

RETOS DE CAMBIO

La estrategia CSIC 2025 tiene como base un **reto institucional: posicionar internacionalmente al CSIC como una de las organizaciones más atractivas para desarrollar Ciencia en Europa.**

Alcanzar este reto institucional motiva la definición de cinco retos de cambio global, más específicos, que han sido propuestos desde el equipo de dirección del CSIC, pero que requieren el compromiso de toda la institución. Estos retos definen además el compromiso institucional con nuestras autoridades, y con la sociedad, por lo que constituyen la base para el periodo 2022-2025 del contrato de gestión que el CSIC, como Agencia Estatal, requiere.

Para definir cómo se van a abordar, y lo que implican, se propone usar la metodología denominada OKR (*Objectives and Key Results*¹), estableciendo objetivos y resultados clave para cada uno de los retos. Esta metodología sugiere un abordaje más ágil y flexible de los retos definidos, distinguiendo para los mismos entre **objetivos base**, cuyos resultados clave deben alcanzarse al 90%, y **objetivos ambiciosos**, para los que el nivel de éxito se establece de forma dinámica, en torno al 70%.

A continuación, se enumeran estos cinco retos globales (A-E), así como los correspondientes objetivos (A1-A2-...E4) y los resultados clave (KR) que se propone asociar a los mismos.

Reto Global A: Colaborando para encontrar la respuesta a DESAFÍOS científicos con una alta motivación/emoción e impacto social
<p>Objetivo A1 – El CSIC propone y lidera iniciativas estratégicas internacionales y nacionales, de muy alto impacto y visibilidad, durante el periodo 2022-2025.</p> <p>KR– Proponer y liderar 4 iniciativas internacionales y 12 nacionales</p>
<p>Objetivo A2 – El CSIC identifica y aborda retos disruptivos en Ciencia a nivel internacional.</p> <p>KR- Identificar y abordar 12 retos disruptivos</p>
<p>Objetivo A3 – Consolidar y extender nuestras alianzas con universidades y centros de investigación, nacionales e internacionales.</p> <p>KR-Establecer 8 alianzas (ej. CRUE, UIMP, CIEMAT, IAC, IGN, ISCIII, CNIO, CNIC, BSC, CERN, EMBL...)</p>
<p>Objetivo A4 - Impulsar las infraestructuras científico – técnicas que apoyan la colaboración.</p> <p>KR- Impulso y refuerzo de 8 ICTS (incluyendo IEO, INIA, IGME); propuesta de 2 nuevas ICTS</p>

¹ Ver <https://es.wikipedia.org/wiki/OKR>

Reto Global B: Atrayendo, y reteniendo, el mejor TALENTO profesional (científico, técnico y de gestión)
<p>Objetivo B1- Progresión en los indicadores de incorporación, estabilidad y promoción profesional, mediante una renovación inclusiva y de igualdad.</p> <p><i>KR- Reducir la edad media de incorporación estable en 5 años, aumentando un 10% anual la oferta y asegurando que los puestos estructurales, identificados en los organigramas, se cubren en un 80% por personal fijo. Consolidar una oferta de promoción interna del 5% anual. Mejora del índice de techo de cristal en un 10% anual en áreas deficitarias.</i></p>
<p>Objetivo B2 - Apostar por un desarrollo profesional basado en la formación permanente, y con flexibilidad para emprender nuevas iniciativas.</p> <p><i>KR- El personal del CSIC incrementa el tiempo dedicado a su formación permanente y nuevas iniciativas hasta alcanzar un 20% de la jornada laboral en 2025.</i></p>
<p>Objetivo B3 - Ofreciendo una dotación adecuada para desarrollar los proyectos: desde espacio y equipamiento, a servicios técnicos y de gestión.</p> <p><i>KR- Completar la revisión de todos los organigramas, servicios, equipamiento y edificios, a un ritmo de 30 centros/año, siguiendo una metodología bien definida.</i></p>
<p>Objetivo B4 - Avanzar mediante la digitalización en una ejecución más ágil y eficiente de la actividad diaria.</p> <p><i>KR- Mejora de la eficiencia en los procesos en un 20%.</i></p>
<p>Objetivo B5 - Incremento de la movilidad interna y externa a través de programas que fomenten y permitan el intercambio de conocimiento y la colaboración.</p> <p><i>KR- Aumentar la movilidad entre centros en un 50% y la movilidad externa en un 20%.</i></p>
<p>Objetivo B6 - Reconocimiento externo e interno del CSIC como organización atractiva para el desarrollo profesional, especialmente por los jóvenes.</p> <p><i>KR- Alcanzar un valor de 4/5 en encuesta externa, y de 9/10 en encuesta interna.</i></p>
Reto Global C: Aumentando nuestro IMPACTO científico y técnico en investigación, desarrollo e innovación, con un énfasis interdisciplinar.
<p>Objetivo C1 - Identificar contribuciones (artículos / revisiones/ libros/ presentaciones en conferencias/ licencias o patentes lideradas por el CSIC) de primer nivel internacional, sobre una amplia base de contribuciones desde todos los grupos de investigación del CSIC.</p> <p><i>KR- Incremento del 10% del impacto sobre la base de 2021. Cuatro contribuciones en top#10 de impacto mundial y doce en top#3 de impacto europeo.</i></p>
<p>Objetivo C2 - Proponer, liderar y participar en la explotación de resultados de proyectos de muy alto impacto en colaboración con empresas y/o las administraciones públicas, incluyendo prioritariamente los ligados al Plan Europeo de Recuperación, Transformación y Resiliencia.</p> <p><i>KR- Propuesta, desarrollo y explotación de 8 proyectos con muy alto impacto.</i></p>
<p>Objetivo C3 - Ser actor de referencia en las estrategias de especialización (RIS) e iniciativas de investigación e innovación a nivel autonómico, nacional y europeo.</p>

