

2015 - 2020

# *Plan Estratégico*



**Fundación Miguel Lillo**

Ministerio de Educación de la Nación

Tucumán - República Argentina



## AUTORIDADES

**Eduardo García Hamilton**  
Presidente – Comisión Asesora Vitalicia

**Julio Paz**  
Vicepresidente – Comisión Asesora Vitalicia

**Dr. Francisco Sassi Colombres**  
Secretario – Comisión Asesora Vitalicia

**Dr. Nicanor Rodríguez del Busto**  
Tesorero – Comisión Asesora Vitalicia

**Lic. Carlos Rossini**  
Vocal – Comisión Asesora Vitalicia

**Dr. Juan Carlos Díaz Ricci**  
Vocal – Comisión Asesora Vitalicia

**Dr. Rodolfo José Terán**  
Vocal – Comisión Asesora Vitalicia

**José Frías Silva**  
Vocal – Comisión Asesora Vitalicia

**Mg. Susana Aranda**  
Directora General Científica y Técnica

## SUMARIO

AUTORIDADES .....	3
SUMARIO .....	4
FUNDAMENTACIÓN .....	5
PROCESO ESTRATÉGICO .....	7
La Fundación Miguel Lillo .....	8
Misión y Visión .....	9
Análisis FODA .....	10
Objetivos Estratégicos y Operativos .....	12
ESTRUCTURA .....	13
Diagnóstico Organizativo .....	14
Estructura Propuesta.....	15
Descripción de funciones .....	18
SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	28
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO .....	31

## FUNDAMENTACIÓN

Un plan estratégico no puede ser fruto de una idea. Toda decisión política en materia de planeamiento estratégico de la Fundación Miguel Lillo debe respetar ciertos criterios de objetividad que miren en primer lugar a verificar la vigencia y cumplimiento de la misión que definieron originalmente sus fundadores; en segundo lugar la historia de la Institución, su evolución, aportes a la comunidad y desarrollo en materia de competencias básicas; finalmente un análisis de la realidad presente utilizando en este caso la técnica del llamado método FODA (SWOT).

El resultado será un conjunto de aspiraciones consensuadas por la comunidad científica y esta Comisión Asesora Vitalicia. Confrontadas con estas realidades configuran una visión de la Institución a la cual se pretende alcanzar mediante la definición de metas y objetivos.

El plan pretende ser no solo una guía de unidad de lenguaje y dirección sino una herramienta práctica para la definición de prioridades en materia de programas y asignación de recursos. Nos orienta hacia el conocimiento de nuestras competencias básicas. Llegar a entender profundamente cuál es nuestro principal saber, qué conocimientos permiten hacernos únicos y distintivos en nuestra labor. Cada integrante de nuestra Institución deberá buscar qué virtudes son las que nos permiten generar valor donde nadie más puede hacerlo.

Finalmente a modo de precaución, podemos decir que lo importante, más que el plan en sí mismo, es la actitud de planear, es decir que una vez definidas las metas, objetivos y políticas en orden a su concreción, se debe evaluar y corregir el plan para ajustarlo permanentemente a la realidad confrontando aspiraciones y posibilidades. Esta será la tarea fundamental de la Comisión Asesora Vitalicia como órgano de conducción estratégica.

Un comentario especial queremos hacer respecto del capítulo del presente plan estratégico referido al Centro Cultural Rougés.

La Fundación Miguel Lillo incorpora al presente plan estratégico la actividad del centro Rougés como brazo operativo y de vinculación entre la Institución Científica y el medio cultural y social. La proximidad del bicentenario de la patria nos renueva en el esfuerzo para refrescar y poner en perspectiva el mensaje de nuestros fundadores y de una generación que supo darle a Tucumán un cimiento y un horizonte de grandezas que convierte dicho legado en una obligación y una responsabilidad para nuestra generación.

El presente plan estratégico es el fruto del trabajo interdisciplinario entre la actual CAV (Comisión Asesora Vitalicia), Dirección Científica y Técnica, Direcciones de áreas científicas, áreas administrativas y asesores de la C.A.V.

## Algunos Antecedentes

La estructura organizativa actual de la FML fue aprobada en el año 1996 mediante Dcto. 513, como organismo descentralizado del Estado Nacional, diseñada acorde a las condiciones y desafíos del momento, permitiendo un buen desempeño en ese entonces. Sin embargo las nuevas exigencias para permanecer como referentes en nuestras actividades y crecer en servicios brindados a la comunidad científica y sociedad en general, requieren procesos más dinámicos, reorganización e incremento de nuevas funciones que otorguen valor agregado a nuestro trabajo y hagan más efectiva la transferencia de tecnología. Por ello la presente revisión constituye uno de los principales objetivos estratégicos de la CAV.

## Marco Nacional

El Gobierno Nacional impulsa una transformación en la gestión pública a través de la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público, desarrollando e implementando el Sistema de Gestión por Objetivos y Resultados:

*"...La asistencia técnica que realizan sus equipos permite a los organismos públicos contar con nuevas tecnologías de gestión, métodos de planeamiento estratégico de sus actividades, sistemas de medición y evaluación de los resultados y estructuras organizativas más racionales. Como consecuencia, los organismos pueden brindar su servicio y atender las demandas ciudadanas de manera más eficiente."*<sup>1</sup>

Concretamente en la Fundación Miguel Lillo las siguientes Instituciones promueven desde distintos enfoques la presente revisión:

**Presidencia de la Nación - Sindicatura General de la Nación:** por medio de resolución 36/2011 aprueba, entre otros, el "Plan Compromiso de Mejora de la Gestión y el Control Interno" y promueve como buena práctica de control interno la Metodología de Autoevaluación y Diagnóstico de Procesos.

En el marco de la resolución mencionada, el Síndico General de la Nación, Dr. DANIEL G. REPOSO, se reunió con las autoridades de nuestra Institución en agosto de 2014 iniciando un borrador para la firma de acuerdos alineados con los objetivos de mejoras en la gestión y control interno.

