

Estrategia CSIC 2025

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

V15

16 febrero 2022

*Propuesta final incluyendo acciones priorizadas en 2022
(Plan de Acción Anual 2022)*



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE CIENCIA
E INNOVACIÓN



CSIC

CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

PRESENTACIÓN

La **Estrategia CSIC 2025** propone nuevos retos de cambio para la institución para un periodo esperanzador, de recuperación, de transformación, para abordar desafíos de gran impacto.

La estrategia parte de un importante ejercicio de reflexión interna, con participación de la comunidad investigadora del CSIC, contrastada con las estrategias nacionales e internacionales en investigación, especialmente en Europa.

Se cuenta con la experiencia en el desarrollo de los anteriores planes estratégicos, y especialmente del plan CSIC 2021 que ha buscado el refuerzo de la institución desde un modelo de excelencia y también de compromiso con el desarrollo económico y social, basado en el impulso de la colaboración, del planteamiento de retos complejos, y guiados por el avance del conocimiento, y por la contribución hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible en nuestra sociedad.

Varios factores han influido decisivamente en el desarrollo de esta estrategia. En primer lugar, el éxito de estructuras colaborativas como las plataformas temáticas interdisciplinares (PTI) y las recientes redes de colaboración “conexiones CSIC”. Ante el impacto de la pandemia, la respuesta desde el CSIC gracias a la PTI Salud Global proporcionando un paraguas común, ha permitido consolidar un modelo, que se ha reforzado con las medidas específicas dentro del Mecanismo de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que llevan asociadas importantes inversiones en infraestructura. La importancia, y la oportunidad, de fomentar la colaboración con el sector privado es por ello una de las claves de esta nueva Estrategia.

El análisis de prospectiva científica plasmado en los Libros Blancos CSIC 2030, es otra de las guías fundamentales de la estrategia, que ya se está empleando en la definición de los perfiles de atracción de talento internacional.

La integración de los Centros Nacionales, IEO, INIA, IGME, supone otro gran desafío de esta estrategia, en la que se debe aprovechar las posibilidades que ofrece esta integración para abordar nuevos retos de gran impacto, y especialmente la colaboración con vocación de servicio con la administración pública y las asociaciones profesionales.

El CSIC como el más relevante Organismo Público de Investigación del país, está contando con un relevante apoyo tanto a nivel presupuestario como de oferta de empleo público, que busca consolidar en el correspondiente Contrato de Gestión, consolidando su carácter de Agencia. Este paso es especialmente relevante para afrontar la necesaria mejora de la agilidad en los procedimientos administrativos, a todos los niveles, sin los que la gestión de un presupuesto y unos recursos que se han incrementado en casi un 50% en tan solo dos años, será imposible.

El reto global propuesto es lograr que el CSIC se posicione como una de las organizaciones más atractivas para desarrollar Ciencia en Europa. Se trata de un reto muy ambicioso, pero para el que se cuenta con un consenso institucional, y hacia el cual se han dado pasos importantes en el desarrollo del actual plan, gracias al apoyo recibido desde el Ministerio de Ciencia e Innovación y a la implicación de todo el personal del CSIC.

Especialmente en este último año, desde el inicio de la pandemia, el CSIC ha sido capaz de plantearse y abordar objetivos ambiciosos, con un notable impacto social, que han requerido la colaboración multidisciplinar de múltiples grupos de investigación, el acceso a equipamiento y técnicas avanzadas. La dotación de plazas científicas en temas estratégicos ha atraído talento internacional, y el proceso de estabilización de personal está permitiendo consolidar parte de

los necesarios recursos técnicos y de gestión. Pero el CSIC necesita dar muchos más pasos en esta dirección para lograr ser una organización realmente atractiva para desarrollar Ciencia, tanto para quienes se plantean venir, como también para todos los que ya trabajamos en ella, en el día a día y con visión de futuro. La estrategia propone por ello un total de 5 retos globales de cambio, en cada uno de los cuales se abordarán varios sub-retos con objetivos asociados, y bajo un ciclo de desarrollo común (información/comunicación, formación/especialización, planificación/recursos, estructuras/colaboración, ejecución/impacto):

Reto Global A: Colaborando para encontrar la respuesta a DESAFÍOS científicos con una alta motivación/emoción e impacto social

Reto Global B: Atrayendo, y reteniendo, el mejor TALENTO profesional (científico, técnico y de gestión)

Reto Global C: Aumentando nuestro IMPACTO científico y técnico en investigación, desarrollo e innovación, con un énfasis interdisciplinar.

Reto Global D: Incrementando nuestra visibilidad INTERNACIONAL y contribuyendo con nuestro posicionamiento a la política científica global.

Reto Global E: Consolidando la confianza de la SOCIEDAD en el CSIC y promoviendo su implicación con la Ciencia.

Para cada uno de estos retos globales se proponen los correspondientes objetivos, y resultados clave asociados a los mismos que permitan enfocar el esfuerzo de la institución a la consecución de resultados. Para alcanzar estos objetivos se proponen un total de 10 iniciativas, que agrupan las diferentes actuaciones a realizar desde las diversas unidades y centros del CSIC. Estas acciones se desarrollarán en los sucesivos planes de acción anuales, el primero de los cuales, el Plan de Acción Anual 2022, se incluye como Anexo en este documento.

La memoria CSIC 2020, publicada el año pasado, así como la memoria CSIC 2021, que incluirá ya la descripción y análisis de los Centros Nacionales, proporcionan el mapa de situación actual de la institución, y por tanto no se ha repetido dicha información en este Plan Estratégico.

Por último, el compromiso que reflejará el Contrato de Gestión, entre recursos y resultados, se apunta, con un triple conjunto de indicadores: los de viabilidad financiera –para reflejar el balance entre ingresos y gastos, competitivos y estructurales--; los de producción científica o de rendimiento, cuyo aumento se espera se produzca en correlación directa con el aumento de recursos humanos científicos y técnicos; y por otro lado los ligados a la consecución de los retos globales propuestos, o indicadores de misión e indicadores de gestión. Destaca el importante aumento de casi un 25% de personal esperable para 2025, la limitación de la temporalidad¹ a un 25%, y se propone contar con asignaciones presupuestarias que permitan cubrir el 100% del capítulo 1 y el 80% del resto de gastos de funcionamiento.

¹ En este punto deberá valorarse el impacto positivo de la adecuación a los cambios en el marco legal, tanto la Reforma Laboral (RD 32/2021), como la modificación prevista de la Ley de la Ciencia.

EL CSIC: MISIÓN, FUNCIONES, IDENTIDAD Y VISIÓN

MISIÓN

El Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) es la Agencia Estatal para la ejecución de la Investigación Científica y el Desarrollo Tecnológico, adscrita al Ministerio de Ciencia e Innovación, a través de la Secretaría General de Investigación, cuya misión se recoge en el artículo 4 de su Estatuto, aprobado por el Real Decreto 1370/2007, de 21 de diciembre, que señala que su objeto es *“el fomento, la coordinación, el desarrollo y la difusión de la investigación científica y tecnológica, de carácter multidisciplinar, con el fin de contribuir al avance del conocimiento y al desarrollo económico, social y cultural, así como a la formación de personal y al asesoramiento a entidades públicas y privadas en estas materias”*.

FUNCIONES

De esta misión general se derivan una serie de funciones, actividades y obligaciones que el CSIC debe desarrollar y que van desde la generación de conocimiento a través de la investigación científica y técnica, la transferencia de conocimiento y tecnología, la gestión de grandes instalaciones y de servicios científico-técnicos, la divulgación científica, así como el asesoramiento experto y la asistencia científico-técnica independiente a las Administraciones Públicas.

IDENTIDAD

La visión del CSIC se apoya en los valores que comparte la institución:

1. El motor de la investigación es el deseo de saber.
2. Capaces de abordar los retos de Ciencia que identificamos como más relevantes.
3. Nuestros valores son los de la sociedad (en particular, compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible)
4. Comprometidos con la integridad y una **valoración adecuada de la investigación**
5. La investigación requiere los mejores equipos, científicos, técnicos y de gestión, herramientas y recursos.
6. Para tener impacto, unamos colaboración y liderazgo ante retos multidisciplinares
7. Conjugamos innovación y vocación de servicio
8. La Ciencia es global; nuestra ambición, también; nuestro marco de actuación económico-administrativa, estatal.
9. **El desarrollo profesional requiere formación continua** en una organización ágil, estructurada, **inclusiva, y transparente**
10. **La ciencia excelente necesita una gestión excelente**
11. Garantizamos el relevo generacional **y la conciliación con la vida personal**
12. La colaboración con las Universidades, y con otras entidades, clave de futuro.
13. CSIC como referencia para la sociedad en investigación, a través de los medios.

VISIÓN

Por su parte, la visión del CSIC está condicionada por el papel central que desempeña en la política científica y tecnológica ya que su actividad comprende desde la investigación básica hasta la transferencia del conocimiento al sector productivo. Por tanto, la visión de la Agencia es contribuir al desarrollo de una política pública de investigación científica y técnica sólida, estable y con proyección de futuro, a través del cumplimiento de las funciones y las obligaciones atribuidas. Todo ello, en el marco de las prioridades estatales y europeas de investigación científica y técnica, de la previsión de recursos, y en el marco de los valores del CSIC como organización pública científica.

En el marco de su misión institucional, el CSIC, como Organismo Público de Investigación de la Administración General del Estado, se posiciona como el más relevante agente de ejecución del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación y se configura como la institución pública que acoge, con carácter multidisciplinar, a gran parte de la comunidad científica, dotándola de la infraestructura básica y del personal necesario para que desarrolle su función, centrándose así su misión en la coordinación de capacidades y esfuerzos para proporcionar a los investigadores y técnicos la infraestructura básica para el ejercicio de su función.

La posición del CSIC y su carácter multidisciplinar, además, se ha visto si cabe más fortalecida a partir de la integración de los tres Organismos Públicos de Investigación INIA, IGME e IEO en marzo de 2021, convirtiéndose en Centros Nacionales del CSIC.