KR- Aumentar el alineamiento en un 50%
Objetivo C4 - Integrar la innovación en el ejercicio completo de nuestra investigación, incluyendo organización, gestión y servicios de apoyo. KR- Mejora del índice de cultura de innovación en el CSIC en un 50%
Objetivo C5 - Consolidar al CSIC como referente a nivel europeo en Ciencia Abierta, cubriendo el ciclo completo de la investigación. KR- Integrar el 100% de publicaciones (vía verde) y el 80% de datos (DMP + ciclo completo)

Reto Global D: Incrementando nuestra visibilidad INTERNACIONAL y contribuyendo con nuestro posicionamiento a la política científica global
Objetivo D1- Aumento de las publicaciones de alto impacto lideradas por el CSIC en colaboración con instituciones extranjeras. KR- Incremento del 40% del liderazgo sobre la base de 2021, incluyendo 8 contribuciones en top#10
Objetivo D2- Mejora del liderazgo del CSIC en programas financiados por la UE y otras agencias internacionales. KR- Incremento del 20% en liderazgo sobre la base de 2021.
Objetivo D3- Consolidar el protagonismo del CSIC en política científica a nivel internacional (desde G6, OCDE, Science Europe, etc.) KR- Ocho contribuciones relevantes en el periodo 2022-2025.
Objetivo D4: Posicionar el CSIC en grandes infraestructuras y consorcios internacionales (ESFRI, EIROS, etc.). KR- Impulso y refuerzo de la participación en 8 ESFRI / EIROS y en dos nuevas propuestas.

Reto Global E: Consolidando la confianza de la SOCIEDAD en el CSIC y promoviendo su implicación con la Ciencia.
Objetivo E1: Reforzar la marca CSIC como institución de referencia en investigación ante los diferentes sectores y agentes sociales, asegurando además la correcta visibilidad de sus centros e investigadores e iniciativas. Promover y consolidar las acciones de mecenazgo. KR- Mejorar el índice de reconocimiento del CSIC hasta 90%, y el de sus investigadores en un 50%.
Objetivo E2 - Garantizar un asesoramiento científico-técnico independiente y confiable a las autoridades públicas y medios de comunicación. KR- Asesoramiento en cuestiones de muy alto impacto en seis ocasiones en el periodo 2022-2025.
Objetivo E3 - Contribuir a la implicación de la sociedad con la Ciencia mediante iniciativas de comunicación, formación y participación a todos los niveles, especialmente en la promoción de la Ciencia Ciudadana KR- Aumento en un 50% de las actividades de Ciencia Ciudadana, incluyendo un 30% de innovación
Objetivo E4 - Impulsar la contribución del CSIC en órganos asesores/consultivos de establecimiento de políticas/legislación relacionada con la I+D+i. KR- Estructurada y consolidada la participación actual en foros relevantes (parlamento, CCAA, etc.)

