



RESOLUCIÓN DE 31 DE ENERO DE 2022 DEL CONSEJO RECTOR DE LA AGENCIA ESTATAL CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (M.P.) POR LA QUE SE APRUEBA EL “PLAN DE ACCIÓN PLURIANUAL DEL CSIC 2022-2025”.

En cumplimiento de lo establecido los artículos 13. b) y 25.1 a) del *Estatuto de la Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, aprobado por Real Decreto 1730/2007, de 21 de diciembre, el Consejo Rector del CSIC, previo informe preceptivo del Comité Científico Asesor previsto en el artículo 15.a), a propuesta de la Presidencia, aprueba el “Plan de Acción Plurianual del CSIC 2022-2025” en su sesión de 31 de enero de 2022.

Resolución que suscribo en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 10.1 a) del mencionado Estatuto.

Rosa Menéndez López
Presidenta del Consejo Rector

Gabinete Presidencia/UCAT





PLAN DE ACCIÓN PLURIANUAL 2022-2025

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 (MRTR), que llevan asociadas importantes inversiones en infraestructura. Por ello, la importancia y la oportunidad de fomentar la colaboración con el sector privado es clave en 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 (CN), Instituto Español de Oceanografía (IEO), Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentación (INIA) e Instituto Geológico y Minero de España (IGME), supone otro gran desafío de esta estrategia, en la que se deben 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 (OPI) del país, cuenta con un relevante apoyo, tanto a nivel presupuestario como de oferta de empleo público, que busca consolidar en el correspondiente Contrato de Gestión, afianzando su carácter de Agencia. Este paso es especialmente significativo 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.

Desde el inicio de la pandemia, y especialmente este último año, el CSIC ha sido capaz de plantearse y abordar objetivos ambiciosos con un notable impacto social que han requerido la colaboración multidisciplinar de numerosos 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. A pesar de ello, el CSIC necesita dar más pasos en esta dirección para lograr ser una organización realmente atractiva para desarrollar ciencia, tanto para quienes se plantean venir, como para los que ya trabajan en ella día a día y con visión de futuro. La estrategia propone por ello un total de cinco 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, así como resultados clave asociados a los mismos, que permitan enfocar el esfuerzo de la institución a la consecución de resultados. Para alcanzar estos objetivos se propone 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, y la Memoria CSIC 2021, que incluirá ya la descripción y análisis de los CN, 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 que 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 deriva una serie de funciones, actividades y obligaciones que el CSIC debe desarrollar, como 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, 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. Somos capaces de abordar los retos de ciencia que identificamos como más relevantes.
3. Nuestros valores son los de la sociedad (en particular, el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible).
4. Estamos 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. Conjugemos 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. Garanticemos el relevo generacional **y la conciliación con la vida personal.**
12. La colaboración con las Universidades y con otras entidades, clave de futuro.
13. Consolidemos el CSIC como referencia en investigación para la sociedad 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 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 aún 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 proviene 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 de 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 deriva 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 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 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 (Plan Estratégico), así como los criterios cuantitativos y cualitativos de medición de su cumplimiento y del grado de eficiencia, 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, que contó con 157 respuestas, 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 prospectiva, 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 cuatro 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 en junio de 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. KR- Proponer y liderar 4 iniciativas internacionales y 12 nacionales.
Objetivo A2- El CSIC identifica y aborda retos disruptivos en ciencia a nivel internacional. KR- Identificar y abordar 12 retos disruptivos.
Objetivo A3- Consolidar y extender nuestras alianzas con universidades y centros de investigación, nacionales e internacionales. KR- Establecer 8 alianzas (ej. CRUE, UIMP, CIEMAT, IAC, IGN, ISCIII, CNIO, CNIC, BSC, CERN, EMBL...).
Objetivo A4- Impulsar las infraestructuras científico-técnicas que apoyan la colaboración. KR- Impulso y refuerzo de 8 ICTS (incluyendo IEO, INIA, IGME); propuesta de 2 nuevas ICTS.

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

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

Reto Global C: Aumentando nuestro IMPACTO científico y técnico en investigación, desarrollo e innovación, con un énfasis interdisciplinar.
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.</i> <i>KR- 4 contribuciones en top#10 de impacto mundial y 12 en top#3 de impacto europeo.</i>
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>
Objetivo C3- Ser actor de referencia en las estrategias de especialización (RIS) e iniciativas de investigación e innovación a nivel autonómico, nacional y europeo. <i>KR- Aumentar el alineamiento en un 50%</i>
Objetivo C4- Integrar la innovación en el ejercicio completo de nuestra investigación, incluyendo organización, gestión y servicios de apoyo. <i>KR- Mejora del índice de cultura de innovación en el CSIC en un 50%.</i>

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- 8 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 2 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, 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 6 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.).

