctores	Colaborar en difusión y en organización y evaluación, por encargo	2012-2013 últimas convocatorias	Depende del CD. Colaboración con el mismo.	CD, Oficina CEI	CD	Cuatro convocatorias de personal, dos de infraestructur	Falta de candidatos d excelencia; falta de	CD	PUB

	del CD.					as, según proyecto.	financiación , de proyectos.		
6.8 Lanzamiento de proyectos conjuntos	Reconocer y divulgar proyectos conjuntos existentes; impulsar proyectos conjuntos. Utilizar reuniones científicas respectivas con este fin; actividades científicas CEI, visibilidad.	Fin del proyecto CEI-Moncloa.	Promoción, apoyo a proponentes, recabar apoyo de las Instituciones UCM, UPM, INIA...etc.	Responsables proyectos, Oficina	CA, CD	Al menos uno por año y línea	Falta de éxito en desarrollo y financiación de proyectos conjuntos	CA	INT

KPI: indicadores

CA: Comité Asesor del clúster

CD Comité de Dirección del CEI

Comunicación: INT: Interna CEI; PUB: pública; RESTR: restringida (a partes interesadas);