INICIATIVAS Y ACCIONES

Una vez identificados y consensuados los RETOS globales del CSIC que definen su estrategia para el periodo 2022-2024, a continuación se describe la propuesta de **INICIATIVAS** que agrupan una lista de **Acciones** planteadas desde los cinco grupos de reflexión establecidos. Esta lista ha sido preparada desde la Oficina de Estrategia, y establecen el marco de referencia para los Planes de Acción de la ORGC (Organización Corporativa del CSIC), en base al cual pueden perfilarse los Planes de Acción de cada instituto/centro/unidad del CSIC.



Se han organizado estas Acciones en **diez INICIATIVAS** ordenadas comenzando por aquellas con una fuerte componente **interna**, abordando el desarrollo profesional a todos los niveles a través de la formación, la digitalización de la gestión, la renovación de las infraestructuras, y la consolidación de las fórmulas de colaboración científica, para ir **mirando progresivamente hacia el exterior**: estructura y gobernanza, especialmente en su relación con otras instituciones, establecimiento de alianzas estratégicas, transferencia de conocimiento en colaboración con el sector público y privado, participación en las actividades de prospectiva y evaluación científica a nivel nacional e internacional, y por último, pero clave para el futuro, interacción con la sociedad, con todo lo que ello implica. Se cierra el círculo con una iniciativa especial, la renovación de la propia institución.

En la tabla siguiente se enumeran estas diez iniciativas, y las cincuenta acciones inicialmente propuestas, mostrando su relación con los retos y objetivos globales que se espera conseguir.

INICIATIVAS y Acciones / RETOS y Objetivos	DESAFÍOS	TALENTO	IMPACTO	INTERNACIONAL	SOCIAL
	A1-Liderazgo A2-Retos disruptivos A3-Alianzas A4-Infraestructuras	B1-Atracción B2-Desarrollo B3-Dotación B4-Ejecución B5-Intercambio B6-Reconocimiento	C1-Contribuciones C2-Explotación C3-Especialización C4-Innovación C5-Ciencia Abierta	D1-Publicaciones D2-Proyectos D3-Política Científica D4-ESFRIs	E1-Confianza CSIC E2-Asesoramiento E3-Implicación E4-Foros
1-DESARROLLO PROFESIONAL	A1, A2	B1, B2	C1,C2	D1,D2	
1a-Configuración de equipos de trabajo					
1b-Formación integral					
1c-Atracción y retención del talento profesional					
1d-Apoyo al desarrollo de la carrera					
1e-Conciliación y Acción Social					
1f- Preservación del conocimiento profesional					
2-ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN	A1, A3	B2, B3, B4	C4, C5		
2a-Diseño de una transformación digital integral					
2b-Herramientas digitales					
2c-SopORTE a la formación					
2d-Comunicación interna					
2e-Integración del trabajo presencial y remoto					
3-RENOVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS	A4	B1, B3, B4	C1, C2, C3, C4, C5	D4	
3a-Espacios de trabajo colaborativo					
3b-Renovación de equipamiento de laboratorios					
3c-Impulso de la red de servicios C-T					
3d-Apoyo al liderazgo en grandes infraestructuras					
3e-Innovación en la gestión					
4-FOMENTO DE LA COLABORACIÓN	A1, A2, A3, A4	B1, B5	C1, C2	D2	E1, E2, E3
4a-Colaboración como transferencia de conocimiento					
4b-Consolidar la integración de los Centros Nacionales					
4c-Reforzar la colaboración en los centros mixtos					
4d-Abordar misiones y desafíos multidisciplinares					
4e-Nuevos modelos de colaboración					
4f-Incrementar la movilidad					
5- GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	A1, A2	B4, B6	C1, C2	D1, D2	
5a-Autonomía en la gestión					
5b-Planificación de equipos de dirección					
5c-Potenciar equipos y grupos de investigación					
5d-Estructuras transversales de gestión					
5e-Redefinición de los niveles de responsabilidad					
6- ESTABLECER Y CONSOLIDAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	A3		C1, C3, C5	D1, D2, D3	E2, E4
6a-CSIC en el Espacio Europeo de Investigación (ERA)					
6b-Colaboración con instituciones de referencia en España					
6c-Alianza CRUE-CSIC					
6d-Acuerdos estratégicos de colaboración público-privada					
6e-Colaboración con hospitales e instituciones sanitarias					
6f-Marco estable con fundaciones y sociedades científicas					
7- REFORZAR TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	A1, A2	B2	C1, C2, C3, C4	D2	E1, E2
7a-Conocer las capacidades propias					
7b-Concienciación sobre la gestión de la propiedad intelectual					
7c-Emprendimiento					
7d-Estructuras y mecanismos de transferencia					
7e-CSIC motor de transferencia a la sociedad					
8- PROSPECTIVA, EVALUACIÓN E INCENTIVOS	A1, A2	B1, B2, B3, B6	C1	D3	E3
8a-Mantenimiento regular de las actividades de prospectiva					
8b-Renovación en los comités de asesoramiento					
8c- Criterios de valoración de la investigación (<i>research assessment</i>)					
8d- Reconocimiento de la innovación					
8e-Seguimiento y priorización en la asignación de recursos					
8f- Revisión de incentivos					
8g- Prospectiva y evaluación nacional e internacional					
9- REFORZAR LA INTERACCIÓN DEL CSIC CON LA SOCIEDAD		B1, B6			E1, E3, E4
9a-Trasladar la relevancia de la Ciencia					
9b-Compromiso con ODS					
9c-CSIC referente en comunicación científica					
9d-Programas Ciencia-Sociedad innovadores					
10- UN CSIC EN RENOVACIÓN	A1, A2	B1, B2, B3, B4, B6			
10a- Atracción de talento emergente					
10b- Retención e incorporación de jóvenes					
10c- Visibilidad de los investigadores noveles					
10d- Evolución de los equipos de dirección					