**Ministerio de Economía de la Nación:** a través del Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera (PROFIP) busca fortalecer a las instituciones públicas para que en la gestión nacional y sub-nacional se tomen decisiones en base a información sobre desempeño y resultados<sup>2</sup>. En consecuencia FUNDACION MIGUEL LILLO está incluida en "100 Programas Presupuestarios con Indicadores de Resultado", que tiene por objetivo lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos.

---

<sup>1</sup> <http://www.jefatura.gob.ar/sgp/paginas.dhtml?pagina=15>

<sup>2</sup> <http://www.profip.mecon.gob.ar/>

# PROCESO ESTRATÉGICO

## ¿Quiénes somos?

Somos una comunidad formada por investigadores, directivos y personal administrativo dedicados a la investigación, protección y difusión científica y cultural de la flora, fauna y gea.

Podemos encontrar numerosas razones que motivan nuestro trabajo: vocación, conciencia de la necesidad de cuidar y fomentar el cuidado de nuestra biodiversidad, pasión por la ciencia, por la naturaleza, etc.

Pero existe algo más, una fuerza que nos contiene a todos, nos moviliza, nos conecta con nuestra esencia más profunda de hombres curiosos buscando conocimiento, impregnada de generosidad que comparte ese conocimiento y no es otra cosa que el legado mismo, razón de nuestra existencia, vivo desde sus inicios gracias a la TRADICION y al accionar de hombres nobles que por encima del paso del tiempo y de sus circunstancias supieron hacer INSTITUCION.

Pertenecer a la Fundación Miguel Lillo es vivir esa Institución. Recorrer sus jardines, sus laboratorios, sus oficinas, su historia, su gente, nos inspira constantemente a cuidar esa tradición con honor, con grandeza, con excelencia. Integrarse a la Fundación importa una gran responsabilidad de custodiar ese patrimonio cultural y científico, y proyectarla a un futuro como un actor fundamental para el desarrollo de nuestra Provincia y del NOA.

## ¿Qué hacemos?

- Investigar la flora, fauna y gea.
- Custodiar y proteger el patrimonio científico
- Difundir por medio de publicaciones y de intercambio la investigación científica
  - Promover y difundir la investigación y la cultura científica a nivel social y educativo (a través de museos, publicaciones y centros de difusión cultural)
  - Facilitar la transferencia de tecnología al medio (mediante servicios de aplicación a partir de las investigaciones)
  - Proteger y promover las mejores prácticas para la conservación y recuperación de la biodiversidad

## Nuestras Competencias Básicas

Las competencias básicas de la institución están dadas por el desarrollo de su actividad científica a lo largo de su historia, los proyectos realizados –propios o en colaboración-, la memoria o capital científico acumulado, el aporte a la comunidad científica y al desarrollo, y el capital humano.

No se trata solamente de numerosos proyectos de investigación que sobre la materia específica han realizado nuestros investigadores o la aplicación práctica de sus investigaciones en el campo del desarrollo y la economía, sino también de otros

factores que conforman nuestras competencias como es la capacidad de generar proyectos en colaboración con otras instituciones científicas (CERELA, PROIMI, y otros) como así también de promover o generar un clima o logística adecuada a la investigación y a investigadores en un ambiente de colaboración que beneficia y potencia al desarrollo científico regional y nacional.

### **¿Dónde lo hacemos?**

- En nuestros laboratorios e instalaciones.
- Parques y jardines propios.
- Tomamos como campo de acción principal el NOA.
- En todo campo a lo largo y ancho del País, y del exterior, que lo requiera.

## **Misión y Visión**

### ***Nuestra Misión***

**“Investigar la flora, fauna y gea, promover la protección de los recursos naturales, el equilibrio de la biodiversidad y transferir nuestros conocimientos para beneficio de la sociedad y de la ciencia”.**

### ***Nuestra Visión***

**“Ser referentes en el conocimiento y cuidado de la biodiversidad, siendo guías para la comunidad científica y respaldo para nuestra sociedad”.**

## Análisis FODA

Lugar y fecha: Sala de reunión de C.A.V., San Miguel de Tucumán, 12/12/2014

Participantes: Sr. Eduardo García Hamilton (C.A.V.), Sr. Julio Paz (C.A.V.), Dr. Francisco Sassi Colombres (C.A.V.), Lic. Carlos Rossini (C.A.V.), Dra. Susana Aranda (Dir. Gral.), Sr. Ricardo Audi (Asesor C.A.V.).

Material utilizado: se tuvieron en cuenta los resultados del análisis FODA realizado el 18/11/2014 por Directora General en conjunto con Directoras de las áreas científicas (Botánica, Geología y Zoología), conclusiones aportadas por las entrevistas realizadas al personal entre agosto y octubre de 2014, y datos reflejados en informes varios.

### Fortalezas

- Infraestructura, cantidad de equipamientos y disponibilidad de recursos (15.000 m2 de laboratorios, oficinas, colecciones, museo).
- Investigadores con elevada formación académica y alto expertise.
- Antecedentes históricos que brindan reconocimiento y confiabilidad a los resultados de nuestros investigadores.
- Revistas científicas propias, recientemente ingresadas al CAICYT.
- 15 colecciones científicas muy completas y en buen estado. Referencias a nivel mundial.
- Museo y Jardín Botánico propios.