Esta misión trae causa del modelo de intervención estatal en la ciencia y la investigación consagrado por la Constitución, en virtud del cual los poderes públicos tienen el deber de promover la ciencia y la investigación científica en beneficio del interés general. Para esa promoción de la ciencia es necesaria la contribución del CSIC mediante la gestión adecuada de infraestructuras científico-técnicas y su puesta a disposición de los investigadores, quienes desarrollan su actividad de forma competitiva y, en muchos casos, comercial.

Esa labor de promoción pública de la ciencia se enmarca en las prioridades, objetivos generales y líneas de investigación de interés general determinadas por los agentes de financiación a través de sus programas orientados de subvenciones y ayudas, respetando siempre la libertad de la comunidad científica y la independencia de sus miembros a la hora de elegir los enfoques, metodologías y prioridades que hayan de regir su investigación. Igualmente, las encomiendas y encargos de gestión, los contratos de investigación y otros instrumentos de colaboración que se suscriban y la utilización por terceros de las Grandes Infraestructuras Científicas del CSIC deberán encajar con las prioridades del interés general y en el marco de las obligaciones de servicio público que asume como institución al servicio de las Administraciones Públicas.

La visión de la Agencia es contribuir al desarrollo de una política pública de investigación científica y técnica sólida, estable y con proyección de futuro –minimizando posibles insuficiencias coyunturales de recursos que puedan interferir en la gestión y potenciando el

talento, el sentido de pertenencia y la estabilidad personal y profesional– para así contribuir al desarrollo económico y social de España y fomentar la competitividad del sector productivo nacional, colaborando en la transformación y consolidación de un modelo productivo basado en el conocimiento y su explotación.

Por ello, el CSIC debe potenciar su papel de gran organismo multidisciplinar, idóneo para recibir y ejecutar fuertes dotaciones de inversión pública productiva para la investigación coordinada en sectores estratégicos para el país y, a su vez, ser el instrumento presente en todo el territorio nacional que propicie y apoye al sector productivo para consolidar una cultura favorable a la inversión privada en investigación.

La mejor expresión de la visión del CSIC que define esta estrategia es el RETO GLOBAL que se propone alcanzar para 2025: **Lograr que el CSIC se posicione como una de las organizaciones más atractivas para hacer Ciencia en Europa.**

Para alcanzar esta visión, la Agencia ha de favorecer e impulsar la evolución en su cultura organizativa, promoviendo que todos y cada uno de sus miembros conozca, asuma y ejecute la misión asignada, con los recursos necesarios y disponibles, responsabilizándose públicamente por los resultados obtenidos.

Paralelamente, el CSIC debe constituirse como uno de los grandes motores europeos en la generación de investigación científica y desarrollo tecnológico, ya sea mediante financiación pública o gracias a la colaboración público-privada, convirtiéndose en un referente de la actividad investigadora en el plano internacional.

De su misión y su visión, se derivan una serie de funciones atribuidas al CSIC en su Estatuto y que se pueden agrupar en los siguientes ámbitos de actuación:

1. Generación de conocimiento a través de la investigación científica y técnica.
2. Transferencia de conocimiento y tecnología.
3. Asesoramiento experto.
4. Formación pre y postdoctoral.
5. Divulgación científica.
6. Representación científica internacional.
7. Gestión de grandes instalaciones.
8. Desarrollo de investigación orientada.
9. Asistencia científico-técnica independiente a las Administraciones Públicas.

En el contexto de estas funciones, la planificación del CSIC, como organismo científico y organismo público, se ha orientado hacia dos vertientes diferenciadas pero inseparables. Por un lado, la científica, dirigida a definir los objetivos de carácter científico que asume la Organización conforme a los indicadores internacionalmente aceptados y en el marco de los parámetros que condicionan la investigación, tales como la duración y coste de los proyectos, la evaluación de resultados, las actividades complementarias, etc. Esta planificación es la que recoge en este Plan Estratégico del CSIC (el Plan de Acción Plurianual, que se concreta en Planes de Acción Anuales).

Por otro lado, y para asegurar el cumplimiento de los objetivos científicos, es necesario poner al servicio de la investigación la mejor gestión. Así, todas las medidas de carácter administrativo y que también requieren de una planificación para asegurar su eficiencia se incluyen en el Contrato de gestión, regulado en la Ley 40/2015, de 1 de octubre y también en el Estatuto. De hecho, el Estatuto del CSIC atribuye a su Consejo Rector la función de aprobar el Plan de Acción Anual y el Plan de Acción Plurianual del CSIC (el Plan Estratégico), así como los criterios cuantitativos y cualitativos de medición de su cumplimiento y del grado de eficiencia, pero en el marco del Contrato de Gestión.

Cabe interpretar, por tanto, que la planificación estratégica en el CSIC se despliega en dos ámbitos complementarios: la “planificación de misión” (Plan de Acción Plurianual – Plan Estratégico) y la “planificación de recursos” (Contrato de gestión) que subyace a aquella.

ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA CSIC 2025

A lo largo del año 2021, impulsado por el Comité de Dirección y ejecutado por la Oficina de Estrategia del CSIC, se ha realizado un análisis de la estructura interna del CSIC, así como del contexto autonómico, nacional e internacional. Este análisis, junto a una propuesta inicial de retos de cambio, fue la base para plantear a los equipos de dirección del CSIC un sondeo para identificar y priorizar los mismos.

El sondeo Plan Estratégico CSIC 2025: LA OPORTUNIDAD DE CAMBIAR orientado a los equipos de dirección del CSIC contó con 157 respuestas, y proponía cuatro ejes de acción para ayudar a analizar la “Estrategia” global y establecer prioridades.

El primer eje fue “Organizar”. Por un lado los grupos de investigación, las redes, la estructura operativa de los centros, pero también la relación con otras instituciones, con las CCAA, con Europa, etc.

El segundo eje fue “Desarrollar”: se trató de identificar las medidas más importantes que requiere la investigación, contar con infraestructuras adecuadas, las herramientas y recursos de perspectiva, de seguimiento, de explotación de proyectos, y también, especialmente, los perfiles de desarrollo profesional.

El tercero fue “Formar”, considerándose este punto como clave de todo el Plan. Se ha tratado de identificar las carencias en formación propia, más allá de la actualización de contenidos técnicos o científicos, y desplegar el potencial de formación de la institución a todos los niveles.

Y el cuarto ha sido “Comunicar”, tanto interna como externamente, consolidando los diferentes cauces no solo a medios de comunicación sino también a empresas, a la administración, a centros educativos y a la sociedad en general.

Es en torno a un núcleo, Innovación, y a través de estos 4 ejes, como se planteó el sondeo, cuyo objetivo NO fue identificar acciones, sino puntos de reflexión.

El sondeo se amplió al personal de investigación, acumulando más de 600 respuestas, y se analizó en una jornada de reflexión de junio 2021, a través de los grupos de reflexión, creados en cada uno de los ejes anteriores, que identificaron y propusieron iniciativas y acciones.

Por último, la definición de los retos globales se contrastó a través de un nuevo sondeo a los equipos de dirección, que reunió más de 120 respuestas en septiembre de 2021.

El resultado, que se describe a continuación, fue presentado primero como borrador de Estrategia CSIC 2025 al Comité Científico Asesor y al Consejo Rector del CSIC en noviembre de 2021. Posteriormente se completó el listado de acciones, y la planificación para 2022, incluyéndose en este mismo documento, siendo presentado ya como propuesta al Comité Científico Asesor y al Consejo Rector en enero de 2022.

RETOS DE CAMBIO

La estrategia CSIC 2025 tiene como base un **reto institucional: posicionar 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 y cuyas líneas generales han sido aprobadas por el Consejo Rector.

Para definir cómo se van a abordar, y lo que implican, se propone usar la metodología denominada OKR (*Objectives and Key Results*²), 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
Objetivo A1 – El CSIC propone y lidera iniciativas estratégicas internacionales y nacionales, de muy alto impacto y visibilidad, durante el periodo 2022-2025. <i>KR– Proponer y liderar 4 iniciativas internacionales y 12 nacionales</i>
Objetivo A2 – El CSIC identifica y aborda retos disruptivos en Ciencia a nivel internacional. <i>KR- Identificar y abordar 12 retos disruptivos</i>
Objetivo A3 – Consolidar y extender nuestras alianzas con universidades y centros de investigación, nacionales e internacionales. <i>KR-Establecer 8 alianzas (ej. CRUE, UIMP, CIEMAT, IAC, IGN, ISCIII, CNIO, CNIC, BSC, CERN, EMBL...)</i>
Objetivo A4 - Impulsar las infraestructuras científico – técnicas que apoyan la colaboración. <i>KR- Impulso y refuerzo de 8 ICTS (incluyendo IEO, INIA, IGME); propuesta de 2 nuevas ICTS</i>

² Ver <https://es.wikipedia.org/wiki/OKR>

<p>Reto Global B: Atrayendo, y reteniendo, el mejor TALENTO profesional (científico, técnico y de gestión)</p>
<p>Objetivo B1- Progresión en los indicadores de incorporación, estabilidad y promoción profesional, mediante una renovación inclusiva y de igualdad. <i>KR- Reducir la edad media de incorporación estable en 5 años, aumentando un 10% anual la oferta, en base a una tasa de reposición prevista del 110%, y asegurando que los puestos estructurales, identificados en los mapas de talento, 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. <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. <i>KR- Completar la revisión de todos los mapas de talento, 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. <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. <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. <i>KR- Alcanzar un valor de 4/5 en encuesta externa, y de 9/10 en encuesta interna.</i></p>
<p>Reto Global C: Aumentando nuestro IMPACTO científico y técnico en investigación, desarrollo e innovación, con un énfasis interdisciplinar.</p>
<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. <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. <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> <p><i>KR- Aumentar el alineamiento en un 50%</i></p>
<p>Objetivo C4 - Integrar la innovación en el ejercicio completo de nuestra investigación, incluyendo organización, gestión y servicios de apoyo.</p> <p><i>KR- Mejora del índice de cultura de innovación en el CSIC en un 50%</i></p>
<p>Objetivo C5 - Consolidar al CSIC como referente a nivel europeo en Ciencia Abierta, cubriendo el ciclo completo de la investigación.</p> <p><i>KR- Integrar el 100% de publicaciones (vía verde) y el 80% de datos (DMP + ciclo completo)</i></p>

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

<p>Reto Global E: Consolidando la confianza de la SOCIEDAD en el CSIC y promoviendo su implicación con la Ciencia.</p>
<p>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.</p> <p><i>KR- Mejorar el índice de reconocimiento del CSIC hasta 90%, y el de sus investigadores en un 50%.</i></p>
<p>Objetivo E2 - Garantizar un asesoramiento científico-técnico independiente y confiable a las autoridades públicas y medios de comunicación.</p> <p><i>KR- Asesoramiento en cuestiones de muy alto impacto en seis ocasiones en el periodo 2022-2025.</i></p>
<p>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</p> <p><i>KR- Aumento en un 50% de las actividades de Ciencia Ciudadana, incluyendo un 30% de innovación</i></p>

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.)