COMPROMISO: RECURSOS Y RESULTADOS

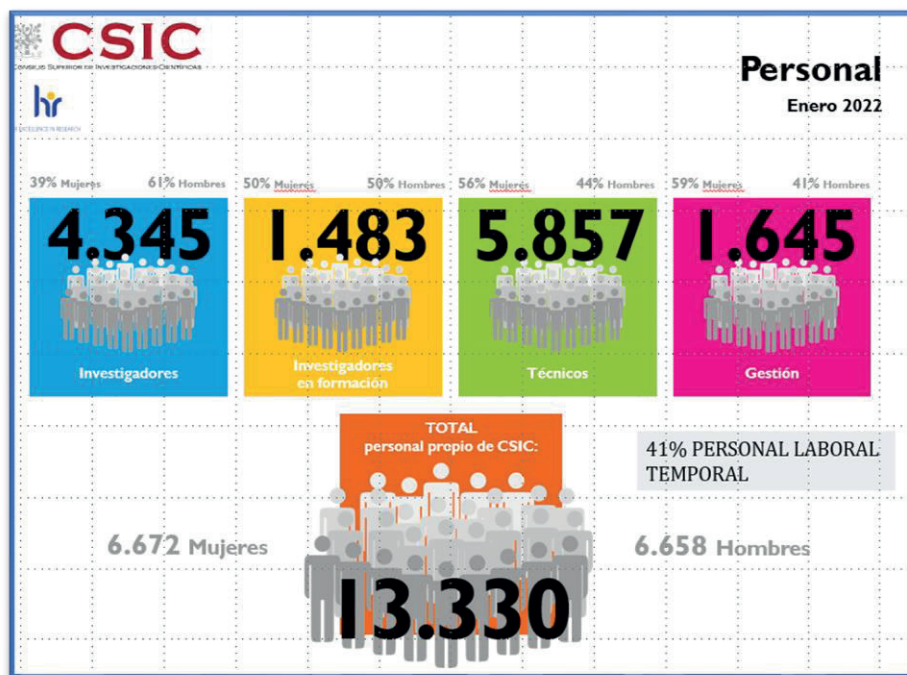
Para abordar los RETOS globales identificados, como Agencia Estatal, el CSIC debe realizar una propuesta conjugando recursos necesarios con resultados, cuyo seguimiento requiere de los correspondientes indicadores. Este compromiso, en su apartado presupuestario y normativo, debe reflejarse en el correspondiente 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 otro, a 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 2022-2025, 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 **10 INICIATIVAS** ordenadas comenzando por aquellas con un fuerte componente **interno**, 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 10 iniciativas y las 50 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-Impliación 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.

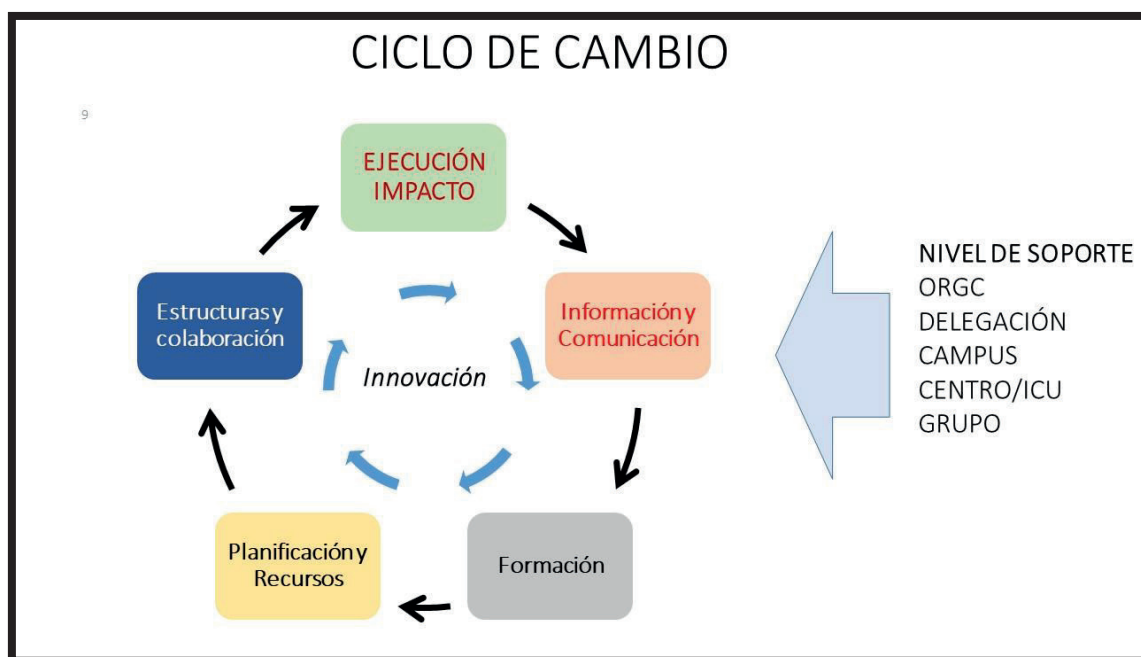


Figura: esquema de ciclo de cambio para abordar las diferentes acciones e iniciativas

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.