A continuación se proporciona una tabla desarrollando estas acciones (1a, 1b,...10d) en acciones específicas, cuyo desarrollo está propuesto llevar a cabo con una metodología ágil, y cuya planificación tanto temporal como de recursos se abordará en los Planes de Acción Anuales correspondientes.

INICIATIVA 1- DESARROLLO PROFESIONAL	
1a- Configuración de equipos de trabajo	1a.1.- Analizar capacidades/necesidades de ICUs y ORGC y generar <i>mapas de talento</i> para planificar sus PEs y RPT
	1a.2.- Diseñar un programa de RRHH (nueva creación, promoción y personal técnico especializado en internacionalización, transferencia del conocimiento y comunicación/cultura científica) sostenible a largo-medio plazo
	1a.3.- Establecer un protocolo de evaluación externa para distribuir los recursos (científicos, técnicos y administración) entre áreas, ICUs y grupos de investigación de acuerdo con sus respectivos PEs
1b- Formación integral	1b.1.- Crear la <i>Oficina de Formación y Desarrollo Profesional</i> , que integre y coordine al Gabinete de Formación y DPE, para implementar una estrategia de formación a corto, medio y largo plazo
	1b.2.- Crear <i>Unidades de Formación</i> en los ICUs y la nueva figura de <i>Técnico en Formación</i>
	1b.3.- Diseñar un catálogo plurianual de cursos y material docente dentro del actual <i>Sistema de Gestión de Calidad en Formación</i>
	1b.4.- Elaborar un programa formativo específico en elaboración, seguimiento y gestión científico-técnica-económica de proyectos
1c- Atracción y retención del talento profesional	1c.1.- Establecer programas internos de captación de <i>pre-, post-doctorales y técnicos</i> (similares a JAE) y reforzar el programa de Garantía Juvenil
	1c.2.- Dotar de recursos a los ICUs para facilitar la captación al nivel de IC o PI de personal investigador externo líder
	1c.3.- Simplificar el procedimiento de incorporación de nuevo personal para fomentar su captación a todos los niveles (ERC, RyC, Talento, laboral y funcionario AGE, etc..)
1d- Apoyo al desarrollo de la carrera	1d.1.- Crear un programa de <i>cursos de bienvenida</i> en ICUs y ORGC para todo el personal
	1d.2.- Ampliar los contenidos del actual programa de formación para los equipos directivos en ICUs y ORGC
	1d.3.- Promover acciones de formación continua en aspectos técnicos, administrativos y legislativos para los equipos directivos y el personal de gestión
	1d.4.- Desarrollar iniciativas de movilidad intersectorial (académica, sector empresarial y administraciones públicas) para generar oportunidades a los egresados del CSIC
	1d.5.- Establecer programas de apoyo para grupos emergentes y personal investigador de reciente incorporación que incluya una financiación (<i>start-up grants</i>), dotación de espacios y de personal acorde con sus necesidades
1e- Conciliación y Acción Social	1e.1.- Flexibilizar y adaptar horarios, personalizar las opciones del teletrabajo, y facilitar el acceso a escuelas infantiles concertadas y actividades deportivas a través de convenios y/o ayudas directas
	1e.2.- Priorizar en lo posible las reuniones y eventos telemáticos para disminuir el número de desplazamientos innecesarios
1f- Preservación del conocimiento profesional	1f.1.- En colaboración con ICUs, planificar y disponer los recursos necesarios para preservar líneas estratégicas que se encuentren mermadas o en extinción por la jubilación del personal investigador responsable
	1f.2.- Facilitar la implicación voluntaria del personal jubilado en actividades de mentoría y a través de <i>CSIC-Alumni</i>

2- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN	
2a- Diseño de una transformación digital integral	2a.1.- Reforzar significativamente los recursos de la SGAI
	2a.2.- Crear bases de datos para identificar oportunidades de colaboración con agentes externos (empresas, administraciones, agencias, ...)
	2a.3.- Ampliar el Manual de Comunicación del CSIC (digital), incluyendo directrices sobre imagen corporativa, relación con los medios de comunicación y la sociedad, y gestión para directores, delegados y responsables de servicio
2b- Herramientas digitales	2b.1.- Rediseñar y modernizar la actual <i>intranet</i>
	2b.2.- Desarrollar nuevos protocolos y aplicaciones para agilizar/unificar los procesos administrativos, las compras y las acciones de colaboración pública-privada
2c- Soporte a la formación	2c.1.- Desarrollar nuevas plataformas digitales para la formación (e-Learning, edX, Moodle, Wikis)
	2c.2.- Homogeneizar la participación en comunicación/divulgación de todo el personal CSIC con cursos de formación, webinarios y grupos de trabajo/interacción
2d- Comunicación interna	2d.1.- Designar responsables de comunicación en todos los niveles (ORGC, delegaciones, ICUs)
	2d.2.- Elaborar un manual interactivo para todo el personal sobre la misión y el funcionamiento de la organización
	2d.3.- Implementar un repositorio interno de documentación que sustituya a boletines y correos informativos
	2d.4.- Definir indicadores para medir, evaluar y redefinir la eficiencia de la transmisión de información interna
2e- Integración del trabajo presencial y remoto	2e.1.- Identificar procesos y actividades presenciales que no aportan valor añadido y proceder a su digitalización
	2e.2.- Cuando sea posible, adaptar la jornada laboral remota a las necesidades de ICUs y servicios

3- RENOVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS	
3a- Espacios de trabajo colaborativo	3a.1.- Reforzar el papel de las nuevas estructuras de investigación e innovación para acometer proyectos ambiciosos (PTIs, Conexiones,...)
	3a.2.- Fortalecer programas y redes de intercambio y comunicación (intersectorialidad científica) entre el personal de los diferentes ICUs, PTIs y Conexiones en los temas clave identificados en cada área científica
3b- Renovación de equipamiento de laboratorios	3b.1.- Implementar estructuras de coordinación de los servicios y plataformas, unidades de experimentación animal y otros servicios de apoyo para aumentar su eficiencia, visibilidad y atractivo para el personal investigador
3c- Impulso de la red de SCTs	3c.1.- Potenciar la acreditación y promover las certificaciones de calidad para los grupos y SCTs
	3c.2.- Evaluar la eficiencia y demanda de los SCTs y concentrar los servicios que se beneficien de economía de escala
3d- Apoyo liderazgo en grandes infraestructuras	3d.1.- Establecer un modelo de explotación y mejora de grandes infraestructuras CSIC mediante la integración de laboratorios e infraestructuras de los CNs (buques oceanográficos, instalaciones acuicultura, ...)
	3d.2.- Apoyar el liderazgo del CSIC en ESFRIs e ICTSs
3e- Innovación en la gestión	3e.1.- Crear la figura de responsable de proyectos en los ICUS, incluyendo el registro de la propiedad intelectual y su eventual explotación
	3e.2.- Crear las unidades de gestión de residuos y establecer en ellos un sistema de calidad