COMPROMISO: RECURSOS Y RESULTADOS

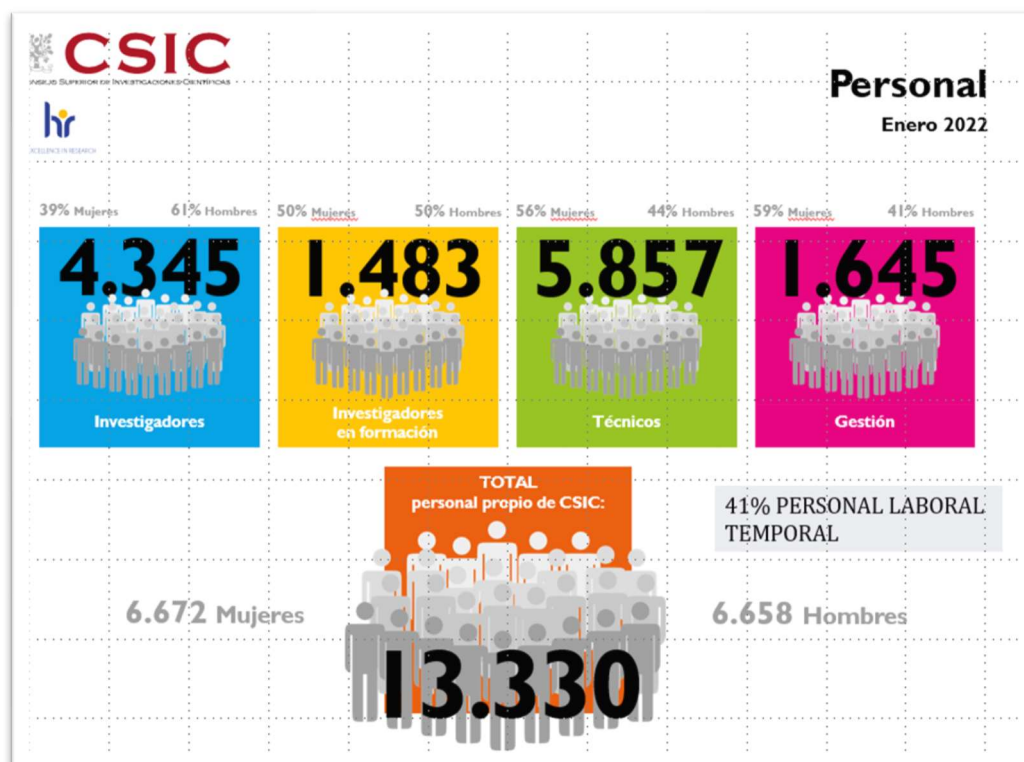
Para abordar los RETOS globales identificados, como Agencia Estatal, el CSIC debe realizar una propuesta conjugando recursos necesarios con resultados, cuyo seguimiento requiere de los correspondientes indicadores. Este compromiso, en su apartado presupuestario y normativo, debe reflejarse en el correspondiente Contrato de Gestión.

En el apartado presupuestario, la figura siguiente muestra el salto que refleja el PGE2022, que corresponde por un lado a la integración de los Centros Nacionales, INIA, IEO e IGME, y por otra parte la continuidad de los fondos del mecanismo MRTR.



El Contrato de Gestión propone que las transferencias directas estatales permitan satisfacer el 100% del Capítulo 1 (personal en plantilla) y un mínimo del 80% de los restantes capítulos de gasto del correspondiente programa del CSIC (463A, Subprograma F).

En relación a los recursos humanos, la siguiente figura refleja la situación actual.



Las tablas siguientes describen de forma concisa la evolución propuesta en el Contrato de Gestión, destacando la reducción de la temporalidad, que se reduce hasta limitarse al 25%, y la mejora de la ratio de personal de gestión, imprescindible para el incremento presupuestario y de acciones previsto.

EFFECTIVOS POR TIPO DE ACTIVIDAD	2021 (33/55/12)	2022 (36/52/12)	2023 (36/51/13)	2024 (36/50/14)	2025 (35/50/15)
CIENTÍFICO	4.349	5.170	5.490	5.728	5.802 (+33%)
TÉCNICO	7.336	7.467	7.777	7.956	8.288 (+13%)
GESTIÓN	1.645	1.723	1.983	2.229	2.486 (+51%)
EFFECTIVOS POR RELACIÓN JURÍDICA	2021 (53/47)	2022 (59/41)	2023 (65/35)	2024 (70/30)	2025 (75/25)
ESTABLE (funcionario/ laboral fijo)	7.047	8.525	9.912	11.139	12.432 (+76%)
RESTO DE PERSONAL	6.283	5.835	5.338	4.774	4.144 (-34%)
TOTAL	13.330	14.360	15.250	15.913	16.576 (+24%)

En cuanto a los indicadores, por un lado se contemplan los denominados “de rendimiento”, ligados principalmente a la producción científica y de transferencia, reflejados en las cifras recogidas en la aplicación corporativa “conCIENCIA” del CSIC.

Estos indicadores van asociados a la evolución de los recursos de personal y de financiación, partiendo de las cifras de referencia de 2021, en las que ya deben quedar reflejadas las aportaciones de los Centros Nacionales, INIA, IGME e IEO.

Las cifras definitivas se recogerán en la propuesta definitiva de Contrato de Gestión, a presentar en junio, una vez se cuente con los indicadores finales correspondientes a 2021.

Tentativamente, se propone la evolución que se indica en la tabla siguiente.

Indicador	Estima base	2022	2023	2024	2025
Artículos JCR	14.000	14.500	15.000	15.500	16.000
Libros	200	215	225	235	250
Tesis doctorales	600	600	625	650	675
Tecnologías protegidas	200	220	240	260	300
Contratos	25M€	27M€	30M€	35M€	40M€
Empresas EBT y otra CPP	10	12	15	18	20

En cuanto a los indicadores de misión, están reflejados en los resultados clave asociados a los diferentes objetivos y retos globales, y se propone aplicar los criterios, actualmente en análisis, de “research assesment” para realizar una valoración global de cumplimiento siguiendo dichos criterios, que proponen una evaluación basada en indicadores contrastables del impacto. El Contrato de Gestión incluirá, así mismo, indicadores de viabilidad financiera y de eficiencia en la gestión.

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, capacidad de asesoramiento, 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-Conianza 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 assesment</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					

IMPLEMENTACIÓN

La implementación de las 10 iniciativas indicadas, y de las 53 acciones propuestas, requiere una planificación, tanto temporal como de recursos, hitos y resultados de dichas acciones.

Un punto importante es contar con una metodología común: lograr que el ciclo de desarrollo de cambio asociado a cada acción siga un esquema común, como 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 (Q1-Q4) con una ejecución en paralelo que limite el número acciones específicas que se abordan simultáneamente.

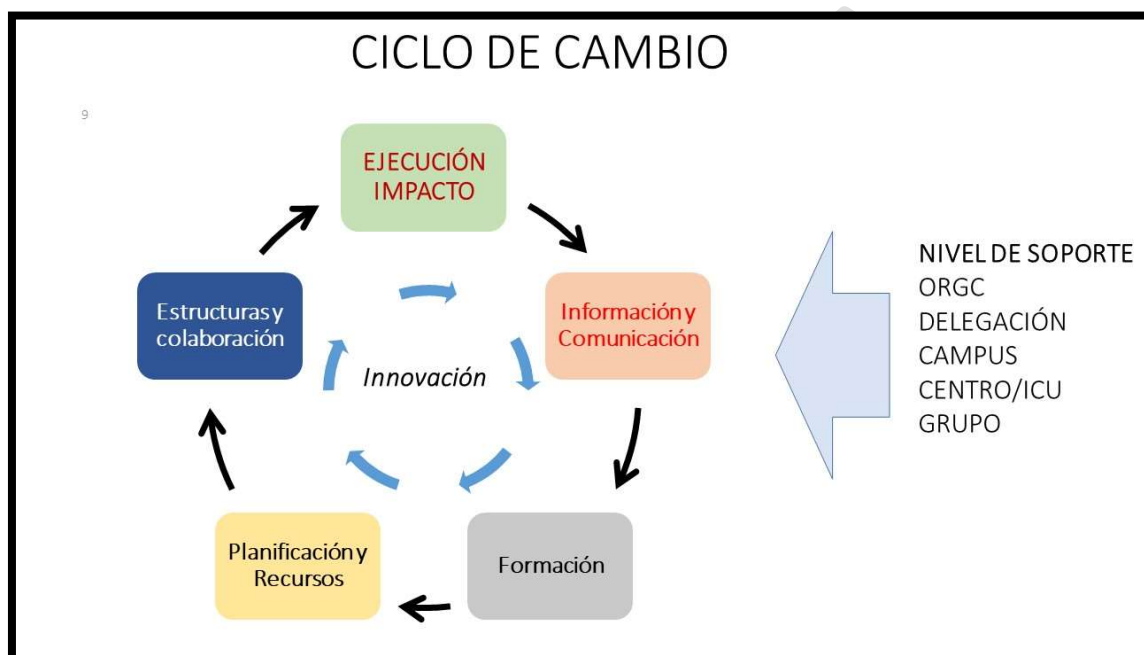


Figura: esquema de ciclo de cambio para abordar las diferentes acciones e iniciativas

Debe tenerse en cuenta por tanto para abordar la planificación anual, que deben organizarse el elevado número de acciones propuestas de modo que puedan abordarse y completarse teniendo en cuenta la limitación de recursos, especialmente de personal.