### Debilidades

- Problema en la asignación y control de presupuesto por proyectos.
- Falta de seguimiento de proyectos, sin sistema de información que permita control por indicadores.
- Ausencia de manual de funciones.
- Falta de tecnología para una eficiente evaluación de desempeños en las áreas científicas y administrativas.
- Confusión entre tipos de procesos estratégicos, operativos y de soporte.
- Tareas repetitivas, no automatizadas y exceso de burocracia en la gestión.
- Ausencia de capacitación gerencial por parte de la FML hacia sus mandos medios.
- Inequidad en remuneraciones.
- Clima de inhibición o temor a las iniciativas.
- Ausencia de gestión del fundraising.
- Falta de un plan de desarrollo arquitectónico.
- Falta de un plan de mantenimiento técnico de edificios y equipamiento.
- Poca publicidad de las actividades y logros de la FML.

### **Oportunidades**

- Un medio receptivo, Tucumán y la región, a las propuestas que pudiera hacer la FML.
- Necesidades ambientales vinculadas al desarrollo que necesitan del capital científico de la FML (arquitectura y hábitat sustentables, economía sustentable, protección y aprovechamiento de los recursos naturales).
- Aptitud para conectar la Provincia y la región con instituciones y proyectos nacionales e internacionales.
- El centro cultural Rougés como centro de promoción y divulgación de un clima cultural adecuado al desarrollo de las ciencias y su vinculación con el hombre y la sociedad.
- Proyecto en curso para la construcción de una Estación Biológica.

### **Amenazas**

- Eventual desactualización y "aislamiento" por limitación en viajes y asistencias a congresos de nuestros investigadores.
- Riesgo de interrumpir líneas de investigación por falta de contratación de jóvenes investigadores que garanticen continuidad en los proyectos.
- Pérdida de recursos por una administración inadecuada.
- Falta de presupuesto para el desarrollo de nuestros objetivos.
- Inacción por bloqueo o falta de claridad en los procesos como consecuencia de roles y funciones no bien definidas o desactualizadas.

## Objetivos Estratégicos y Operativos

Según la descripción realizada anteriormente, se considera necesario adoptar estrategias que nos lleven a superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades presentes:

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
<b>Mejorar la calidad de la gestión para conseguir resultados alineados con la Misión y Visión</b>	Revisar Estructura Organizativa Actual y reorientarla en función de los objetivos estratégicos.
	Redefinir la acción de la C.A.V. en función de una conducción específicamente estratégica.
	Estudiar, mejorar y formalizar los procesos de FML.
	Incorporar Sistemas de Información adecuados.
	Capacitar al personal.
	Desarrollar un plan arquitectónico para la FML.
<b>Orientar proyectos de investigación hacia áreas con mayor probabilidad de aplicación</b>	Incorporar las funciones de Transferencia de Tecnología al Consejo Asesor Científico y Técnico.
	Establecer un proceso de aprobación y asignación de recursos a nuevos proyectos de investigación.
<b>Vincular las ciencias básicas con las ciencias aplicadas y así traducir la información científica en desarrollo tecnológico</b>	Crear una división orientada a la transferencia de tecnología.
<b>Incrementar el servicio a la sociedad a través de nuestro conocimiento de las ciencias básicas</b>	Generar convenios colaborativos con otras entidades de investigación y/o desarrollo.
	Generar convenios colaborativos con entidades de cuidado y preservación del medio ambiente.
<b>Diversificar las fuentes de financiación</b>	Fomentar la formación de una cooperadora que colabore en la obtención de nuestros objetivos.

Los objetivos operativos que derivan de los estratégicos advierten principalmente a una impostergable revisión de estructura organizativa como etapa inicial para la implementación del presente Plan Estratégico.

## ESTRUCTURA

*En función de los antecedentes y análisis previos se propone un proceso de adecuación de la estructura organizativa con miras a favorecer la consecución de la visión y los objetivos trazados.*

## Diagnóstico Organizativo

La forma de dirigir y administrar las organizaciones ha presentado numerosos cambios a lo largo del tiempo pero debido a diversos factores (globalización, nuevas tecnologías, cambios en la conciencia ambiental) su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias mediante estructuras flexibles que les permitan ser mucho más eficientes, efectivas y eficaces.

Analizando en profundidad la estructura vigente, en el contexto actual, encontramos fallas en el cumplimiento de los siguientes principios:

- **Alcance de control:** una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia y riesgo por pérdida de control.
- **Unidad de mando:** cuando se detecta un sector que depende de dos autoridades se invalida este principio.
- **Subordinación unitaria:** se encuentra repetidas veces la subordinación "uno a uno".
- **Homogeneidad operativa:** se presentan fallas de efectiva separación de funciones y no existe el control por oposición de intereses.

Vale aclarar que independientemente del esfuerzo y del trabajo realizado por los integrantes de la Fundación, resultaba inevitable llegar a la situación mencionada al comprobar que la misma creció en complejidad, en cantidad de proyectos de investigación y en personal, por exigencias del entorno, pero manteniendo una estructura organizativa concebida hace tiempo en un escenario diferente, con necesidades diferentes.

La Fundación no dispone de sectores dedicados exclusivamente a la vinculación, aplicación y difusión de sus investigaciones más allá del ámbito científico (vinculación y transferencia de tecnología) lo que aportaría a la sociedad en general beneficios directos y concretos.

Por otro lado, actualmente la Fundación Miguel Lillo no cuenta con una administración orientada a procesos y resultados. La dirección estratégica es afectada por cuestiones operativas y de soporte. Se genera entonces un círculo vicioso en resolver cuestiones urgentes restando tiempo para la planificación y medición de objetivos, y al no poseer el tiempo necesario para la planificación y medición de esos objetivos, aumenta la aparición de nuevas urgencias que atender.

## Estructura Propuesta

### Consideraciones previas

La organización sigue a la Misión. La investigación científica es nuestra competencia básica y nuestra responsabilidad principal (core business), por lo tanto, la organización debe orientarse al cumplimiento más eficiente del objetivo fundamental. La estructura no científica tiene un valor logístico al respecto y su existencia se justifica por el objetivo central de la Institución a la cual sirve.

