



PROYECTO DE DIRECCIÓN

INSTITUTO	INSTITUTO DE CIENCIA DE MATERIALES DE MADRID
FECHA DE CONVOCATORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN	18 DE MARZO 2026
NOMBRE Y APELLIDOS DEL CANDIDATO/A	JOSE ANGEL MARTIN GAGO

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

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

El presente análisis se basa en tres pilares: la misión del ICMM, sus caracteres distintivos, y la experiencia previa de los 4 años anteriores en la dirección del centro.

La misión del ICMM es la generación de conocimiento, fundamental y aplicado, sobre nuevos materiales y procesos que presenten un elevado valor añadido para su transferencia a los sectores productivos a una escala local, nacional y europea, además de la formación de la próxima generación de científicos en esta área. En el ICMM se estudian, diseñan y fabrican materiales avanzados y funcionales utilizando diversas estrategias, en la mayor parte de los casos orientados a su posible aplicación en dispositivos. Estos materiales deben responder a los retos más acuciantes que tiene planteados la sociedad y en particular con aquellos relacionados con el desarrollo sostenible, la transición digital y la salud. Teniendo en cuenta las amplias capacidades del centro y su visión estratégica, el ICMM trabaja para consolidarse como un centro de referencia internacional en Ciencia de Materiales.

Caracteres distintivos del ICMM dentro del área de materiales: El ICMM, que a principios de 2026 contaba con más de 370 trabajadores y un claustro científico de alrededor de 130 investigadores, es el instituto de investigación más grande dedicado a la ciencia y tecnología de materiales en España. En él trabajan principalmente físicos, químicos, ingenieros, tanto experimentales como teóricos, que cubren un amplio espectro de los ámbitos de estudio en esta disciplina. Esta diversidad ha supuesto tradicionalmente un inconveniente para su desarrollo debido a la dificultad de consensuar criterios y unificar líneas de acción estratégicas. Sin embargo, esta pluralidad debe ser entendida como una oportunidad para, a través del fomento de sinergias entre grupos, abordar problemas más complejos, planteando soluciones desde varias perspectivas.

Periodo directivo anterior: Durante los cuatro años anteriores se han puesto en marcha diferentes iniciativas que han llevado al centro a obtener el reconocimiento como centro de excelencia “Severo Ochoa”, que junto con una serie de políticas internas orientadas a incrementar la eficiencia y fomentar sinergias, han originado un ambiente dinámico y vital, que permite afrontar nuevos y más ambiciosos retos.

No se debe olvidar el escenario actual, en el que se prevé una reducción drástica de recursos, tanto humanos como económicos, motivados por la situación nacional e internacional. El ICMM debe aprovechar su entorno multidisciplinar y fomentar acciones colaborativas para situarse a la vanguardia de nuevos proyectos.

Considerando lo expuesto en este análisis se presenta esta candidatura de dirección para estabilizar, y en lo posible reforzar, la posición internacional del ICMM y consolidar los cambios realizados durante los últimos 4 años.

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

Extracto del DAFO-ICMM presentado a los programas de excelencia MAX y Severo Ochoa.

FORTALEZAS:

- Elevada concentración de personal científico de gran relevancia en sus campos, con una gran diversidad respecto a su formación y especialización, que trabajan tanto en aspectos experimentales como teóricos de los materiales.
- Amplia variedad de temas de investigación punteros de ciencia de materiales, bien alineados con los retos sociales reflejados en las prioridades de la agenda de la Unión Europea, o en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

DEBILIDADES:

- Estructura de pirámide invertida de la plantilla investigadora, con un número reducido de jóvenes postdoctorales, a lo que se añade un desequilibrio importante al contar con muy poco personal técnico, totalmente insuficiente para el gran número de investigadores del centro.
- infraestructuras científico técnicas y instrumentación obsoleta en los grupos.
- Valorización mejorable de los materiales, métodos y procesos desarrollados en el centro.

OPORTUNIDADES:

- Gran número de prioridades relacionadas con las líneas de investigación del centro incluidas en las convocatorias de los programas de Horizonte Europa
- Asociación a un Campus de Excelencia con la Universidad Autónoma de Madrid (campus UAM-CSIC): una plataforma para compartir instalaciones, fomentar colaboraciones y proyectos comunes
- Aparición de iniciativas políticas en los últimos años dirigidas a favorecer la incorporación y estabilización de personal científico y técnico (plan de estabilización, oferta plazas empleo público).