Además, de acuerdo a la metodología ágil propuesta, la planificación no debe ser excesivamente rígida, debiendo permitir adaptar con flexibilidad las acciones propuestas al contexto de su ejecución. Esto es especialmente importante dadas las incertidumbres existentes a la hora de abordar los planes de acción anuales, desde los cambios de contexto social, actualmente aún la recuperación de la pandemia, avanzando en el periodo de recuperación, a los cambios normativos, como la modificación de la Ley de la Ciencia o la definición del Contrato de Gestión.

En esta línea se han planificado de modo global las principales acciones a realizar en el año 2022.

PLAN DE ACCIÓN ANUAL 2022

La planificación anual para 2022 desarrolla la estrategia CSIC 2025 para este año, poniendo el énfasis en las acciones que impulsan la recuperación, y que permiten posicionar al CSIC ante los posibles cambios normativos y evolución del contexto especialmente en cuanto a la relación con el sector privado. Entre estas acciones destaca el análisis de los mapas de talento del CSIC, para garantizar la mejor asignación de recursos en cada centro o unidad, el lanzamiento de pilotos en acciones de colaboración con el sector privado, y también de organización de los procesos internos.

La siguiente tabla resume algunas de las principales acciones por su impacto.

INICIATIVA	Acciones	A destacar en 2022
1- DESARROLLO PROFESIONAL	-Mapas talento (y HRS4R)	Convocatoria (internacional) plazas OEP (500 plazas) Perfiles Técnicos y Libros Técnicos (Grises)
2- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN	-Transformación digital	Implantación SOROLLA-2. Impulso al teletrabajo Piloto gestión ágil (VATC)
3-RENOVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS	-Nuevas sedes -ICTS -ESFRI	Workshop Neurociencia en la sede de Alcalá Nueva instrumentación astronómica en CAHA (ICTS) Nuevo buque oceanográfico Presentación participación en SKA (Radioastronomía)
4-FOMENTO DE LA COLABORACIÓN	-Medidas Mecanismo de Recuperación (MRTR) -PTIs -Hubs (Redes)	MICIN: Energía e Hidrógeno Renovable / Comunicaciones Cuánticas/Ciencias Marinas Plantas piloto: Transición energética (Asturias, Aragón, Comunidad Valenciana), Plásticos y reciclado (Madrid) Hubs: Origen de la Vida/ Inteligencia Artificial/Nanomedicina/Arqueología/Cáncer
5-GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	-Planificación -Autonomía	Propuesta de Contrato de Gestión 2022-2025 (Consejo Rector final de enero) Jornada de personal CSIC (Junio 2022)
6- ESTABLECER Y CONSOLIDAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	-Espacio Europeo de Investigación	Grupos de trabajo en Science Europe y en G6 Open Science, Transferencia, Research Assesment
7- REFORZAR TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	-Emprendimiento -Estructuras de transferencia	Puesta en marcha del fondo de inversión (FGCSIC) Nuevas estructuras de transferencia más ágiles
8- PROSPECTIVA, EVALUACIÓN E INCENTIVOS	Research Assessment	Implementar recomendaciones Comisión Europea Consulta a los investigadores
9-REFORZAR LA INTERACCIÓN DEL CSIC CON LA SOCIEDAD	Programas Ciencia-Sociedad innovadores	Promocionar espacios CSIC de Ciencia Ciudadana (RJB,MNCN, Geominero, Casas de la Ciencia) mediante nuevas iniciativas (ej. Parques Nacionales)
10- UN CSIC EN RENOVACIÓN	Retención e incorporación de jóvenes	Potenciar convocatoria JAE-Intro en el entorno de las Universidades, aumentando número de tesis (y balance de oportunidades).

INICIATIVA 1- DESARROLLO PROFESIONAL	
<p>Acción 1a- Configuración de equipos de trabajo</p>	<p>1a.1.- Analizar capacidades/necesidades de ICUs y ORGC y generar mapas de talento para planificar sus PEs y RPT Coordina: VICYT Ejecuta: VICYT, SEGE/SGARH Planificación 2022: Q1-Definición de la metodología, herramientas y aplicaciones Q2-Piloto con 6 centros/unidades (propuestas de voluntarios: unidad- VATC, centro propio- CNB, centro mixto, delegación, ICTS/unidad técnica) Q3-Q4- Mapas de talento en 12 + 12 centros/unidades Entregable/Resultado D1a.1.i (ED julio 2022): Informe sobre metodología y primeros mapas realizados D1a.1.ii (CR nov 2022): Informe sobre mapas de talento realizados en fase piloto + mapas realizados (anexos) Estimación de recursos necesarios: Personal: 2 FTE Servicios: 200K€ (estimación inicial, en el piloto se estimará el coste por centro) Servicios de consultoría, aplicación informática, curso de formación, etc.</p>
	<p>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 Coordina: SGARH Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT/VAACT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Q1-perfiles técnicos OPIs (perfiles, temarios y estimación de necesidades) Q2-Q3 ejecución de OEP 2020 + OEP 2021 Q4 consolidación de perfiles para OEP 2022 Entregable/Resultado Áreas y perfiles de especialización técnicos, y temarios OPIs. Convocatoria de tecnólogos. D1a.2.i (jornada junio 2022): Presentación perfiles técnicos, esquema libros blancos técnicos y comisiones. D1a.2.ii (CR nov 2022): Informe sobre necesidades de plazas “técnicas” y la convocatoria OEP 2020 y 2021 de plazas técnicas Estimación de recursos necesarios: Personal: 6 FTEs (plantilla + contratos) Servicios: 50K€ (edición) Previsión en 2023 -revisión de la situación en promoción horizontal -publicación libros blancos técnicos completada -formación específica</p>
	<p>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 Coordina: VICYT Ejecuta: VICYT/VAACT, VRI Planificación 2022: Q1-Desarrollo de los criterios de evaluación en la investigación. Q2-Guía de grupos de investigación (grupo de trabajo) Q3-Q4 Actualización de los planes estratégicos de los grupos Entregable/Resultado Documento de posicionamiento Guía de grupos de investigación D1a.3.i (jornada junio 2022): Presentación del documento de posicionamiento y guía de grupos D1a.3.ii (CCA nov 2022): Presentación de criterios de evaluación 2022/2023 (transición)</p>

	<p>Estimación de recursos necesarios: Personal: 2 FTEs (plantilla)</p> <p>Previsión en 2023 -diseño de la evaluación externa -realización de la evaluación -implementación del seguimiento</p>
	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 Abordar en 2023
	1b.2.- Crear <i>Unidades de Formación</i> en los ICUs y la nueva figura de <i>Técnico en Formación</i> Abordar en 2023
	1b.3.- Diseñar un catálogo plurianual de cursos y material docente dentro del actual <i>Sistema de Gestión de Calidad en Formación</i> cf. D1b.1.ii (CR nov 2022): Informe sobre plan 2023 de formación.
	1b.4.- Elaborar un programa formativo específico en elaboración, seguimiento y gestión científico-técnica-económica de proyectos Abordar en 2023
1c- Atracción y retención del talento profesional	<p>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 Coordina: VICYT (VAPC + DPE) Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Q1 puesta en marcha programa YO INVESTIGO. Q1 Servicio de captación (registro, análisis, comunicación) Q1 Revisión situación de los contratos en práctica Q2 Convocatoria JAE-intro 2022. Incluye BDEI. Q3-Q4 Formación programa YO INVESTIGO Entregable/Resultado D1c.1.i (CR junio 2022): reporte programa YO INVESTIGO. Contratación de ~100+100 FTE-año D1c.1.ii (CR nov 2022): reporte JAE-Intro 2022 y formación YO INVESTIGO Recursos necesarios: Personal: 2 FTEs (plantilla)</p>
	<p>1c.2.- Dotar de recursos a los ICUs para facilitar la captación al nivel de IC o PI de personal investigador externo líder Coordina: VICYT (VAECT)+VRI Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Q1 puesta en marcha web registro (PI, IC) Q1 análisis start-packs (MRTR) Q2 revisión posibilidades de oferta (espacio, contratos, apoyo) en contexto OEP 20+21 Entregable/Resultado D1c.2.i (CR junio 2022): Informe ejecución OEP D1c.2.ii (CR nov 2022): Actualización del informe Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla) Dotación externa del programa (MRTR)</p>
	<p>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..) Coordina: SEGE</p>

	<p>Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT (DPE), VRI, Gabinete Planificación 2022: Desarrollo de las propuestas incluidas en programa HRS4R</p>
<p>1d- Apoyo al desarrollo de la carrera</p>	<p>1d.1.- Crear un programa de <i>cursos de bienvenida</i> en ICUs y ORGC para todo el personal Coordina: SEGE/VICYT(DPE y VAACT) Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Desarrollo de las propuestas en HRS4R</p>
	<p>1d.2.- Ampliar los contenidos del actual programa de formación para los equipos directivos en ICUs y ORGC Coordina: SEGE Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Q1 programa perfilado, revisión programa con FGCSIC Q2 impartición de primera edición 2022 Q3-Q4 impartición de segunda edición 2022 Entregable/Resultado D1d.2.i (marzo-abril): curso impartido y material online D1d.2.ii (septiembre): revisión y mejoras Recursos necesarios: Personal: 2 FTE (plantilla)</p>
	<p>1d.3.- Promover acciones de formación continua en aspectos técnicos, administrativos y legislativos para el personal de gestión Coordina: SEGE Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Q1 programa perfilado (febrero-marzo) Q2 revisión programa con actores implicados Q3 coordinación con resto de acciones en marcha de formación Entregable/Resultado D1d.3.ii (junio): programa Recursos necesarios: Personal: 2 FTE (plantilla) Material profesional online (¿?)</p>
	<p>1d.4.- Desarrollar iniciativas de movilidad intersectorial (académica, sector empresarial y administraciones públicas) para generar oportunidades a los egresados del CSIC Abordar en 2023</p>
	<p>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 Cf 1.a.1</p>
<p>1e- Conciliación y Acción Social</p>	<p>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 Coordina: SEGE Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022:</p>