La Visión, por su parte, es una aspiración compartida. Una aspiración que aproxima la misión a un escenario más delimitado y tangible, mira al crecimiento y regula el cambio. Sirve para orientar el rumbo, asignar recursos y definir prioridades.

La CAV, máximo órgano de gobierno de la FML tiene a su cargo la conducción estratégica de la Institución. Para el cumplimiento de su función debe contar con:

- Una organización eficiente de la investigación científica.
- Una organización administrativa eficiente, que esté al servicio de la toma de decisiones, que gestione los recursos conforme a las normativas vigentes y la mejor tecnología disponible y que gestione el soporte del sector científico.
- Sistemas de información ordenados a sus responsabilidades.
- Un dispositivo de comunicación ágil y al servicio de las políticas definidas por la CAV.

Hay dos factores que justifican la jerarquía de las distintas unidades y componentes de la Estructura Organizativa:

- La vinculación con el fin de la organización (misión).
- La complejidad de los asuntos que trata.

## **Principales Modificaciones**

– Se agrupan sectores generando áreas en función al tipo de proceso que abordan. De esta manera se logrará mayor orden y eficiencia en las tareas que les correspondan:

✓ El área estratégica y de conducción recibirá la información necesaria para la toma de decisiones y dirigirá su esfuerzo a la planificación, al seguimiento de la visión y del plan trazado, eliminando contratiempos por atender cuestiones operativas o de soporte rutinarias. Para ello se crea el cargo de Director Ejecutivo.

✓ El eje principal y corazón de la Fundación, el área clave u operativa, requiere de una buena guía brindada por el área estratégica, y de un excelente soporte para concentrar sus esfuerzos en la "razón de ser" de nuestra Institución. Por lo tanto a la Dirección General Científica – Técnica se le suprimen las tareas de conducción general, para especializarse en la conducción de la investigación científica. Cambia su denominación a Dirección General de Investigación.

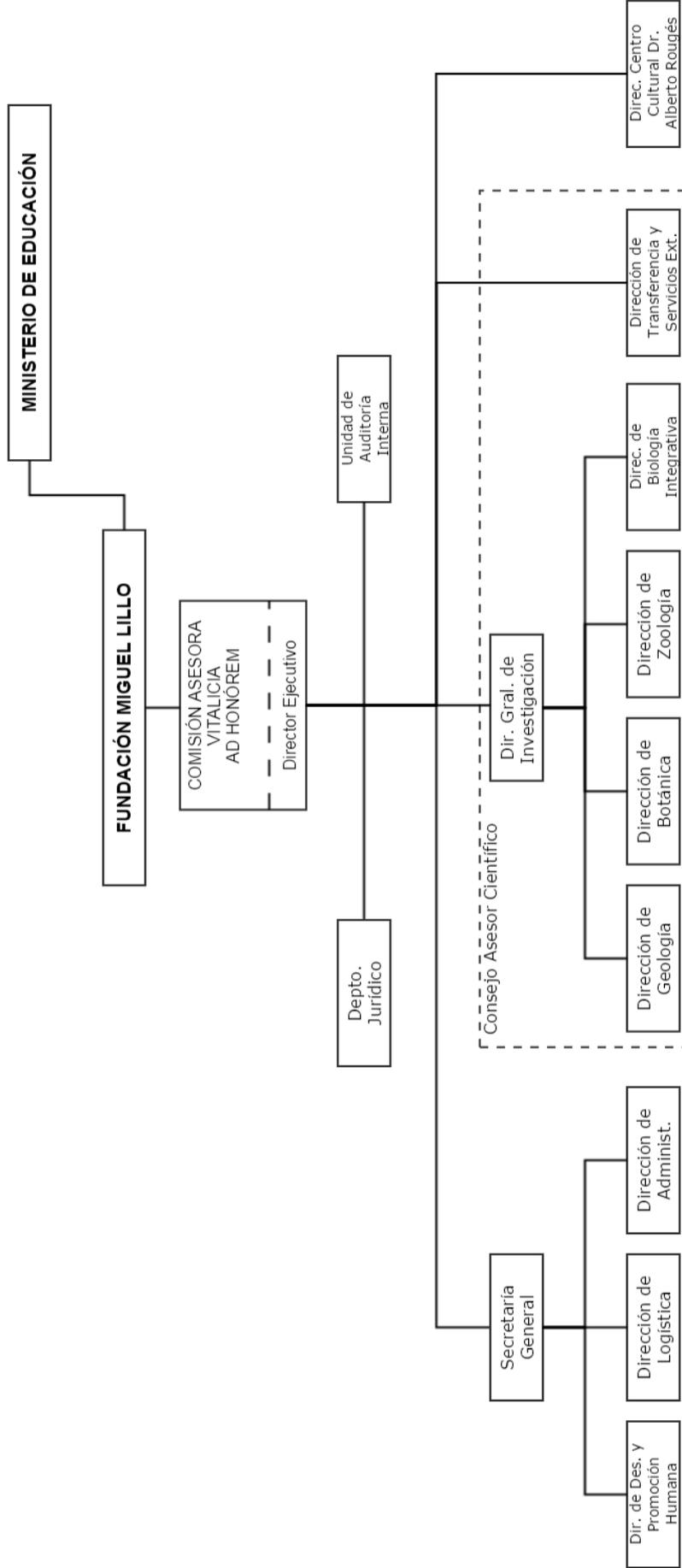
✓ El área de soporte para toda la Institución se agrupa en una Secretaría General que coordinará las actividades de la Dirección de Administración, la Dirección de Logística y la Dirección de Desarrollo y Promoción Humana.

– La Dirección de Desarrollo y Promoción Humana incorpora las actividades de desarrollo y capacitación, evaluación de desempeño, evaluación del clima laboral, selección, promoción y diseño de carrera, entre otras. Se busca revalorizar al personal entendiendo que un adecuado entorno favorece el desarrollo del potencial de cada individuo al servicio de los objetivos de la Institución.