AMENAZAS:

- Exigencia de valores altos de la escala de madurez tecnológica (TRL) para participar en varias convocatorias importantes de Horizonte Europa.
- Carencia de un tejido industrial local amplio y sólido interesado en desarrollar tecnologías de materiales avanzados para dispositivos, como las que se estudian en el centro.
- Centros de investigación competidores fuertes con acceso a servicios científico-técnicos mejorados y con instrumentación puntera.

El análisis de este DAFO sirve para que esta candidatura presente un programa centrado en superar las debilidades, enfrentar las amenazas, potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, con el objetivo de que el ICMM subsane algunos de sus problemas en un corto plazo, para consolidar, en el medio plazo, su papel como un centro de referencia nacional e internacional en Ciencia de Materiales.

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

El programa científico tiene como objetivo principal consolidar la posición del ICMM como centro de referencia internacional.

Desafíos científicos y tecnológicos: Puesto que los desafíos científicos y tecnológicos corresponden a cada uno de los grupos de investigación, el programa científico de la dirección intentará que los retos que se propongan cada uno de ellos puedan llevarse a cabo y se enmarquen dentro de las líneas prioritarias del ICMM definidas en su plan estratégico. Estas líneas se han definido teniendo en cuenta la concentración de investigadores del centro trabajando en una amplia variedad de temas, fuertemente alineados con las políticas europeas. De manera general se perseguirá el desarrollo de materiales para dispositivos digitales más eficientes y disruptivos, como los necesarios para las nuevas tecnologías cuánticas, la fotónica o la “*twistronica*”, entre otros campos. En todos los casos se trabajará utilizando perspectivas de sostenibilidad en el diseño, la preparación y la aplicación final con el uso del concepto “safe-by-design”. Para ello, se fomentará el empleo de técnicas de caracterización in situ y operando de materiales, el desarrollo de dispositivos e instrumentación en el ámbito de la energía, el medioambiente y la biomedicina personalizada, prestando atención especial a la introducción de la inteligencia artificial y aprendizaje automático. Los resultados de este programa, que constituye la esencia del proyecto científico a desarrollar en el marco de la financiación obtenida en el programa Severo Ochoa, permitirán afrontar y preparar el siguiente período de actividad del centro. Se prevé que el instituto tenga que afrontar en un periodo corto una actualización de sus objetivos científicos en la temática de *Quantum*, ya que previsiblemente se habrá completado para entonces la mudanza de un grupo de investigadores del ICMM al nuevo Quantum Advanced Research Center (QuARC), lo que influirá en la forma de abordar algunos retos científicos.

Retención y atracción de talento: es de vital importancia tanto atraer a nuevos investigadores que puedan desarrollar y/o potenciar líneas prioritarias para el centro (existentes o futuras) como estabilizar a los que ya están realizando una labor importante en el Instituto, avanzando en la transición a una distribución de personal más equilibrada que la actual, explotando los programas de contratación y estabilización que aparezcan. Esto asegura la adecuada renovación del personal investigador, asegurando en el largo plazo la contribución del ICMM en los temas que marcan las fronteras del conocimiento en el campo. La posibilidad de contar en un futuro próximo con nueva instrumentación e infraestructuras (TEM de última generación, RMN de sólidos), puede ser aprovechada para atraer talento que permita desarrollar y fortalecer líneas en el ámbito de la física de estado sólido de materiales, que en un futuro expandan las colaboraciones y la visibilidad del centro. En este sentido, esta dirección se propone como objetivo convertir al ICMM en una institución atractiva para los mejores investigadores con proyección internacional y a todos los niveles: Investigadores en el inicio de su carrera científica, investigadores jóvenes y seniors. El reto es que los investigadores jóvenes sientan que el ICMM les ofrece un entorno adecuado y el apoyo necesario para desarrollar su carrera científica.

Mejora de las capacidades científico-tecnológicas de los grupos: Como se ha venido haciendo, la dirección del ICMM trabajará para incrementar las capacidades de los grupos en varios frentes: Aumentar las sinergias entre grupos, facilitando el acceso a una instrumentación adecuada y de uso compartido, aumentar los contratos con empresas y el número de patentes, con el objetivo de que no se queden atrás respecto a centros similares. Se pondrá especial énfasis en valorizar los resultados, con el objetivo de

aumentar el grado de madurez tecnológica, y de esa manera no perder oportunidades de financiación, por ejemplo, en los programas marco de la Unión Europea.