	<p>Q1-Q2 adaptación normativa Q2 revisión recursos Entregable/Resultado D1d.3.i (junio): informe aplicación efectiva del teletrabajo D1d.3.ii (noviembre): informe satisfacción Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla) Material adicional (80K€) Material formativo online y consultoría (20K€)</p>
	<p>1e.2.- Priorizar en lo posible las reuniones y eventos telemáticos para disminuir el número de desplazamientos innecesarios Coordina: SEGE Ejecuta: SEGE/SGARH, VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Q1 elaboración de ideas/sugerencias Q2 guía de recomendaciones Entregable/Resultado D1d.3.i (junio): guía D1d.3.ii (noviembre): informe de aplicación Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla) Material formativo online</p>
1f- Preservación del conocimiento profesional	<p>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 Coordina: VICYT (VAAC) Ejecuta: VORI, SEGE/SGARH, VRI, Gabinete Planificación 2022: Cf. Guía de evolución de grupos Revisión situación ad-honorem Entregable/Resultado D1f.1.i (junio): informe en relación a OEP 20+ OEP 21 D1f.1.ii (junio): informe condiciones ad-honorem en práctica Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla)</p>
	<p>1f.2.- Facilitar la implicación voluntaria del personal jubilado en actividades de mentoría y a través de CSIC-Alumni Coordina: Gabinete-DPE Ejecuta: VICYT, VRI, Gabinete Planificación 2022: Q1 puesta en marcha HRS4R Mentores, consideración participación personal jubilado Entregable/Resultado D1f.2.i (mayo): informe de puesta en marcha D1f.2.ii (noviembre): informe de desarrollo del programa (dentro de HRS4R) Recursos necesarios: Personal: 0.5 FTE (plantilla, compartido)</p>

2- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN	
<p>2a- Diseño de una transformación digital integral</p>	<p>2a.1.- Reforzar significativamente los recursos de la SGAI Coordina: SGAI Ejecuta: SGAI, SEGE Planificación 2022: Q1 análisis y puesta en marcha</p> <p>Entregable/Resultado D2a.3.i (mayo): informe de situación D2a.3.ii (noviembre): informe de avance</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla, compartido)</p>
	<p>2a.2.- Crear bases de datos para identificar oportunidades de colaboración con agentes externos (empresas, administraciones, agencias, ...)</p>
	<p>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</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete Planificación 2022: Q1 puesta en marcha</p> <p>Entregable/Resultado D2a.3.i (mayo): informe de puesta en marcha D2a.3.ii (noviembre): informe de desarrollo del programa</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 0.5 FTE (plantilla, compartido)</p>
<p>2b- Herramientas digitales</p>	<p>2b.1.- Rediseñar y modernizar la actual <i>intranet</i></p> <p>Coordina: SGAI Ejecuta: SGAI, VRI, VORI, VICYT, Gabinete Planificación 2022: Q1 puesta en marcha</p> <p>Entregable/Resultado D2a.3.i (mayo): informe de puesta en marcha D2a.3.ii (noviembre): informe de desarrollo del programa</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 3 FTE (plantilla, compartido) Servicios</p>
	<p>2b.2.- Desarrollar nuevos protocolos y aplicaciones para agilizar/unificar los procesos administrativos, las compras y procedimientos internos de transferencia</p> <p>Coordina: SEGE Ejecuta: SGOI, VAPC, VATC, FGCSIC Planificación 2022: Q1 Análisis de procesos y metodología. Identificación de mejoras y análisis de carga Q2-Q3 Puesta en marcha de las mejoras desarrolladas en procesos Q4 Puesta en marcha de la aplicación integral de los procesos de transferencia.</p> <p>Entregable/Resultado D2b.2.i (marzo): informe de análisis de procesos y carga D2b.2.ii (junio): informe de mejora</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 2 FTE (plantilla, compartido), 5 FTE (contratos)</p>

	Servicios: Consultoría (estima 50K€)
2c- Soporte a la formación	<p>2c.1.- Desarrollar nuevas plataformas digitales para la formación (e-Learning, edX, Moodle, Wikis)</p> <p>Coordina: SEGE Ejecuta: SGAI, DPE</p> <p>Planificación 2022: Q1 Análisis de soluciones y metodología. Q2 Puesta en marcha piloto para curso CT, Directores, etc. Q3 Puesta en marcha de nuevos cursos</p> <p>Entregable/Resultado D2c.1.i (marzo): informe de soluciones D2c.1.ii (junio): informe de pilotos en marcha</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla, compartido), 2 FTE (contratos) Servicios: Consultoría (estima 50K€)</p>
	<p>2c.2.- Homogeneizar la participación en comunicación/divulgación de todo el personal CSIC con cursos de formación, webinarios y grupos de trabajo/interacción</p> <p>Abordar en 2023</p>
2d- Comunicación interna	<p>2d.1.- Designar responsables de comunicación en todos los niveles (ORGC, delegaciones, ICUs)</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, VORI</p> <p>Planificación 2022: Q1 Análisis. Q2 Puesta en marcha.</p> <p>Entregable/Resultado D2d.1.i (marzo): Proyecto D2c.1.ii (junio): Informe</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla, compartido) Servicios: Consultoría de comunicación?</p>
	<p>2d.2.- Elaborar un manual interactivo para todo el personal sobre la misión y el funcionamiento de la organización</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>2d.3 Potenciar Bo.CSIC</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, SGAI</p> <p>Planificación 2022: Q1 Análisis. Q2 Licitación Q4 Puesta en marcha</p> <p>Entregable/Resultado D2d.3.i (marzo): Proyecto D2c.3.ii (junio): Pliego licitación D2c.3.iii (diciembre): Informe de ejecución</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 1 FTE (plantilla, seguimiento) Servicios: Licitación</p>

	<p>2d.4.- Definir indicadores para medir, evaluar y redefinir la eficiencia de la transmisión de información interna</p> <p>Abordar en 2023</p>
2e- Integración del trabajo presencial y remoto	<p>2e.1.- Identificar procesos y actividades presenciales que no aportan valor añadido y proceder a su digitalización</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>2e.2.- Adaptar la jornada laboral remota a las necesidades de ICUs y servicios</p> <p>Coordina: SEGE Ejecuta: ORGC, Centros Planificación 2022: Q1 Análisis y seguimiento legislación Q2 Procedimientos y herramientas Q3 Puesta en marcha Entregable/Resultado D2e.2.i (marzo): Informe de revisión D2e.2.ii (julio): Proyecto D2e.2.iii (noviembre): Informe de ejecución</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 2 FTE (plantilla, seguimiento) Servicios:</p>
3- RENOVACIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS	
3a- Espacios de trabajo colaborativo	<p>3a.1.- Reforzar el papel de las nuevas estructuras de investigación e innovación para acometer proyectos ambiciosos (PTIs, Conexiones,...)</p> <p>Coordina: VAACT Ejecuta: Centros Planificación 2022: Q1 Análisis y seguimiento PTI y Conexiones existentes. Consolidación estructura PTI+ (especialmente Oceans+, AgroForestClima, GeoRisk+...) Planificación explotación en colaboración sector privado Planificación actividades difusión e hitos Q2 Q3 Puesta en marcha Entregable/Resultado D3a.1.i (marzo): Revisión normativa de ejecución y documentación (formato RIA). D3a.1.ii (marzo-diciembre): Presentación de prototipos (PTI+). D3a.1.iii (marzo-diciembre): Realización de jornadas y cursos D3a.1.iv (junio): Esquemas de explotación D3a.1.v (octubre): En marcha una iniciativa de explotación</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 8 FTE (3 plantilla, seguimiento y coordinación) Servicios: PENDIENTE DE ANÁLISIS</p>
	<p>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</p> <p>Coordina: VICYT Ejecuta: ORGC, Centros Planificación 2022: Q1 Piloto intercentros con apoyo delegaciones Q2 Análisis nuevas Conexiones Q3-Q4 Planificación revisión LB para publicación 2025</p>

	<p>Entregable/Resultado D3a.2.i (febrero): Primer ejemplo (IQAC,IIB,IBMB) D3a.2.ii (marzo-diciembre): Nuevas reuniones D3a.2.iii (junio): Revisión cartera de iniciativas y presentación a CCA D3a.2.iv (noviembre): Planificación 2023 y presentación a CCA</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 0.5 FTE (plantilla, seguimiento y coordinación) Apoyo delegaciones y pilotos: 200K€</p>
<p>3b- Renovación de equipamiento de laboratorios</p>	<p>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</p> <p>Coordina: VAPC Ejecuta: SGOI, Centros Planificación 2022: Q1-Q4 Desarrollo licitaciones en iniciativas MRTR y EQUIPA Q2 Revisión por centros, conexión personal OEP (plazas técnicas)</p> <p>Entregable/Resultado D3b.1.i (febrero): Actualización plan MRTR y EQUPA D3b.1.i (marzo): Conexión convocatorias OEP D3a.2.iv (noviembre): Planificación 2023 y presentación a CCA</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 0.5 FTE (plantilla, seguimiento y coordinación) Apoyo delegaciones y pilotos: 200K€</p>
<p>3c- Impulso de la red de SCTs</p>	<p>3c.1.- Potenciar la acreditación y promover las certificaciones de calidad para los grupos y SCTs</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>3c.2.- Evaluar la eficiencia y demanda de los SCTs y concentrar los servicios que se beneficien de economía de escala</p> <p>Abordar en 2023</p>
<p>3d- Apoyo liderazgo en grandes infraestructuras</p>	<p>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, ...)</p> <p>Coordina: VICYT/VAPC + direcciones CN, ICTS Ejecuta: idem Planificación 2022: Q1-Revisión de la situación Q2-Jornadas de análisis: Flota, Fincas Experimentales, Acuicultura, Animalarios, P2/P3 Q3-Q4- Actuaciones piloto</p> <p>Entregable/Resultado D1a.1.i (CR jun 2022): Informe sobre integración de infraestructuras.</p> <p>Recursos necesarios: Personal: 2 FTE (VAPC, seguimiento)</p>
	<p>3d.2.- Apoyar el liderazgo del CSIC en ESFRIs e ICTSs</p> <p>Coordina: VRI+ VICYT Ejecuta: VRI+VICYT+VORI</p>

	<p>Planificación 2022: Q1-Q2- Apoyo SKA (nacional/internacional) y CAHA (CE, decisión instrumentación) Q3-Q4- tbc</p> <p>Entregable/Resultado D3d.2.i Reunión CE CAHA y decisión instrumentación (marzo) D3d.2.ii Jornada SKA</p> <p>Recursos necesarios: Personal: - Servicios: -</p>
3e- Innovación en la gestión	<p>3e.1.- Crear la figura de responsable de proyectos en los ICUS, incluyendo el registro de la propiedad intelectual y su eventual explotación</p> <p>Abordar en 2023</p>