– Para complementar las actividades de investigación, se crea la Dirección de Transferencia y Servicios Externos, que estará orientada a la vinculación, difusión y aplicación de las ciencias básicas, captación y generación de fondos, y actividades de protección de la biodiversidad, explotando la experiencia y conocimientos de nuestros investigadores.

Mención especial merece la creciente problemática del agua en nuestra región. Hace no muchos años se consideraba un recurso prácticamente inagotable por nuestras privilegiadas condiciones ambientales, pero la falta de conciencia en su uso, el crecimiento urbano desorganizado y la ausencia de una verdadera planificación al respecto, entre otros factores, ya presentan sus consecuencias. La Dirección de Transferencia y Servicios Externos propuesta, tendrá entre sus principales objetivos el abordaje de esta problemática, convirtiéndose en coordinador esfuerzos y estudios que generan diversas disciplinas.

# Organigrama Propuesto – 1<sup>er</sup> Nivel



## Descripción de funciones

### COMISION ASESORA VITALICIA

#### FUNCIONES:

1. Ejercer el gobierno superior de la Institución, definiendo la estrategia respecto de políticas, programas y finanzas de la Fundación.
2. Definir políticas y directrices globales de la Fundación.
3. Dirigir todo lo atinente a los aspectos científicos, técnicos, culturales y administrativos.
4. Dirigir todo lo relacionado con los aspectos económicos, financieros y patrimoniales.
5. Supervisar y elevar el proyecto de presupuesto anual.
6. Impulsar actividades de captación de fondos.

### UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Verificar el mantenimiento de un adecuado sistema de control interno incorporado a la organización de la jurisdicción, privilegiando las pautas dictadas por la economía, eficiencia y eficacia con el alcance previsto en el Título VI de la Ley Nº 24.156 y sus normas complementarias y modificatorias.

#### ACCIONES

1. Elaborar el Planeamiento General de la Auditoría y obtener su aprobación.
2. Participar en la definición de normas y procedimientos a efectos de establecer normas y sistemas de control interno y efectuar su seguimiento.
3. Verificar el cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos dados para la Fundación.
4. Revisar y evaluar la aplicación de los controles operativos, contables, de legalidad y financieros.
5. Determinar la confiabilidad de los datos que se utilicen en la elaboración de información.
6. Producir informes sobre las actividades desarrolladas y, en su caso, formular las recomendaciones y observaciones que correspondan.
7. Efectuar el seguimiento de las observaciones y recomendaciones efectuadas.
8. Actuar coordinadamente con la SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN.

## **DEPARTAMENTO JURÍDICO**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Entender en el asesoramiento de los asuntos de carácter jurídico de competencia de la Fundación y representarla en todos aquellos procesos judiciales en los que deba intervenir.

### ACCIONES

1. Asesorar, desde el punto de vista jurídico, en la redacción de los proyectos de actos administrativos, convenios y demás instrumentos que se sometan a la consideración de la Fundación.
2. Emitir dictámenes y tramitar recursos, reclamaciones y denuncias interpuestas contra actos administrativos producidos en la Fundación.
3. Entender en la revisión y compatibilización de las medidas de legislación originadas en otros organismos, siempre que éstas afecten temas de competencia específica de la Fundación.
4. Entender en la realización de los estudios vinculados con su especialidad, con el objeto de promover el perfeccionamiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
5. Representar y ejercer el patrocinio letrado del ESTADO NACIONAL en todas las instancias judiciales u organismos jurisdiccionales o administrativos nacionales, provinciales y municipales, asumiendo, cuando corresponda, el carácter de parte querellante conforme el régimen legal vigente de representación judicial del Estado en que la FUNDACIÓN MIGUEL LILLO deba intervenir.
6. Representar a pedido de la Comisión Asesora Vitalicia, a la Fundación ante otras autoridades oficiales, ya sean nacionales, provinciales o municipales, en toda gestión que requiera conocimientos jurídicos específicos.

## **DIRECCIÓN DE TRANSFERENCIA Y SERVICIOS EXTERNOS**

### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Entender en la transferencia de tecnología desde y hacia la Fundación.

Fomentar y facilitar la interacción entre la generación de conocimiento y su aplicación.

### ACCIONES

1. Gestionar apoyo financiero para proyectos que desarrolle la Fundación.
2. Fomentar la participación activa de la sociedad en la preservación de la biodiversidad.

3. Cooperar con otros organismos en la formulación, implementación, monitoreo y evaluación de proyectos vinculados a la investigación, conservación y preservación de la biodiversidad.
4. Evaluar el impacto ambiental producido por proyectos propios de conservación y preservación.
5. Participar en las reuniones del Consejo Asesor Científico para orientar en la definición de los proyectos de investigación a abordar, aportando la perspectiva de las necesidades de la sociedad.
6. Ofrecer orientación y asesoría técnica a organizaciones sociales, entidades privadas y públicas que la necesiten.
7. Difundir los resultados de los proyectos de investigación.
8. Facilitar el acceso por parte de la sociedad a la información científica, comunicando e interactuando a través de diversos medios la actividad de la Fundación.

### **DIRECCION CENTRO CULTURAL DR. ALBERTO ROUGÉS**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Entender en la organización técnica, científica y artística de las actividades culturales que se desarrollen en el ámbito de la Fundación.

#### ACCIONES

1. Promover el desarrollo de conferencias, cursos, cursillos, exposiciones, conciertos, etc. de acuerdo con la política cultural de la Fundación.
2. Integrar la investigación científica de la naturaleza con la dimensión humanística.
3. Coordinar los proyectos de investigación que estudia la historia de Tucumán y de la Región.
4. Promover la creación y crítica literaria y la expresión de artistas plásticos de nuestra Región.