Visibilidad institucional: Se ha conseguido durante los últimos años que el ICMM goce de prestigio institucional a nivel nacional, a partir del cual pretendemos ser un elemento tractor de investigación en el área de materiales. Sin embargo, es necesario que las empresas tecnológicas conozcan el ICMM y sus capacidades, por lo que un objetivo importante de esta dirección será reforzar el conocimiento que tiene el sector productivo de su actividad.

Formación: Aprovechando la diversidad de especialidades del ICMM continuaremos trabajando para que el instituto sea una referencia en la organización de cursos internacionales y nacionales de postgrado que puedan servir tanto para aumentar los conocimientos de nuestros estudiantes y post-docs como para captar nuevos estudiantes o futuros investigadores.

Internacionalización: Con el objetivo de ser un centro de referencia internacional, se continuará trabajando para identificar otros centros extranjeros con los que colaborar estrechamente, manteniendo una agenda de actividades dirigidas a la comunidad científica internacional, como escuelas y congresos y buscando captar talento en otros países y aumentar las colaboraciones internacionales. Por otra parte se fomentarán medidas para llegar a aumentar el número de ERCs y proyectos internacionales relevantes que tiene el ICMM.

Transferencia a la sociedad de los resultados de la investigación. El ICMM es un instituto líder en este campo y la dirección continuará poniendo los medios para que continúe mejorando desde una renovada unidad de cultura científica, incluyendo aspectos relacionados con la inclusividad o el acercamiento a colectivos desfavorecidos, innovando con nuevos instrumentos en divulgación científica.

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

Se continuarán con acciones ya implementadas en el período anterior, añadiendo otras nuevas que la financiación conseguida (proyectos MAX y Severo Ochoa) permita afrontar.

Un listado de acciones, que incluya una estimación de recursos necesarios y un esquema temporal aproximado para su implementación, es un ejercicio muy tentativo ya que está muy modulado por las oportunidades que puedan venir desde las instituciones. De hecho, este equipo directivo debe cumplir en los próximos años con los plazos impuestos por la financiación obtenida en el programa Severo Ochoa. A continuación, se explicitan algunas acciones en cada uno de los puntos anteriores:

Retención y atracción de talento

Durante los años de dirección anteriores el ICMN ha pasado de tener unos 30 estudiantes de doctorado a tener más de 100. La parte más importante ahora es consolidarnos en las convocatorias RyC, siendo capaces de atraer y retener talento que sea capaz de liderar grandes proyectos internacionales que sean referencia en su campo. Así pues, se trabajará en dos vertientes:

A) *Investigador joven*: se intentará captar candidatos excelentes, tanto formados en el ICMN como fuera, que consigan RyC o “Talento-CM” y puedan optar a plazas de CT y conseguir proyectos relevantes tipo ERC. En este sentido hemos comenzado a hacer entrevistas previas a la admisión en el centro como RyC, en las se ofrecerán recursos adicionales para llevar a acabo su proyecto.

B) *Investigador senior*: utilizando las convocatorias IC y PI de turno libre o el programa ATRAJE, se intentará atraer a investigadores que puedan crear, potenciar o reforzar las líneas existentes o implementar algunas nuevas que sean estratégicas para el centro. Promoveremos el liderazgo en propuestas de estos investigadores seniors mediante el programa propio COMPITE TRL (Transforma Reforma Lidera).

Además, el ICMN cofinanciará las solicitudes de la agencia o de la Comunidad de Madrid de personal investigador o técnico, cuando la convocatoria lo requiera.

Por otra parte, pondremos en marcha actuaciones para atraer el mejor talento desde las etapas predoctorales. Para aquellos que están pensando en iniciar una carrera científica vamos a continuar financiando programas de becas para estudiantes de grado y máster (programas INCUBA con la Universidad Autónoma de Madrid o JAE-Intro del CSIC), o a través de contratos predoctorales en redes cofinanciadas (MSCA COFUND), acompañados con un nuevo programa de mentorazgo para predoctorales. Para ofrecer un entorno adecuado, con el apoyo necesario para desarrollar una carrera científica, se continuará, entre otras medidas, con una política de apoyo continuo en actividades de formación, a través de la organización de varios ciclos de seminarios y de escuelas internacionales, con especial énfasis en las visitas de invitados internacionales en los denominados “Lectures in Materials Science”.