4- FOMENTO DE LA COLABORACIÓN

4a- Colaboración para transferir el conocimiento	<p>4a.1.- Permitir que el personal investigador pueda trabajar a tiempo parcial en otras instituciones o empresas</p> <p>PENDIENTE MODIFICACION LEY CIENCIA</p>
	<p>4a.2.- Fomentar la cultura cooperativa y establecer sinergias entre las diferentes estructuras de nuestra organización</p> <p>Ver 1.a</p>
4b- Consolidar la integración de los CNS	<p>4b.1.- Aprovechar la complementariedad temática y de infraestructuras de los CNS presentando solicitudes conjuntas a convocatorias competitivas</p> <p>Coordina: VORI/VAOR Ejecuta: VRI+VICYT+VORI</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2- Mapa de convocatorias Q3-Q4- Preparación de propuestas</p> <p>Entregable/Resultado D4b.1.i Informe convocatorias</p> <p>Recursos necesarios: Personal: - Servicios: -</p>
	<p>4b.2.- Priorizar temas frontera para grandes proyectos en línea con Agenda 2030, HE, ODS, Pacto Verde, ...</p> <p>Coordina: VORI/VAOR Ejecuta: VRI+VICYT+VORI</p> <p>Planificación 2022: Q1- Revisión de temas, especialmente PAC, Pesca, Riesgos y conexión PTI/Convenios Q1- Informe La Palma Q2-Q4- Puesta en marcha real de PTI+</p> <p>Entregable/Resultado D4b.2.i (mayo) Informe iniciativas y reflejo en PE actualizados CN D4b.2.ii (marzo) Informe La Palma y planes medio plazo</p>

	<p>Recursos necesarios: Ver PTI+ Oceans+, GeoRisk+, AgroClimaFor+</p>
	<p>4b.3.- Definir los objetivos científicos de impacto en la evaluación y el seguimiento del proceso de integración</p> <p>Coordina: VORI/VAOR Ejecuta: VORI Planificación 2022: Q1- Apertura de ejercicio integrando presupuestos Q1- Revisión de participación científica en convocatorias internas Q2-Q4- Seguimiento actividades asesoría a Ministerios Entregable/Resultado D4b.3.i (marzo) Informe arranque ejercicio D4b.3.ii, iii (CR junio y noviembre) Resumen progreso integración</p> <p>Recursos necesarios: Estimar tras revisar situación científica centros nacionales tras apertura ejercicio.</p>
<p>4c- Reforzar la colaboración en los centros mixtos</p>	<p>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</p> <p>Coordina: VORI/VARI Ejecuta: VORI/VARI Planificación 2022: Q1- Q4 Continuación revisión convenios Entregable/Resultado D4c.1.i, ii (CR junio y noviembre) convenios revisados</p> <p>Recursos necesarios: VARI FTE (plantilla)</p>
	<p>4c.2.- Desarrollar iniciativas de colaboración desde las Delegaciones, incluyendo el seguimiento y cumplimiento de los acuerdos y convenios establecidos</p> <p>Coordina: VORI/VARI Ejecuta: VORI/VARI+VICYT Planificación 2022: Q1- Q4 Seguimiento Complementarias CCAA en MRTR</p> <p>Ver 3.a.2</p> <p>Entregable/Resultado D4c.2.i, ii (CR junio y noviembre) seguimiento complementarias</p> <p>Recursos necesarios: VARI, Delegaciones y VICYT ¿? FTE (plantilla) Tramitación MRTR (Oficialía Mayor)</p>
	<p>4c.3.- Potenciar las unidades asociadas con contratos vinculados a los grupos de investigación del CSIC participantes</p> <p>Abordar en 2023</p>

<p>4d- Abordar misiones y desafíos multidisciplinares</p>	<p>4d.1.- Crear grupos de trabajo para identificar problemas clave y establecer equipos especializados</p> <p>4d.2.- Ampliar el ámbito de actuación de las PTI y Conexiones CSIC, así como otras nuevas estructuras de colaboración</p> <p>Ver 3a.</p>
<p>4e- Nuevos modelos de colaboración</p>	<p>4e.1.- Promover la colaboración pública-privada reforzando el vínculo entre VATC y la FGCSIC</p> <p>Coordina: VATC/VICYT</p> <p>Ejecuta: VATC,FGCSIC,VARI</p> <p>Planificación 2022: Q1- Q2: Planificación de acciones conjuntas para dinamizar la creación de EBTs (fomento de proyectos PoC, colaboración en proyectos de apoyo al emprendimiento, búsqueda de socios tecnológicos y/o financieros). Q3-Q4: Implementación y seguimiento de las acciones</p> <p>Entregable/Resultado D4e.1.i (CCA junio) propuesta de nuevas fórmulas de colaboración.</p>
	<p>4e.2.- Fortalecer la colaboración entre VATC y VRI para dar a conocer el potencial del CSIC en el sector empresarial internacional</p> <p>Abordar en 2023</p>
<p>4f- Incrementar la movilidad</p>	<p>4f.1.- Permitir la movilidad (interna) entre centros con un protocolo rápido de desplazamiento</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>4f.2.- Fomentar la movilidad con programas de estancias intercentros, incluyendo aspectos de formación</p> <p>Coordina: VAACT/VICYT</p> <p>Ejecuta: VICYT+Centros</p> <p>Planificación 2022: Q1- Q4 Seguimiento Conexiones CSIC Q3 Planteamiento nuevas conexiones. Revisión REDES de convocatorias.</p> <p>Entregable/Resultado D4f.2.i (CCA junio) seguimiento acciones en CONEXIONES CSIC. D4f.2.ii (CCA noviembre) planteamiento acciones en CONEXIONES CSIC para 2023-2024</p> <p>Recursos necesarios: Ver CONEXIONES CSIC</p>
	<p>4f.3.- Facilitar intercambios profesionales con otros centros u organizaciones nacionales o internacionales tanto para el personal investigador como el técnico y de gestión</p> <p>PENDIENTE MODIFICACION LEY CIENCIA</p>
<p>5- GOBERNANZA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO</p>	
<p>5a- Autonomía en la gestión</p>	<p>5a.1.- Avanzar en la formalización del <i>Contrato de Gestión</i> del CSIC</p>

	<p>Coordina: SEGE Ejecuta: SEGE + VORI, VICYT, VRI, Gabinete</p> <p>Planificación 2022: Q1- Q2 Preparación y presentación a CR Q3 presentación a MICIN Q4 Implementación y herramientas de seguimiento</p> <p>Entregable/Resultado D5.a.1.i (CR enero) presentación esquema CdG D5.a.1.ii (CR junio) propuesta para valoración desde CR</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
	<p>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</p> <p>Coordina: VICYT Ejecuta: Gabinete, VORI, VICYT, VRI, SEGE, Centros</p> <p>Planificación 2022: Q1- Q2 Preparación digitalización (via DSI+) Q1-Q2 Revisión Comunicación y CC desde Gabinete Infraestructuras: ver 3b</p> <p>Entregable/Resultado D5.a.2.i (CCA junio) presentación DSI+ D5.a.2.ii (CCA junio) propuestas Comunicación y CC</p> <p>Recursos necesarios: Ver PTI+ DSI+</p>
	<p>5a.3.- Establecer evaluaciones periódicas de los procesos de innovación en la gestión</p> <p>Abordar en 2023. Ver CdG</p>
5b- Planificación de equipos de dirección	<p>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</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>5b.2.- Revisar y optimizar la estructura de los ICUs, departamentos y grupos/líneas de investigación</p> <p>Ver 1.a</p>
	<p>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</p> <p>Coordina: SEGE Ejecuta: SGARH, VORI, Centros</p> <p>Planificación 2022: cf 1a</p>

	<p>Q1- Q2: Planificación Q3 Implementación</p> <p>Entregable/Resultado D5.b.3.i (CR junio) propuesta</p> <p>Recursos necesarios: Ver CdG (y desarrollo norma centros)</p>
5c- Potenciar equipos y grupos de investigación	<p>5c.1.-Dotar a los ICUs de unidades de transferencia, internacionalización y divulgación, con personal especializado en esas disciplinas</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>5c.2.- Revisar la distribución de las Áreas Científicas Globales y la adscripción de los grupos de carácter interdisciplinar</p> <p>Coordina: VAACT/VICYT Ejecuta: VICYT, VRI</p> <p>Planificación 2022: Q1- Q2: Comisiones de análisis (cf. Propuesta CCA nov 2021) Q3 Redacción propuesta</p> <p>Entregable/Resultado D5.c.2.i (CCA noviembre) propuesta de reconfiguración de las áreas</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
5d-Estructuras transversales de gestión	<p>5d.1.- Definir un esquema de coexistencia de ICUs con otras fórmulas colaborativas internas (PTI, Conexiones, etc..)</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>5d.2.- Consolidar la capacidad de gestión para las PTIs y Conexiones CSIC y otras futuras estructuras colaborativas</p> <p>Abordar en 2023</p>
5e- Redefinición de los niveles de responsabilidad	<p>5e.1.- Revisar las funciones de los Coordinadores de Áreas Científicas como vertebradores de la investigación inter- e intra-áreas</p> <p>Cf.5.c.2</p>
	<p>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</p> <p>Coordina: VORI Ejecuta: VORI, Gabinete, Centros</p> <p>Planificación 2022: Q1- Q2: Planificación Q3 Implementación</p> <p>Entregable/Resultado D5.e.2.i (CCA junio) Esquema propuesto</p> <p>Recursos necesarios:</p>

	-
	<p>5e.3.- Agilizar los protocolos de PRL y definir responsabilidades de ORGC, Direcciones, Gerencias e IPs</p> <p>Coordina: SEGE Ejecuta: SEGE/SGARH, Centros</p> <p>Planificación 2022: Q1: Revisión simplificación (centros) Q3 Implementación</p> <p>Entregable/Resultado D5.e.2.i (CCA junio) Esquema propuesto</p> <p>Recursos necesarios: -</p>