### **DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

#### FUNCIONES:

5. Entender en todas las actividades relacionadas con la investigación científica, analizando y evaluando la aplicación de la política y estrategia científica de la FUNDACIÓN MIGUEL LILLO.
6. Elaborar y preparar los programas anuales de investigación de la Institución.
7. Intervenir y elevar a consideración de las autoridades las memorias anuales de investigación.

8. Supervisar la calidad de la investigación que se realiza en la Fundación.
9. Coordinar los proyectos de investigación dentro de las disponibilidades presupuestarias y supervisar la ejecución de los mismos en cuanto a sus avances y resultados.
10. Fomentar e intervenir en la firma de convenios y otras vinculaciones orientadas a la investigación o a la capacitación de los investigadores de la Fundación.
11. Coordinar la cooperación técnica necesaria para la ejecución y difusión de los proyectos de investigación.
12. Presidir el Consejo Asesor Científico.

## **DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### **DIRECCIÓN DE GEOLOGÍA**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Realizar investigaciones geológicas y paleontológicas según objetivos y planificación de la Fundación.

#### ACCIONES

1. Incrementar el conocimiento geológico del País desde el punto de vista mineralógico, estratigráfico, geomorfológico, geo-cronológico, geotectónico y geológico minero.
2. Desarrollar y proponer la edición de publicaciones científicas y de extensión a fines de difundir los resultados de las investigaciones efectuadas y para transmitir la necesidad del estudio geológico.
3. Ejecutar la implementación de Sistemas de Información Geográfica y técnicas accesorias, para su aplicación en las unidades científicas de la Dirección de Geología.
4. Participar en la capacitación de sus investigadores y técnicos y en la formación de nuevos investigadores y personal técnico en las distintas ramas de la Geología.
5. Participar y prestar colaboración, asesoramiento, transferencia y servicios técnicos a organismos estatales y privados mediante diferentes instrumentos de vinculación y cooperación interinstitucional, en el campo de las investigaciones que se desarrollan.
6. Mantener e incrementar las colecciones geológicas.

## **DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### **DIRECCIÓN DE BOTÁNICA**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Realizar investigaciones en ciencia básica y aplicada de la diversidad vegetal de la REPUBLICA ARGENTINA y países limítrofes y en especial de la PROVINCIA DE TUCUMÁN y el NOA, en las dimensiones sistemática, genética y ecológica y en particular en investigaciones taxonómicas, morfológicas, anatómicas, ontogenéticas, genéticas, citológicas, fitoquímicas, palinológicas, fisiológicas, fitogeográficas, ecológicas, etnobotánicas, de conservación biológica y medio ambiente.

#### ACCIONES

1. Desarrollar y proponer la edición de publicaciones científicas y de extensión con el resultado de las investigaciones, e intervenir en la edición de la "FLORA DE LA PROVINCIA DE TUCUMAN", "Flora General de la REPUBLICA ARGENTINA" y el *Genera et Species Plantarum Argentinorum*.
2. Organizar, mantener e incrementar el herbario (LIL) de la Institución, "Patrón Internacional de Comparación".
3. Promocionar el intercambio y trabajo conjunto entre sus investigadores y grupos de trabajo con otros centros científicos nacionales e internacionales.
4. Participar en la capacitación de sus investigadores y técnicos y en la formación de nuevos investigadores y personal técnico en las distintas ramas de la Botánica.
5. Participar y prestar colaboración, asesoramiento, transferencia y servicios técnicos a organismos estatales y privados mediante diferentes instrumentos de vinculación y cooperación interinstitucional, en el campo de las investigaciones que se desarrollan.

### **DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

#### **DIRECCIÓN DE ZOOLOGÍA**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Realizar investigaciones taxonómicas, anatómicas, filogenéticas, zoogeográficas y etológicas de la fauna de la República Argentina y en especial de la representada en la provincia de Tucumán y el NOA.

#### ACCIONES

1. Desarrollar estudios sobre distribución, migraciones, localización y constitución de las comunidades animales.
2. Hacer el estudio y evaluación de los recursos naturales renovables animales, desde la órbita de su competencia.

3. Mantener e incrementar las colecciones zoológicas de la institución, y los "Patrones Internacionales de Comparación".
4. Relacionarse con otros centros científicos del país y del exterior a los fines de generar un espacio de participación mutua en investigaciones e intercambiar conocimientos científicos y elementos de interés para los estudios que se realicen.
5. Desarrollar y proponer la edición de publicaciones científicas y de extensión de los resultados de las investigaciones efectuadas y para difundir la necesidad del estudio zoológico.
6. Participar en la capacitación de sus investigadores y técnicos y en la formación de nuevos investigadores y personal técnico en las distintas ramas de la Zoología.
7. Participar y prestar colaboración, asesoramiento, transferencia y servicios técnicos a organismos estatales y privados mediante diferentes instrumentos de vinculación y cooperación interinstitucional, en el campo de las investigaciones que se desarrollan.

## **DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

### **DIRECCIÓN DE BIOLOGÍA INTEGRATIVA**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Realizar investigaciones sobre los sistemas biológicos integrando diferentes disciplinas tales como ecología, morfología, citología e histología, fisiología, genética, biología molecular, química biológica, etc. enfocando sus acciones en la solución de problemáticas de la República Argentina y en especial de la provincia de Tucumán y del NOA.

#### ACCIONES

1. Realizar estudios sobre las interrelaciones que se producen entre los organismos y su medio ambiente, reuniendo conceptos e información de diferentes disciplinas y de diferentes escalas para producir una comprensión más completa de los sistemas bajo estudio.
2. Realizar el estudio y evaluación de impacto ambiental ocasionado por acciones del hombre, desde la órbita de su competencia.
3. Colaborar con las otras Áreas aportando ejemplares para las colecciones científicas de la Institución, y los "Patrones Internacionales de Comparación".
4. Relacionarse con otros centros científicos del país y del exterior a los fines de generar un espacio de participación mutua en investigaciones e intercambiar

conocimientos científicos y elementos de interés para los estudios que se realicen.