Mejora de las capacidades científico-tecnológicas de los grupos:

Con el objetivo de aumentar las capacidades y la competitividad se puso en marcha hace unos años un plan de financiación con fondos propios del centro, que proporciona ayuda para adquirir equipamiento nuevo o renovar el ya existente que sea de interés para un sector amplio de investigadores del centro (Plan Compite TRL-Transforma Renueva Lidera). A esta acción anual que continuará esta dirección, se unirá la continua actualización de la distribución de espacios de laboratorio y de despachos, que ha llevado a la realización de obras en el centro (a punto de finalizar), y que permitirá aumentar la eficiencia del uso de los espacios disponibles en un centro con un crecimiento significativo de su personal científico en los últimos años. Mención especial merece la mejora de las instalaciones para computación científica, trasladadas a un centro de computación profesional, que seguiremos apoyando, adaptándolo siempre a las circunstancias que haya en cada momento. También se ha contribuido a implementar un sistema de gestión y recuperación de He más eficiente que, en colaboración con el personal del SEGAINVEX de la UAM, permite la reutilización de casi el 90% de este gas utilizando las infraestructuras del licuofactor

operativo en ese centro, a cuya adquisición contribuyo el ICMM. Esta infraestructura permite mantener la operatividad de diversas investigaciones de los grupos, contribuye a tener operativo todo el año los Servicios de SQUID, Magnetometría y Bajas Temperaturas, y el de RMN, contribuyendo además de manera eficiente a la sostenibilidad.

Adicionalmente, las acciones propuestas a continuación están esencialmente recogidas dentro de los proyectos de excelencia científica del centro y en particular en los proyectos Severo Ochoa y MAX y serán respaldadas por la dirección del ICMM. La mayor parte de las medidas que se proponen a continuación están en un estado de consolidación, ya que han sido puestas en marcha durante los pasados 4 años.

I: Impulso de plataformas transversales

Se están desarrollando plataformas virtuales que son marcos de trabajo transversales a la investigación llevada a cabo por los grupos. Consisten en acciones colaborativas en temas que pueden tener un efecto importante en todas las líneas de investigación desarrolladas en el centro. Estas plataformas se plantean sin adscripción ni a un departamento ni a una línea de investigación específica.

En particular se seguirá financiando la implantación de los laboratorios de **Inteligencia Artificial, Nanofabricación, Crecimiento en vacío y Prototipado**, aunque la dirección estará abierta a incluir cualquier otra acción colectiva que pueda surgir en este sentido.

II Desarrollo de laboratorios virtuales y plataformas de trabajo común

Se están implementando instrumentos que permitan el trabajo en común de manera que un investigador tenga acceso a toda la instrumentación presente en el Instituto. Así, estamos en proceso de generación de un sistema que ayude a compartir la instrumentación actual que poseen los grupos, así como adquirir equipos que sean de uso común.

III: Impulso de la unidad integrada de servicios científico técnicos

Durante estos años hemos desarrollado una estructura organizativa integrada de los servicios científico-técnicos del centro, con el objetivo de ser más visible y competitiva, proporcionando un único punto de entrada para la comunidad científica e industrial y facilitando la gestión de trabajos de I+D para empresas. Además de seguir potenciando esta nueva estructura, que ha sido reforzada por la reciente incorporación de personal técnico y la implementación de un nuevo sistema de gestión, se continuará con un apoyo continuo a la adquisición de instrumentación competitiva o la adecuación de espacios, como la reciente ampliación de la sala blanca, la incorporación de un difractor de rayos-X de cristal único que permite estudiar muestras de 10 micras, la renovación del microscopio electrónico de barrido y el futuro acceso a un nuevo microscopio electrónico de transmisión, compartidos con los otros dos centros de Materia en el Campus, y la futura reposición del equipamiento de RMN de sólidos en colaboración con el IETTC. Además, se está implementando la certificación de calidad de los servicios y está previsto que para finales de este año estén ya certificadas las prestaciones del Servicio de Análisis Químico y térmico.