6- ESTABLECER Y CONSOLIDAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS

6a- El CSIC como aliado estratégico en el Espacio Europeo de Investigación	<p>6a.1.- Reforzar las acciones de la <i>Delegación en Bruselas</i> del CSIC</p> <p>Coordina: VRI Ejecuta: VRI/Delegación BXL</p> <p>Planificación 2022: Q1: Refuerzo estructural Q2: Propuestas en marco Comisión, Science Europe, G6</p> <p>Entregable/Resultado D5.e.2.i (CCA junio) Propuesta de refuerzo</p>
	<p>6a.2.- Garantizar la participación del CSIC en grupos de influencia a nivel de la UE (Science Europe, G6, etc..)</p> <p>Coordina: VRI Ejecuta: VRI/Delegación BXL</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Participación en Research Assesment, Q2-Q4: Propuestas transferencia en G6</p> <p>Entregable/Resultado D6.a.2.i Contribución en informes/propuestas SE, G6</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
6b- Colaboración con instituciones de referencia en España	<p>6b.1.- Establecer un programa de ayudas para aquellos grupos que requieran conformar equipos internacionales con nexos regionales comunes</p> <p>Abordar en 2023</p>

	<p>6b.2.- Establecer programas de movilidad de personal y compartición de recursos con administraciones e instituciones</p> <p>PENDIENTE MODIFICACION LEY CIENCIA</p>
6c- Alianza CRUE-CSIC	<p>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</p> <p>Abordar en 2023</p>
	<p>6c.2.- Reforzar la relación con la UIMP a través del DPE en el ámbito de la formación del postgrado y cursos especializados</p> <p>Coordina: DPE/VICYT Ejecuta: DPE, VAACT, VARI</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Revisión y reunión comisión paritaria con UIMP Q2-Q4: Cursos verano 2022 y priorización masters</p> <p>Entregable/Resultado D6.c.2.i Propuesta de actividades conjuntas</p> <p>Recursos necesarios: Equipo de coordinación (1 FTE)</p>
6d- Acuerdos estratégicos de colaboración público-privada	<p>6d.1.- Reforzar las capacidades y sinergias VATC y FGCSIC para identificar y valorizar otros métodos de transferencia del conocimiento</p> <p>Coordina: VATC/VICYT Ejecuta: VATC, FGCSIC, VARI</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Análisis de propuestas de transferencia según marco normativo actual (franquicia, AIE, inversión) Q2-Q4: Piloto (Planta ITQ) Q2-Q3: Revisión o explotación de nuevas fórmulas tras modificación ley de la Ciencia</p> <p>Entregable/Resultado D6.d.1.i Junio, CCA, propuesta de nuevas fórmulas de colaboración</p> <p>Recursos necesarios: Equipo de coordinación (4 FTE)</p>
6e- Colaboración con hospitales e instituciones sanitarias	<p>6e.1.- Consolidar y aumentar las redes de colaboración inter/multidisciplinar y reforzar la colaboración con el ISCIII (Pandemias, Riesgos Naturales y Geológicos, ...)</p> <p>Coordina: VICYT Ejecuta: VATC, VAACT, VARI</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Revisión posibles proyectos regulación/traslacionales Q1-Q2: Revisión/actualización de acuerdos CIBER e ITEMAS (Institutos de Investigación Sanitaria) Q2-Q4: Puesta en marcha de acuerdos para facilitar proyectos colaborativos traslacionales</p>

	<p>Entregable/Resultado D6.e.2.i Junio, CCA: Informe de revisión</p> <p>Recursos necesarios: Equipo de coordinación (2 FTE)</p>
<p>6f- Marco estable con fundaciones y sociedades científicas</p>	<p>6f.1.- Reforzar las alianzas con la FECYT y la COSCE</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, VAACT, DPE, VARI</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Revisión posibles proyectos FECYT (CVN, plataforma evaluación) Q1-Q2: Revisión comunicación con COSCE Q2-Q4: Puesta en marcha de proyecto de plataforma evaluación</p> <p>Entregable/Resultado D6.f.1.i junio, informe de revisión D6.f.1.ii diciembre, plataforma de evaluación</p> <p>Recursos necesarios: Equipo de coordinación (2 FTE, 1FTE coordinación VAACT DRFC enlace Conciencia)</p>

7- REFORZAR TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	
<p>7a- Conocer las capacidades propias</p>	<p>7a.1.- Valorizar la cartera tecnológica del CSIC</p> <p>Ver 6.d Coordina: VATC/VICYT Ejecuta: VATC, FGCSIC, VARI</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q3: Revisión capacidades, empezando por libros blancos, proyectos disruptivos, patentes y otros activos de propiedad industrial/intelectual (portfolio) Q3-Q4: Análisis de matching de forma complementaria entre VATC y FGCSIC Q4: Aplicación de fórmulas tras modificación ley de la Ciencia</p> <p>Entregable/Resultado D7.a.1.i septiembre, Portfolio revisado.</p> <p>Recursos necesarios: Equipo de coordinación (4 FTE) Servicios de consultoría (estima 50k€)</p>
	<p>7a.2.- Establecer un programa de formación en transferencia a todos los niveles</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
<p>7b- Concienciación sobre la gestión de la propiedad intelectual</p>	<p>7b.1.- Revisar y modernizar los procedimientos internos en el proceso de solicitud y explotación de patentes</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
<p>7c- Emprendimiento</p>	<p>7c.1.- Revisar la normativa para facilitar e incentivar la creación de spin-offs</p>

	<p>MODIFICACION LEY DE LA CIENCIA</p>
	<p>7c.2.- Continuar con la creación del fondo de inversión CSIC</p> <p>Coordina: VICYT/FGCSIC Ejecuta: FGCSIC, VICYT</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Revisión situación Q2-Q3: Puesta en marcha del fondo de inversión en pilotos y proyectos PoC</p> <p>Entregable/Resultado D7.c.2.i Junio, actualización de la situación</p> <p>Recursos necesarios: Equipo FGCSIC</p>
	<p>7c.3.- Incorporar un componente de incentivos/productividad/reconocimiento por excelencia innovadora</p> <p>MODIFICACION LEY DE LA CIENCIA</p>
7d- Estructuras y mecanismos de transferencia	<p>7d.1.- Crear nuevos mecanismos de transferencia a la sociedad (informes, protocolos y guías) y repositorios digitales adecuados para su difusión</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
7e- CSIC motor de transferencia a la sociedad	<p>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</p> <p>Coordina: VATC/Gabinete Ejecuta: VATC, FGCSIC, VAACT, VICYT, Gabinete</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q4: organización de eventos con plataformas, asociaciones de empresas (ASEBIO, Farmaindustria, Biovegen) Q1-Q4: jornadas para dar a conocer las PTIs y otras iniciativas al sector productivo Q1-Q4: eventos para incrementar la visibilidad de VATC entre investigadores del CSIC Q1-Q4: participación en ferias tecnológicas Q1-Q4: -Lanzamiento de ciclo 'Desafíos Científicos CSIC 2030', una iniciativa de comunicación, formación y participación a diferentes niveles y formatos (a la sociedad, a la comunidad científica y atracción de talento joven).</p> <p>Entregable/Resultado D7.e.1.i diciembre, informe global de eventos y acciones organizadas</p> <p>Recursos necesarios: Equipo VATC, apoyo FGCSIC, VAACT, Gabinete</p>
	<p>7e.2.- Organizar programas de eventos ciudadanos sobre temas de interés global a través de las Delegaciones</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>

	<p>7e.3.- Organizar cursos y eventos para fomentar la <i>Ciencia Ciudadana</i> entre el personal investigador en formación</p> <p>Coordina: Gabinete/DPE Ejecuta: Gabinete, DPE, Centros</p> <p>Planificación 2022: Q2: Propuestas Q3-Q4: Puesta en marcha de propuestas Q4: Noche investigador@s</p> <p>Entregable/Resultado D7.e.3.i Informe propuestas D7.e.3.ii actividades noche investigador@s en Ciencia Ciudadana</p> <p>Recursos necesarios: Equipos centros.</p>
8- PROSPECTIVA, EVALUACIÓN E INCENTIVOS	
8a- Mantenimiento regular de las actividades de prospectiva	<p>8a.1.- Diseñar un programa de seguimiento de necesidades de formación compatible con los perfiles profesionales definidos en los mapas de talento</p> <p>Ver acción 1a</p>
	<p>8a.2.- Definir un programa plurianual de necesidades formativas, tanto transversales como específicas</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
8b- Renovación en los comités de asesoramiento	<p>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</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
8c- Criterios de valoración de la investigación (research assessment)	<p>8c.1.- Definir criterios estables de evaluación de grupos, ICUs y servicios</p> <p>Coordina: VICYT Ejecuta: VICYT, VRI</p> <p>Planificación 2022: Q1: Propuesta de cambios en política de research assesment Q1-Q2: Consultas y valoración Q3-Q4: Puesta en marcha en nuevas convocatorias</p> <p>Entregable/Resultado D8.c.1.i Documento propuesta de cambios en research assesment D8.c.1.ii Propuesta de implementación</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
	<p>8c.2.- Definir e implementar criterios de valoración relativizando los índices de impacto normalizados (declaración DORA y evoluciones)</p> <p>Ver 8.c.1 y 6.a.2</p>

<p>8d- Reconocimiento de la innovación</p>	<p>8d.1.- Diseñar un plan de innovación general y transversal en el CSIC</p> <p><i>Coordina: VICYT</i> <i>Ejecuta: VICYT, SEGE, Gabinete</i></p> <p>Planificación 2022: Q1-Q4: Seguimiento propuestas en curso CSIC-UIMP Q1-Q2: Análisis metodologías ágiles (ver 1a) Q3-Q4: Puesta en marcha iniciativas ágiles</p> <p>Entregable/Resultado D8.d.1.i junio, resumen propuestas piloto para 2022.</p> <p>Recursos necesarios: Consultoría (200K, estima)</p>
	<p>8d.2.- Fomentar e incentivar las iniciativas de innovación</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
	<p>8d.3.- Estimular y reconocer la excelencia innovadora del personal, por ejemplo, creando los <i>Premios a la Innovación</i></p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
<p>8e- Seguimiento y priorización en la asignación de recursos</p>	<p>8e.1.- Establecer un programa de estabilización de contratos por <i>líneas de investigación</i>, SCTs y servicios administrativos</p> <p>PENDIENTE MODIFICACION LEY CIENCIA, Y REFORMA LABORAL</p>
	<p>8e.2.- Elaboración de un plan de igualdad y diversidad</p> <p><i>Coordina: Gabinete</i> <i>Ejecuta: SEGE, Gabinete, VORI, VRI, VICYT</i></p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Revisión propuestas CMyC en base a cambios LEY CIENCIA y research assesment Q2-Q4: Implementación</p> <p>Entregable/Resultado D8.e.1.i abril, plan 2022-2023</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
<p>8f- Revisión de incentivos</p>	<p>8f.1.- Establecer un programa de incentivos para los servicios CSIC con dimensión nacional y/o representación internacional</p> <p>ABORDAR EN 2023 y desarrollo CdG</p>
	<p>8f.2.- Reconocer las actividades de divulgación, especialmente en los procesos selectivos de promoción interna y estabilización, establecer premios/reconocimientos, y asignar incentivos</p> <p>Ver cambios research assesment y desarrollo CdG</p>