4- FOMENTO DE LA COLABORACIÓN	
4a- Colaboración para transferir el conocimiento	4a.1.- Permitir que el personal investigador pueda trabajar a tiempo parcial en otras instituciones o empresas
	4a.2.- Fomentar la cultura cooperativa y establecer sinergias entre las diferentes estructuras de nuestra organización
4b- Consolidar la integración de los CNs	4b.1.- Aprovechar la complementariedad temática y de infraestructuras de los CNs presentando solicitudes conjuntas a convocatorias competitivas
	4b.2.- Priorizar temas frontera para grandes proyectos en línea con Agenda 2030, HE, ODS, Pacto Verde, ...
	4b.3.- Definir los objetivos de impacto en la evaluación y el seguimiento del proceso de integración
4c- Reforzar la colaboración en los centros mixtos	4c.1.- Revisar el modelo de los Institutos Mixtos para fomentar la cooperación interna y conseguir un equilibrio adecuado de recursos aportados por las instituciones participantes
	4c.2.- Desarrollar iniciativas de colaboración desde las Delegaciones, incluyendo el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos y convenios establecidos
	4c.3.- Potenciar las unidades asociadas con contratos vinculados a los grupos de investigación del CSIC participantes
4d- Abordar misiones y desafíos multidisciplinares	4d.1.- Crear grupos de trabajo para identificar problemas clave y establecer equipos especializados
	4d.2.- Ampliar el ámbito de actuación de las PTI y Conexiones CSIC, así como otras nuevas estructuras de colaboración
4e- Nuevos modelos de colaboración	4e.1.- Promover la colaboración pública-privada reforzando el vínculo entre VATC y la FGCSIC
	4e.2.- Fortalecer la colaboración entre VATC y VRI para dar a conocer el potencial del CSIC en el sector empresarial internacional
4f- Incrementar la movilidad	4f.1.- Permitir la movilidad (interna) entre centros con un protocolo rápido de desplazamiento que no afecte la RPT
	4f.2.- Fomentar la movilidad con programas de estancias intercentros, incluyendo aspectos de formación
	4f.3.- Facilitar intercambios profesionales con otros centros u organizaciones nacionales o internacionales tanto para el personal investigador como el técnico y de gestión

5- GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	
5a- Autonomía en la gestión	5a.1.- Avanzar en la formalización del <i>Contrato de Gestión</i> del CSIC
	5a.2.- Crear redes de innovación por áreas (digitalización, divulgación, infraestructuras, comunicación, ...) con el objetivo de fomentar la colaboración, organización y perfilar líneas de actuación en el CSIC
	5a.3.- Establecer evaluaciones periódicas de los procesos de innovación en la gestión
5b- Planificación de equipos de dirección	5b.1.- Establecer un sistema de evaluación externa de los ICUs mediante Comités Externos de Expertos, incluyendo los procesos de designación de directores/as y aprobación del proyecto científico del ICU
	5b.2.- Revisar y optimizar la estructura de los ICUs, departamentos y grupos/líneas de investigación
	5b.3.- Revisar los niveles de las gerencias, habilitados pagadores y responsables TIC y PRL, entre otros, en función de la complejidad y el tamaño de cada ICU. Revisar paralelamente la clasificación de los ICUs que define dichos niveles
5c- Potenciar equipos y grupos de investigación	5c.1.- Dotar a los ICUs de unidades de transferencia, internacionalización y divulgación, con personal especializado en esas disciplinas
	5c.2.- Revisar la distribución de las Áreas Científicas Globales y la adscripción de los grupos de carácter interdisciplinar
5d- Estructuras transversales de gestión	5d.1.- Definir un esquema de coexistencia de ICUs con otras fórmulas colaborativas internas (PTI, Conexiones, etc..)
	5d.2.- Dotar de capacidad de gestión a las PTIs y Conexiones CSIC y otras futuras estructuras colaborativas

5e- Redefinición de los niveles de responsabilidad	5e.1.- Revisar las funciones de los Coordinadores de Áreas Científicas como vertebradores de la investigación inter- e intra-áreas
	5e.2.- Reforzar el papel de las Delegaciones Institucionales como interlocutores con los gobiernos regionales y locales para la gestión de proyectos y en cultura científica
	5e.3.- Redefinir la estructura y agilizar los protocolos de PRL y definir responsabilidades de ORGC, Direcciones, Gerencias e IPs

6- ESTABLECER Y CONSOLIDAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	
6a- El CSIC como aliado estratégico en el Espacio Europeo de Investigación	6a.1.- Reforzar las acciones de la <i>Delegación en Bruselas</i> del CSIC
	6a.2.- Garantizar la participación del CSIC en grupos de influencia a nivel de la UE (Science Europe, G6, etc..)
6b- Colaboración con instituciones de referencia en España	6b.1.- Establecer un programa de ayudas para aquellos grupos que requieran conformar equipos internacionales con nexos regionales comunes
	6b.2.- Establecer programas de movilidad de personal y compartición de recursos con administraciones e instituciones
6c- Alianza CRUE-CSIC	6c.1.- Establecer nuevos canales de relación institucional con las universidades para la (co-)organización de másteres en los ICUs y potenciar aquellos organizados por los institutos mixtos con capacidad docente de postgrado
	6c.2.- Reforzar la relación con la UIMP a través del DPE en el ámbito de la formación del postgrado y cursos especializados
6d- Acuerdos estratégicos de colaboración público-privada	6d.1.- Reforzar las capacidades y sinergias VATC y FGCSIC para identificar y valorizar otros métodos de transferencia del conocimiento
6e- Colaboración con hospitales e instituciones sanitarias	6e.1.- Consolidar y aumentar las redes de colaboración inter/multidisciplinar y reforzar la colaboración con el ISCIII (Pandemias, Riesgos Naturales y Geológicos, ...)
6f- Marco estable con fundaciones y sociedades científicas	6f.1.- Reforzar las alianzas con la FECYT y la COSCE