IV: Promoción de redes de contactos y relaciones con empresas del sector de los materiales

Puesta en marcha de acciones de fomento de las relaciones con el sector productivo por parte de la recientemente reforzada oficina de transferencia tecnológica. Además de proporcionar un apoyo técnico especializado y fomentar la cultura de la transferencia en el centro a través de ciclos formativos, coordinará la financiación destinada a organizar jornadas con empresas, a tener una presencia continuada en las principales ferias nacionales e internacionales relacionadas con el sector de los materiales, o la participación activa en foros industriales, como el clúster de innovación tecnológica SECPHO al que se ha unido recientemente el ICMM. Y se continuará reforzando el laboratorio de prototipado que pretende demostrar a las empresas las capacidades de los materiales que se desarrollan en el centro. .

V: Organización periódica de jornadas internas (ICMM days)

Con el objetivo de fomentar de sinergias entre los grupos de investigación del centro a través del conocimiento mutuo se continuará con la organización bianual de unas jornadas internas a las que asistirá nuestro comité científico asesor internacional. Las siguientes se realizarán a finales de 2027. Esto ayudará a mejorar la convivencia y el entendimiento entre los distintos sectores del ICMM. En estas jornadas no solo se fomentarán lazos transversales entre investigadores, sino también la integración de todos los trabajadores en un espacio de trabajo igualitario, con respeto a las diferencias.

Vi: Desarrollo y liderazgo del *hub* de materiales Cantoblanco

Relacionado con la idea de jugar un papel como elemento tractor, se está trabajando la creación de una alianza de los departamentos de la Universidad Autónoma de Madrid, instituto IMDEA Nanociencia y centros del CSIC sitos en el campus de Cantoblanco en torno a la ciencia y tecnología de materiales. De momento se ha solicitado una COFUND-MCSA para compartir estudiantes entre estos centros.

Visibilidad institucional y relaciones con otros centros e instituciones

Apoyados por el recientemente reforzado departamento de comunicación, se potenciará la visibilidad del centro en su conjunto tanto en la página web como en redes sociales y medios de comunicación a través, principalmente, de notas de prensa. Sin embargo, es necesario que las empresas tecnológicas conozcan las capacidades del ICMM para lo que se abrirá en breve una página web orientada a empresas, en español y en inglés. No solo se visibilizarán los logros científicos del ICMM ante la sociedad (divulgación de la ciencia) si no también ante otras instituciones científicas internacionales (una forma de captar talento internacional) y empresas tecnológicas. Así mismo continuaremos con la organización anual de una jornada de puertas abiertas para estudiantes universitarios, acogiendo también visitas de estudiantes internacionales y participando en iniciativas de orientación profesional. También se seguirán ofreciendo los espacios del ICMM para la organización de eventos internacionales, patrocinando congresos en los que están implicados investigadores del ICMM y fomentando a través de una comisión específica la participación de investigadores en convocatorias de premios nacionales e internacionales.

Una parte significativa de la actividad científica del ICMM se desarrolla en el campo de los nanomateriales y el centro se ha involucrado en la iniciativa de la Red Nacional de SustainableNano, participando muy activamente en distintas actividades, la más relevante la publicación del Libro Blanco de la Nanotecnologías III: Construyendo un mañana sostenible y la organización de un Workshop sobre “Nanomateriales for sustainable energy production and storage”. Esta participación ha sido muy positiva y se prevé contribuir para su renovación. Así mismo, se intentará fomentar las acciones y liderazgo en otras actividades de interés como pueden ser las Conexiones y PTIs lanzadas por el CSIC, donde actualmente se co-lidera desde el centro la Conexión sobre Biomedicina y se promueve una sobre Bioeconomía Circular pendiente de resolución.

Por otra parte, se jugará un papel activo en la asociación de centros Severo Ochoa y María de Maeztu (SOMMA), participando en sus actividades y contribuyendo a visibilizar nuestro centro.

Formación:

El ICMM participará, organizará y fomentará cursos internacionales y nacionales de postgrado que puedan servir para ampliar la oferta existente y que den visibilidad tanto a nuestros investigadores como a la actividad del centro. Tenemos el compromiso de organizar anualmente escuelas internacionales en diferentes temas relacionados con nuestras líneas estratégicas. En este sentido se estudiarán iniciativas como la de generar una escuela de doctorado junto con otros centros en ciencia de materiales.

internacionalización.

Se seguirán formalizando relaciones institucionales con institutos de investigación complementarios internacionales. Así, se ha creado un programa de tesis compartidas con la Universidad de Shenzhen (SZU) y se está solicitando un proyecto WIDERA de Horizonte Europa con el J. Heyrovsky Institute of Physical Chemistry de Praga. Buscaremos otros centros con los que colaborar y realizar intercambios dentro de este esquema.