	<p>8f.3.- Avanzar en el reconocimiento de las actividades de transferencia a nivel interno como de la AGE</p> <p>Ver cambios research assesment y ley ciencia</p>
	<p>8f.4.- Revisión de niveles administrativos de puestos de dirección y gerencia especialmente complejos</p> <p>Ver 1a y desarrollo CdG</p>
8g- Prospectiva y evaluación nacional e internacional	<p>8g.1.- Avanzar en el reconocimiento de la participación en actividades de prospectiva y evaluación científica a nivel nacional e internacional</p> <p>Ver cambios research assesment y ley ciencia</p>

9- REFORZAR LA INTERACCIÓN DEL CSIC CON LA SOCIEDAD

9a- Trasladar la relevancia de la Ciencia	<p>9a.1.- Liderar la incorporación de la ciencia al debate político nacional, autonómico y local</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, VORI, VRI, VICYT</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Seguimiento iniciativas (Ciencia en el Parlamento) Q2-Q4: Implementación</p> <p>Entregable/Resultado D9.a.1.i abril, plan 2022-2023</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
	<p>9a.2.- Designar responsables de comunicación institucional internacional, nacional, autonómica y local, planificando acciones estratégicas conjuntas</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, VORI, VRI, VICYT</p> <p>Planificación 2022: Q1: Análisis conjunto con 5e.2</p> <p>Entregable/Resultado D9.a.2.i marzo, plan 2022-2023</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
	<p>9a.3.- Internacionalizar la comunicación junto con la Delegación en Bruselas y otras instituciones españolas en el extranjero</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, VRI</p> <p>Planificación 2022: Q1: Análisis conjunto con 6e.1/2</p>

	<p>Entregable/Resultado D9.a.3.i marzo, plan 2022-2023</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
	<p>9a.4.- Programa de formación QUÉ divulgar y CÓMO divulgar</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
9b- Compromiso con ODS	<p>9b.1.- Potenciar acciones en los ICUS y grupos alineadas con los objetivos ODS</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, VICYT, VORI, VRI</p> <p>Planificación 2022: Q1: Análisis en relación a PE centros y a PTI y planes específicos 2022-2023 Q2-Q4: Divulgación y explotación de resultados MRTR</p> <p>Entregable/Resultado D9.b.1.i mayo, informe ODS en PE centros y PTI+ D9.b.1.ii septiembre, acciones de explotación en PTI+ Salud Global, TransEner+, EcoBioDiv, Clima, Oceans+.</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
	<p>9b.2.- Fomentar la implicación del CSIC en proyectos educativos y de mentoría para aumentar vocaciones científicas, especialmente femeninas</p> <p>Coordina: DPE Ejecuta: DPE/VICYT, Gabinete, VORI, VRI</p> <p>Planificación 2022: Q1: Puesta en marcha proyecto mentorización dentro de HRS4R Q1: Acciones específicas en febrero (11 feb), marzo (8 mar) y noviembre (semana ciencia)</p> <p>Entregable/Resultado D9.b.i febrero, marzo, jornada 11 feb, 8 mar D9.b.1.ii noviembre, acciones semana Ciencia</p> <p>Recursos necesarios: -</p>
	<p>9b.3.- Priorizar acciones encaminadas a disminuir el techo de cristal en áreas científicas y servicios descompensados</p> <p>Ver 8e</p>
	<p>9b.4.- Creación de protocolos en materia de gestión de residuos para disminuir su producción y asegurara la sostenibilidad en la gestión de los SCTs</p>

<p>9c- CSIC referente en comunicación científica</p>	<p>9c.1.- Planificar cursos de formación sobre divulgación científica para el profesorado de educación preuniversitaria</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
	<p>9c.2.- Aumentar el liderazgo y proactividad del CSIC en iniciativas propias de colaboración con agentes locales</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
	<p>9c.3.- Revisar (y digitalizar) el patrimonio científico-cultural y de divulgación del CSIC reforzando además el papel de la <i>Editorial CSIC</i></p>
<p>9d- Programas Ciencia-Sociedad innovadores</p>	<p>9d.1.- Promover la interacción con asociaciones científicas, asociaciones profesionales, instituciones culturales, ONGs y otros, para crear nuevos ámbitos de influencia social</p> <p>Ver 6f</p>
	<p>9d.2.- Diseñar un catálogo de cursos especializados que incluyan la certificación CSIC como sello de calidad, cualificación y competencia profesional</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
	<p>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></p> <p>Ver 7e</p>
	<p>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</p> <p>Coordina: Gabinete Ejecuta: Gabinete, CC, VORI, VRI, VICYT</p> <p>Planificación 2022: Q1: Planificación de actividades 2022-2023. Revisión de convocatorias. Q2-Q4: Divulgación y seguimiento</p> <p>Entregable/Resultado D9d.4.i febrero, calendario preparado D9d.4.ii noviembre, informe de seguimiento</p> <p>Recursos necesarios: -</p>

10- UN CSIC EN RENOVACIÓN

<p>10a- Atracción de talento emergente</p>	<p>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</p> <p>Coordina: VRI/VICYT Ejecuta: VICYT/VRI, SEGE</p>
---	--

	<p>Planificación 2022: Q1: Planificación de ayudas a convocatorias 2022-2023 (ej. ERC, RyC) Q1-Q4: Gestión y seguimiento</p> <p>Entregable/Resultado D10a.1.i febrero, planificación y presupuesto estimado 2022 y 2023 D10a.1.ii diciembre, informe de seguimiento y ejecución</p> <p>Recursos necesarios: -A estimar (base 2021: 2M€)</p>
	<p>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</p> <p>Coordina: VRI/VICYT Ejecuta: VICYT/VRI, SEGE</p> <p>Planificación 2022: Q1: Planificación de ayudas selectivas en convocatorias 2022-2023 (ej. ERC, RyC) Q1-Q4: Gestión y seguimiento</p> <p>Entregable/Resultado D10a.2.i febrero, planificación y presupuesto estimado 2022 y 2023 D10a.2.ii diciembre, informe de seguimiento y ejecución</p> <p>Recursos necesarios: 10% extra respecto a los recursos asignados en 10a.1</p>
	<p>10a.3.- Potenciar la oferta de captación de talento en universidades a través de los centros mixtos</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>
10b- Retención e incorporación de jóvenes	<p>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</p> <p>Ver 1.a y análisis de evolución de grupos</p>
	<p>10b.2.- Potenciar al DPE para establecer un plan integral de captación entre el personal investigador que destaque desde las primeras etapas formativas</p> <p>Ver HRS4R</p>
	<p>10b.3.- Implantar un modelo de estabilización y promoción del personal investigador joven basado en una evaluación por tramos</p> <p>PENDIENTE MODIFICACIÓN LEY CIENCIA</p>
	<p>10b.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</p> <p>PENDIENTE MODIFICACIÓN LEY CIENCIA</p>

	<p>Coordina: VAPC, Delegaciones Ejecuta: VAPC, SEGE, Delegaciones, Centros</p> <p>Planificación 2022: Q1: Puesta en marcha de YO INVESTIGO (MRTR, 2022-2023), central y por CCAA Q1-Q3: Seguimiento Perfiles Técnicos (con VA Presidencia)</p> <p>Entregable/Resultado D10b.4.i febrero, convocatorias y presupuesto estimado 2022 y 2023 D10b.4.ii diciembre, informe de seguimiento y ejecución</p> <p>Recursos necesarios: Cofinanciación (estima 300K€ primera convocatoria 2022)</p>
<p>10c- Visibilidad del personal investigador novel</p>	<p>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)</p> <p>Coordina: VAACT Ejecuta: VAACT, VRI, VICYT</p> <p>Planificación 2022: Q1-Q2: Revisión de perfiles y elaboración de listas para promocionar como expertos (nacionales, internacionales, premios, etc.).</p> <p>Entregable/Resultado D10c.1.i mayo lista de uso interno D10c.1.ii diciembre, informe de acciones de promoción</p> <p>Recursos necesarios: Personal dedicado (1 FTE)</p>
	<p>10c.2.- Potenciar la carrera de los investigadores postdoctorales facilitando su participación como responsables (IPs o co-IPs) en convocatorias internas del CSIC</p> <p>Coordina: VAPC Ejecuta: VAPC</p> <p>Planificación 2022: Q1: Revisión de posibilidades y campaña de difusión</p> <p>Entregable/Resultado D10d.1.i mayo informe de difusión y estadísticas de interés/ participación</p> <p>Recursos necesarios: Personal dedicado (0.2 FTE)</p>
<p>10d- Evolución de los equipos de dirección</p>	<p>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</p> <p>ABORDAR EN 2023</p>

	<p>10d2.- Establecer un programa de captación de personal funcionario joven de la AGE para ocupar puestos de gerencia, habilitación y administración, acompañado de un programa de fidelización por incentivos</p> <p>Coordina: SEGE Ejecuta: SGARH/SEGE</p> <p>Planificación 2022: Q1: Revisión de posibilidades y campaña de difusión OPCIONES CdG Ver Programa Mi primera experiencia (no funcionario) Ver Area 7 en Perfiles Técnicos</p> <p>Entregable/Resultado D10d.2.i mayo informe de opciones D10d.2.ii septiembre informe de seguimiento del programa de Mi primera experiencia</p>
--	--

PROPIUESTA