7- REFORZAR TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	
7a- Conocer las capacidades propias	7a.1.- Identificar y valorizar nuevos métodos de transferencia del conocimiento
	7a.2.- Establecer un programa de formación en transferencia a todos los niveles
7b- Concienciación sobre la gestión de la propiedad intelectual	7b.1.- Revisar y modernizar los procedimientos internos en el proceso de solicitud y explotación de patentes
7c- Emprendimiento	7c.1.- Revisar la normativa para facilitar e incentivar la creación de spin-offs
	7c.2.- Continuar con la creación del fondo de inversión CSIC
	7c.3.- Incorporar un componente de incentivos/productividad/reconocimiento por excelencia innovadora
7d- Estructuras y mecanismos de transferencia	7d.1.- Crear nuevos mecanismos de transferencia a la sociedad (informes, protocolos y guías) y repositorios digitales adecuados para su difusión
7e- CSIC motor de transferencia a la sociedad	7e.1.- Promover y diseñar <i>acciones de comunicación y transferencia</i> , conjuntas entre el personal investigador, empresarios y docentes, dirigidas a sectores sociales concretos
	7e.2.- Organizar programas de eventos ciudadanos sobre temas de interés global a través de las Delegaciones
	7e.3.- Organizar cursos y eventos para fomentar la <i>Ciencia Ciudadana</i> entre el personal investigador en formación

8- PROSPECTIVA, EVALUACIÓN E INCENTIVOS	
8a- Mantenimiento regular de las actividades de prospectiva	8a.1.- Diseñar un programa de seguimiento de necesidades de formación compatible con los perfiles profesionales definidos en los organigramas
	8a.2.- Definir un programa plurianual de necesidades formativas, tanto transversales como específicas
8b- Renovación en los comités de asesoramiento	8b.1.- Designar comités científicos asesores externos que definan las dimensiones y el baremo a aplicar en los procesos de evaluación, promoción y captación de talento
8c- Criterios de valoración de la investigación (research assesment)	8c.1.- Definir criterios estables de evaluación de grupos, ICUs y servicios
	8c.2.- Definir e implementar criterios de valoración relativizando los índices de impacto normalizados (declaración DORA y evoluciones)
8d- Reconocimiento de la innovación	8d.1.- Diseñar un plan de innovación general y transversal en el CSIC
	8d.2.- Fomentar e incentivar las iniciativas de innovación
	8d.3.- Estimular y reconocer la excelencia innovadora del personal, por ejemplo, creando los <i>Premios a la Innovación</i>
8e- Seguimiento y priorización en la asignación de recursos	8e.1.- Establecer un programa de estabilización de contratos por <i>líneas de investigación</i> , SCTs y servicios administrativos
	8e.2.- Elaboración de un plan de igualdad y diversidad, y creación de comisiones para garantizar su priorización en la asignación de recursos
8f- Revisión de incentivos	8f.1.- Establecer un programa de incentivos para los servicios CSIC con dimensión nacional y/o representación internacional
	8f.2.- Reconocer las actividades de divulgación, especialmente en los procesos selectivos de promoción interna y estabilización, establecer premios/reconocimientos, y asignar incentivos
	8f.3.- Avanzar en el reconocimiento de las actividades de transferencia a nivel interno como de la AGE
	8f.4.- Revisión de niveles administrativos de puestos de dirección y gerencia especialmente complejos
8g- Prospectiva y evaluación nacional e internacional	8g.1.- Avanzar en el reconocimiento de la participación en actividades de prospectiva y evaluación científica a nivel nacional e internacional