Con la ayuda de la comisión de internacionalización y la recientemente reforzada oficina de proyectos internacionales, se proporcionará el apoyo necesario para incrementar el número de solicitudes europeas dentro de todos sus programas. Para ello se creará una bolsa económica para ayudar a la preparación de propuestas, así como ayudas para incentivar su participación. Durante los pasados años, desde la creación de la oficina, se ha duplicado aproximadamente el número de solicitudes a convocatorias europeas. El objetivo es seguir fomentando la participación y conseguir proyectos relevantes dentro de las convocatorias ERC y EIC, principalmente, así como asentar las acciones de hermanamiento con otros centros extranjeros descritas anteriormente y financiando la visita de investigadores de centros internacionales a nuestro centro con el ya mencionado ciclo de “Lectures in Materials Science”. También se pretende participar activamente en la nueva asociación Innovative Advanced Materials Initiative. Junto con otros dos centros del CSIC promovimos que nuestra institución fuera miembro de pleno de derecho y seguiremos ejerciendo un papel importante de coordinación de los centros del CSIC, permitiéndonos acceso a encuentros con empresas europeas y a posible financiación en una alianza en el próximo programa marco de la Unión Europea. Así mismo, fruto de la participación en la Red Nacional SustainableNano, el centro está también involucrado en la International Network for Sustainable Nanotechnology (N4Snano).

Transferencia a la sociedad:

La oficina de comunicación, creada como primera acción en el periodo anterior ha sido una piedra fundamental en el programa de esta dirección. Se prevé que lo siga siendo, y para ello se ha reforzado recientemente. Además, su unión con la comisión de divulgación para formar una unidad de cultura científica en vías de ser reconocida por la FECYT va a ser un instrumento esencial para optar a proyectos de mayor calado, innovando en los medios usados y en los colectivos a los que queremos acercarnos. En las actividades organizadas los temas de inclusión e igualdad son fundamentales y transversales a todas ellas, relevando el compromiso del ICMM, que se pretende seguir apoyando desde la dirección. Actualmente, esta unidad es referencia en el CSIC ya que llega a más de 50.000 personas anuales (visitas, charlas educativas, talleres, ferias...), Hay que destacar que se está consolidando la colaboración con Fundación Telefónica con la firma de un acuerdo con el CSIC promovido por el ICMM. En sus espacios hemos celebrado, y pretendemos seguir haciéndolo, la Noche Europea de los Investigadores. Evento en el que coordinamos a los centros CSIC del campus de Cantoblanco y que pretendemos continuar organizando.

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

La gerencia del ICMM ha presentado unas cuentas saneadas. Este saldo positivo es una oportunidad para establecer de manera inmediata algunas de las medidas dirigidas a fomentar la calidad de la investigación en el Centro. Las medidas anteriormente citadas, o aquellas que se consideren tras un análisis, serán aplicadas y financiadas gracias a la combinación de fondos propios con el programa Severo Ochoa. La **propuesta de distribución del presupuesto** dedicado a las diferentes acciones será presentada tanto a la Junta como al claustro del ICMM para su debate.

La **gestión de espacios** es uno de los temas más problemáticos de nuestro centro. Después del análisis efectuado durante el periodo anterior hemos podido concluir que no existe un problema de falta de espacios, sino de distribución de los mismos. Por eso la dirección está poniendo en marcha medidas adecuadas para reasignar espacios según las necesidades. Se ha hecho una reforma de los espacios internos del instituto del que saldrán nuevas oficinas y espacio para laboratorios. De manera que se prevé que podamos solventar este tema en el futuro próximo.

Como ya se ha mencionado en el proyecto científico, se pondrán recursos en los grupos de investigación y unidades de servicios, bien a través de fondos propios con el plan COMPITE TRL o de los fondos de los programas MAX CSIC y Severo Ochoa, como se estipula en las propuestas, con el objeto doble de no perder competitividad y de incrementar el liderazgo científico.