5. Participar en la capacitación de sus investigadores y técnicos y en la formación de nuevos investigadores y personal técnico en las distintas ramas de la Biología Integrativa.
6. Participar y prestar colaboración, asesoramiento, transferencia y servicios técnicos a organismos estatales y privados mediante diferentes instrumentos de vinculación y cooperación interinstitucional, en el campo de las investigaciones que se desarrollan.

### **SECRETARÍA GENERAL**

#### **FUNCIONES:**

1. Entender en el soporte técnico-administrativo de la Fundación.
2. Asistir a las autoridades en el diseño de la política presupuestaria de la jurisdicción y en la evaluación de su cumplimiento.
3. Asistir a las unidades ejecutoras de las distintas categorías programáticas, en la formulación y programación de la ejecución presupuestaria y en las modificaciones que se proyecten durante el ejercicio financiero.
4. Efectuar los trámites administrativos necesarios para la obtención de los recursos humanos, materiales, equipamientos tecnológicos y de todo otro insumo necesario para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Fundación.
5. Coordinar las acciones que hacen al desarrollo de las tareas relacionadas con los aspectos económicos, financieros, contables, patrimoniales, de sistemas informáticos y de control de gestión.
6. Asistir a las autoridades en el diseño de la política de recursos humanos, organización y coordinar su aplicación.
7. Coordinar el despacho, seguimiento y archivo de la documentación administrativa, determinando para cada trámite las unidades de la Fundación con responsabilidad primaria para entender en el tema respectivo, como así también el contralor de las notificaciones producidas por la Fundación.
8. Instruir los sumarios administrativos disciplinarios.

### **SECRETARÍA GENERAL**

#### **DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

##### **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Entender en todos los actos vinculados con la gestión presupuestaria, contable, económica, financiera y patrimonial de la jurisdicción.

Entender en todo lo relacionado con liquidación de haberes, legajos y asistencia del personal de la Fundación.

#### ACCIONES

1. Programar, ejecutar y controlar los actos vinculados con la gestión contable, económica, económico-financiera y patrimonial de la Jurisdicción. Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la Fundación y controlar su ejecución.
2. Gestionar todo lo relacionado con los ingresos y egresos de fondos y valores, recepción, custodia y provisión de especies valorizadas y realización de compras y contrataciones.
3. Entender en las licitaciones y contrataciones cuya tramitación se efectúe por el régimen de contrataciones del ESTADO NACIONAL, así como también en la elaboración, modificación y rescisión de los contratos de cualquier naturaleza celebrados o a celebrarse.
4. Centralizar los requerimientos de la Fundación y formular el plan anual de contrataciones, tanto de elementos como de contratos de servicios destinados a cubrir las exigencias de las distintas áreas a las que se prestan servicios.
5. Llevar un registro actualizado de proveedores y contratistas, que incluya las probables observaciones como así también antecedentes destacables de los mismos.
6. Proyectar los distintos actos administrativos de su competencia, verificando el cumplimiento de la normativa vigente.
7. Entender en los aspectos contables de la instrumentación y seguimiento de la gestión de obra pública de la Fundación.
8. Efectuar el control de legalidad de los actos administrativos vinculados a la gestión de recursos humanos.
9. Supervisar todo lo atinente a la liquidación de haberes, legajos y asistencia del personal de la Fundación.

#### **SECRETARÍA GENERAL**

#### **DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA**

##### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Entender en el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles de la Fundación y la prestación de los servicios generales de intendencia y transporte de personas y bienes.

#### ACCIONES

1. Evaluar, analizar y proponer los proyectos de obra relativos a la puesta en valor, refacción, ampliación y mantenimiento de edificios de la Fundación.
2. Supervisar la ejecución de obras, tareas y servicios ejecutados por los equipos de trabajo constituidos "ad- hoc", que operen en los edificios e instalaciones de la Fundación.
3. Efectuar el control y seguimiento de la prestación de servicios contratados a terceros en el ámbito de su competencia.
4. Evaluar, organizar e instrumentar la distribución de los espacios físicos de la Fundación y/o su ampliación, en función de los requerimientos formulados por las distintas dependencias y lo dispuesto por la superioridad.
5. Asegurar la adecuada aplicación de la legislación en materia de higiene y seguridad en el trabajo.
6. Planificar, organizar y dictar cursos de capacitación al personal de la Fundación en las disciplinas de control, prevención de riesgos del trabajo y evacuación de edificios en coordinación con la Dirección de Desarrollo y Promoción Humana.
7. Supervisar la elaboración de las especificaciones técnicas en materia de obra pública, seguridad, higiene y ergonomía a incluir en los pliegos de bases y condiciones de las contrataciones referidas a la provisión de bienes, obras y servicios.
8. Proveer al personal de servicios generales de los elementos y equipos de protección personal adecuados.
9. Coordinar lo relacionado con el almacenamiento y distribución de suministros.

## **SECRETARÍA GENERAL**

### **DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN HUMANA**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Desarrollar y aplicar estrategias y políticas de gestión de personal que promuevan la eficiente articulación entre la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño, con los objetivos de la organización, implementando los procesos de selección, carrera administrativa, capacitación, gestión del desempeño y relaciones laborales. Analizar y proponer el diseño organizativo de la Fundación y analizar y describir los puestos de trabajo.