9- REFORZAR LA INTERACCIÓN DEL CSIC CON LA SOCIEDAD	
9a- Trasladar la relevancia de la Ciencia	9a.1.- Liderar la incorporación de la ciencia al debate político nacional, autonómico y local
	9a.2.- Designar responsables de comunicación institucional internacional, nacional, autonómica y local, planificando acciones estratégicas conjuntas
	9a.3.- Internacionalizar la comunicación junto con la Delegación en Bruselas y otras instituciones españolas en el extranjero
	9a.4.- Programa de formación QUÉ divulgar y CÓMO divulgar
9b- Compromiso con ODS	9b.1.- Potenciar acciones en los ICUS y grupos alineadas con los objetivos ODS
	9b.2.- Fomentar la implicación del CSIC en proyectos educativos y de mentoría para aumentar vocaciones científicas, especialmente femeninas
	9b.3.- Priorizar acciones encaminadas a disminuir el techo de cristal en áreas científicas y servicios descompensados
	9b.4.- Creación de protocolos y unidades de gestión de residuos para disminuir su producción y asegurara la sostenibilidad en la gestión de los SCTs
9c- CSIC referente en comunicación científica	9c.1.- Planificar cursos de formación sobre divulgación científica para el profesorado de educación preuniversitaria
	9c.2.- Aumentar el liderazgo y proactividad del CSIC en iniciativas propias de colaboración con agentes locales

	9c.3.- Revisar (y digitalizar) el patrimonio científico-cultural y de divulgación del CSIC reforzando además el papel de la <i>Editorial CSIC</i>
9d- Programas Ciencia-Sociedad innovadores	9d.1.- Promover la interacción con asociaciones científicas, asociaciones profesionales, instituciones culturales, ONGs y otros, para crear nuevos ámbitos de influencia social
	9d.2.- Diseñar un catálogo de cursos especializados que incluyan la certificación CSIC como sello de calidad, cualificación y competencia profesional
	9d.3.- Promocionar los espacios de divulgación del CSIC (MNCN, RJB, Geológico-minero, Casas de la Ciencia y Museos), para las iniciativas (clásicas y nuevas) de <i>Ciencia Ciudadana</i>
	9d.4.- Elaborar un calendario de actividades científico-culturales (tertulias, teatro, conciertos,...) con personal CSIC acompañados por personal del ámbito cultural y de los medios, en sedes fijas

10- UN CSIC EN RENOVACIÓN	
10a- Atracción de talento emergente	10a.1.- Incentivar la incorporación de las primeras personas beneficiarias propuestas para recibir ayudas en convocatorias competitivas de captación de talento a nivel internacional, nacional, regional y local
	10a.2.- Dotación adicional para la incorporación de las mujeres mejor situadas en convocatorias de captación de talento a nivel internacional, nacional, regional y local
	10a.3.- Potenciar la oferta de captación de talento en universidades a través de los centros mixtos
10b- Retención e incorporación de jóvenes	10b.1.- Establecer un plan de incorporación de personal que sea sostenible y estable, y que garantice el relevo generacional sin perder valor, experiencia y talento
	10b.2.- Potenciar al DPE para establecer un plan integral de captación entre el personal investigador que destaque desde las primeras etapas formativas
	10c.3.- Implantar un modelo de estabilización y promoción del personal investigador joven basado en una evaluación por tramos
	10d.4.- Diseñar una carrera profesional de perfil técnico/tecnológico para jóvenes y potenciar la atracción de talento a través de los programas de Personal Técnico de Apoyo (o equivalentes) y Garantía Juvenil
10c- Visibilidad del personal investigador novel	10c.1.- Aumentar la visibilidad de personal investigador joven en el contexto de las PTIs y Conexiones CSIC (por ejemplo, fomentando su participación como expertos, en comités y en estructuras de coordinación)
	10c.2.- Potenciar la carrera de los investigadores postdoctorales facilitando su participación como responsables (IPs o co-IPs) en convocatorias internas del CSIC
10d- Evolución de los equipos de dirección	10d.1.- Diseñar cursos habilitadores como requisito para acceder a los equipos de dirección y establecer un programa de incentivos acorde con la responsabilidad adquirida
	10d2.- Establecer un programa de captación de personal funcionario joven de las escalas superiores de la AGE para ocupar puestos de gerencia, habilitación y administración, acompañado de un programa de fidelización por incentivos

IMPLEMENTACIÓN

La planificación de las INICIATIVAS a través de Se propone que el ciclo de desarrollo de cambio asociado a cada acción siga un esquema común, cómo se describe en la figura siguiente, y se lleve a cabo en un periodo típico de entre tres y seis meses, por lo que cada plan de acción anual debe desglosarse en periodos trimestrales con una ejecución en paralelo de un máximo de 10 acciones específicas.