Por otra parte, durante el periodo anterior se actualizó la composición del **Comité Internacional de Asesoramiento Científico** (International Scientific Advisory Board-SAB). Ahora se revisará su composición con el objetivo de renovar alguno de sus integrantes que no ha asistido a nuestros llamamientos anteriores. Para los nuevos miembros de este comité se excluirá nominar a aquellos que mantengan o hayan tenido colaboraciones activas sostenidas en el tiempo con los grupos de investigación del Centro, de manera que puedan ejercer una labor de evaluación y consejo de manera independiente. Se intentará que este comité se reúna al menos una vez al año y que interaccione con los diferentes grupos.

También se trabajará para reforzar, en la medida de lo posible, el personal de administración y servicios, ya que el incremento de personal científico competitivo hace que aumenten los fondos que tiene que gestionar el centro. Este aumento debe verse reflejado en un aumento de los efectivos administrativos para poder llevar a cabo una gestión eficiente.

Además de recursos humanos también se necesita modernizar las herramientas que se usan, no solo los programas que se utilizan para gestionar y tener registros precisos, sino también la intranet del centro, que debe ser un entorno de comunicación interna que ayude en las gestiones que todos tienen que realizar. En este proyecto de dirección se contempla la culminación de todos estos cambios, acompañados por la implementación de medidas de seguridad informática que tenemos comprometidas.

Finalmente, soy consciente de la enorme separación entre el personal administrativo, técnico y el científico. Se intentará fomentar esta interacción para que todos los sectores comprendan que trabajan para una misma causa: convertir al ICMM en una referencia internacional en el área de nuevos materiales.

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

El elevado número de investigadores de plantilla en el ICMM, indica que serán necesarios **dos vicedirectores**. El hecho de que la mayor parte de las carencias del Instituto sean científicas, hace que ambos tengan la condición de vicedirector científico y, según su especialidad, se repartirán la presidencia de las comisiones de trabajo que se mencionan más abajo. El éxito de entendimiento que se ha tenido durante el pasado periodo plantea a que el equipo directivo continuará como hasta ahora, con Pilar Aranda y Jesús Ricote como vicedirectores.

La estructura de departamentos actual del ICMM se revisó en el primer periodo de la dirección, cambiando tanto los nombres de los mismos como los grupos integrantes para que respondan a las nuevas tendencias en ciencia de materiales y a las líneas transversales propuestas. Aunque una de las tareas en este periodo será la gestión de la mudanza de un grupo de investigadores e investigadoras al nuevo Quantum Advanced Center (QuARC), no se prevén grandes cambios en la estructura, solo ajustes.

Comisiones de trabajo: Se crearon con el objeto de conseguir una participación activa principalmente del personal investigador en órganos de decisión científico-técnicos del Instituto. Muchas de las decisiones importantes del centro se propondrán desde las distintas comisiones. Estas comisiones tienen en su mayoría presupuesto propio y objetivos concretos. El número de integrantes de una comisión es variable, dependiendo de las necesidades de la misma. Las comisiones que se han creado son:

1. Internacionalización
2. Transición ecológica
3. Promoción y visibilidad
4. Transferencia de tecnología
5. Cultura científica
6. Igualdad
7. Prevención de riesgos laborales
8. Informática
9. Formación y seminarios
10. Transferencia de tecnología

Cada comisión, presidida por un vicedirector, se encargará de analizar y evaluar todas las cuestiones de su área de manera independiente y de proponer a la dirección posibles soluciones y actuaciones sobre las cuestiones planteadas. Estas comisiones dispondrán de presupuesto propio y serán de nuevo una parte importante del nuevo periodo directivo.

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

Los resultados obtenidos en el pasado periodo están íntimamente relacionados con las distintas actuaciones del equipo directivo. A continuación, se exponen de manera telegráfica algunas de las acciones acometidas. La mayor parte de ellas están reflejadas en la página web del ICMM:

Fomento de las capacidades científico tecnológicas:

- Obtención de los proyectos de excelencia MAX-CSIC y Severo Ochoa y puesta en marcha de su implementación: contratación de técnicos, nombramiento comité de supervisión, asignación contratos predoctorales...
- Creación del Programa de renovación de instrumentación y adquisición de grandes equipos en el centro para uso compartido y fomento del liderazgo (plan COMPITE TRL Transforma Renueva Lidera)
- Creación del comité científico asesor internacional. Organización de un proceso de evaluación tanto del centro como de los grupos de investigación para que tuviesen informes particularizados.
- Creación del laboratorio de prototipado.
- Renovación del equipamiento y ampliación de la sala blanca, con la creación del laboratorio de nanofabricación.
- Creación del laboratorio de crecimiento en vacío.
- Creación del laboratorio de inteligencia artificial.
- Organización *ICMM days* con periodicidad bianual.
- Programas de hermanamiento con diferentes centros internacionales: SZU (China) y J. Herosky Inst. (República Checa).
- Solicitud proyecto MSCA CoFUND con UAM e IMDEA-nano, como primer movimiento para el MadMat hub.
- Jornadas de encuentro ICMM con empresas coorganizado con Fundación General CSIC
- Organización de simposios bilaterales con Japón (I2CENER) y con la embajada China "China-Spain innovation Day in Mat. Sci." (con firma de dos Acuerdos Marco).
- Financiación de becas de introducción a la investigación en el programa JAE-Intro ICU.
- Organización de varias escuelas internacionales.
- Implantación de programa de ayudas para la organización de congresos nacionales e internacionales.
- Participación activa en la red SustainableNano (2 webinarios, co-edición y co-autoría en todo los capítulos del Libro Blanco de la Nanotecnología III, organización Workshop, participación en Red N4SNano y participación en su GlobalSummit 2025).
- Promoción de la incorporación de CSIC en la asociación Innovative Advanced Materials Initiative (IAM-i) y participación en la coordinación de los centros CSIC
- Incorporación del ICMM en el clúster de innovación SEPFO
- Acuerdo con UAM para la implementación de espacio para máquinas de cálculo del ICMM en su centro de datos.

Estructura administrativa y de gestión del centro.

- Nueva estructura de departamentos: cambio de nombre y de asignación de algunos grupos.
- Mejora de protocolos internos de comunicación.
- Nueva página web e intranet (en proceso).

- Contratación de personal externo para solventar problemas de gestión y mantenimiento mediante licitaciones.
- Creación de las cuentas de departamentos para gastos no justificables en proyectos.
- Mejora del registro de personal para tener datos actualizados de las funciones del personal y estadísticas fiables.
- Presentaciones ICMM actualizadas y accesibles a todo el personal.
- Creación de las diferentes oficinas de apoyo a la investigación:
 - Oficina de comunicación.
 - Oficina de transferencia del conocimiento.
 - Oficina de proyectos internacionales.
- Refuerzo plantilla administrativa y nuevo organigrama interno
- Accésit del distintivo de igualdad-CSIC año 2023

Obras y contratos importantes de mantenimiento.

- Reestructuración de la sala de la antigua biblioteca como espacio para despachos
- Habilitación de nuevos espacios de laboratorios
- Habilitación de salas de reuniones equipadas con pantallas y equipos de videoconferencias
- Optimización de los equipos de audiovisuales en salón de actos y sala de seminarios.
- Habilitación de 6 espacios para cargadores de coches eléctricos.
- Reforma de la instalación eléctrica del ICMM.
- Instalación de elevador para personas con movilidad reducida en el salón de actos.
- Creación de una sala blanca adicional.
- Creación de espacios para despachos en la planta 1 de la antigua biblioteca (obra en curso).
- Creación de nuevos laboratorios en el sótano del edificio (reubicación almacenes y obras en curso).
- Creación de una sala adicional con sitios de trabajo rotatorios “cristalera” en el descansillo de la planta 1.
- Adquisición de contenedor como almacén de instrumentación no utilizada rutinariamente.
- Creación de museo de instrumentación científica.
- Optimización de espacios de equipamiento y uso de laboratorios.

Infraestructura científica y servicios científico-técnicos

- Creación de una unidad integrada de servicios científico-técnicos.
- Adquisición de un nuevo SEM y creación de un nuevo servicio de microscopia SEM/TEM (alta resolución) intercampus-CSIC (en proceso).
- Solicitud de instrumentación para de servicio compartido RMN-600MHz intercentros (concedido).
- Adquisición equipo de adsorción de hidrógeno y CO₂ a alta presión.
- Implementación del distintivo de calidad en servicios científico-técnicos.
- Actualización del sistema de gestión de los servicios científico-técnicos (LIMs).
- Implementación de un servicio de criogenia para la optimización del uso y reciclado de He.
- Compra de un equipo “quantum yield” para uso común.
- Plataforma de uso de instrumentación compartida: proyecto laboratorios virtuales (en proceso)
- Adquisición microscopio de fuerzas de alta resolución y de una impresora nanoscribe photonic GT2 para uso compartido.