#### ACCIONES

1. Planificar la gestión del personal, de acuerdo a la visión, misión y objetivos definidos por la Fundación.

2. Planificar, promover, coordinar y supervisar la capacitación del personal necesaria para optimizar la eficacia, eficiencia y economía en la implementación de las políticas de la Fundación.
3. Ejecutar las capacitaciones del personal y el fortalecimiento de las competencias generales técnicas y de gestión.
4. Coordinar y asistir técnicamente el proceso de búsqueda, selección e integración del personal de la Fundación.
5. Coordinar y asistir técnicamente el proceso de gestión del desempeño, asistiendo a las autoridades intervinientes y los Comités de Evaluación.
6. Generar canales de comunicación interna y acciones que impacten favorablemente en el clima laboral y la motivación del personal.
7. Impulsar programas sociales, culturales y deportivos tendientes a la integración de los trabajadores de la Fundación.
8. Proporcionar orientación y asistencia en materia de Seguridad Social a los trabajadores de la Fundación, generando programas de apoyo en la etapa de transición hasta el otorgamiento de la jubilación, en coordinación con otras áreas del Organismo.
9. Proponer alternativas y adecuaciones al modelo organizativo vigente y analizar nuevos modelos de gestión posibles de ser aplicados.
10. Coordinar el proceso de análisis, descripción y evaluación de puestos de trabajo de la Fundación.
11. Evaluar el grado de desarrollo de la carrera del personal y el sistema de incentivos dentro del régimen vigente.
12. Generar políticas de prevención de la salud para los trabajadores de la Fundación.
13. Establecer canales de participación de los empleados para recibir aportes sobre los procesos de mejora continua y calidad de vida laboral, en coordinación con las demás áreas competentes.

# SISTEMA DE INFORMACIÓN

Siguiendo a línea de la revisión actual, resulta impensable conseguir una organización eficiente sin un adecuado SISTEMA DE INFORMACION que posibilite un seguimiento óptimo de las múltiples variables en juego.

Los SI han sufrido un cambio de rol durante los últimos años. En un principio poseían un rol operativo, es decir, se preocupaban de cuestiones técnicas tales como el control de inventarios o el cálculo de nominas. En la actualidad juegan un rol estratégico, ya que éstos afectan a cómo deciden los directivos de una organización, cómo planean y qué y cómo produce determinados productos y servicios.

Los sistemas de información para la gestión de organizaciones han sido, y son, un factor clave en el desarrollo de las mismas. En su continua evolución, han pasado de ser una mera herramienta de trabajo, a ser un elemento competitivo y estratégico.

La Fundación Miguel Lillo utiliza diversos sistemas provistos por el Estado Nacional, cada uno en un sector específico. Pero ninguno de ellos engloba el seguimiento de objetivos en su totalidad. No disponemos de información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

Atendiendo esta problemática requerimos un sistema de información que integre al menos en su mayoría los sistemas actuales, para lograr mayor agilidad y optimizar recursos en el ingreso de datos y en la obtención de información.

Para destacar algunas características a tener en cuenta en el momento de la elección de un SI citamos las siguientes:

- Disponibilidad de la información cuando es necesaria y por los medios adecuados.
- Suministro de la información de manera selectiva, evitando sobrecargas e información irrelevante. Supone la sustitución de cantidad por calidad de la información.
- Variedad en la forma de presentación de la información.
- El grado de inteligencia incorporado en el sistema (relaciones preestablecidas entre las informaciones contempladas en el sistema).
- El tiempo de respuesta del sistema: diferencia entre una petición de servicio y su realización.
- Exactitud: conformidad entre los datos suministrados por el sistema y los reales.
- Generalidad: conjunto de funciones disponibles para atender diferentes necesidades.
- Flexibilidad: capacidad de adaptación y/o ampliación del sistema a nuevas necesidades. Un SI no debe ser estático puesto que las necesidades de las organizaciones varían con el tiempo.
- Fiabilidad: probabilidad de que el sistema opere correctamente durante un período de disponibilidad de uso.
- Seguridad: protección contra pérdida y/o uso autorizado de los recursos del sistema.
- Reserva: nivel de repetición de la información para proteger de pérdidas catastróficas de alguna parte del sistema.
- Amigabilidad para con el usuario: grado con que el sistema reduce las necesidades de aprendizaje para su manejo.

## **Requerimientos específicos de la FML**

- Alineación de las personas con los objetivos estratégicos, asignando objetivos a personas o equipos de trabajo. Su medición y porcentaje de cumplimiento en el tiempo. Con monitoreo online de indicadores al área estratégica.
- Autogestión del perfil personal. Que permita generar una completa base de datos con información personal, laboral, antecedentes, etc. Pudiendo personalizar los datos requeridos en la misma.
- Red interna de trabajo que brinde solución a la comunicación interna, ya sea para toda la organización, equipos de trabajo o individuos.
- Evaluación de desempeño. Debe brindar las herramientas para realizar una completa evaluación del rendimiento del personal, con posibilidad de personalizar las mismas.
- Planificación de la planta y desarrollo para futuras sucesiones. El SI debe facilitar el seguimiento de la nómina, útil para identificar los perfiles necesarios para el mejor desempeño en cada puesto de trabajo.
- Planificación de capacitación. Deberá poseer las herramientas que permitan un adecuado seguimiento de capacitación y habilidades requeridas.

## MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

## **Bibliografía General**

- 1.** Jorge Roberto Volpentesta. Organizaciones, Procedimientos y Estructuras. Osmar D. Buyatti. 2007.
- 2.** Michel Hammer, James Champy. Reingeniería. Editorial Norma. 1994.
- 3.** A. Scott DuPree, David Winder. Creando una Fundación. The Synergos Institute. 2000.
- 4.** Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Editorial Granica. 2006.
- 5.** Martha Alles. Comportamiento Organizacional. Editorial Granica. 2007.
- 6.** Juan José Miranda Miranda. Gestión de Proyectos. MM Editores. 2004.
- 7.** Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez. La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos. 2012.
- 8.** Dcto. 310/2007 Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

## **Antecedentes Institucionales**

- 1.** Ley N° 12.935 y sus modificatorias. Fundación Miguel Lillo. 1947.
- 2.** Alba Omil. Fundación Miguel Lillo, Historia. Editorial El Gráfico. 1993.
- 3.** Memorias Anuales Fundación Miguel Lillo.