



Plan Estratégico del ICSO. Período: 2022-2026

EQUIPO DE TRABAJO

Derlis Salinas

Kevin Goetz

Luis Ortiz

Manuel Chamorro

Marcelo Bogado

María Gloria Paredes

Roberto Céspedes

Rodrigo Brítez

Sergio Cáceres

Sergio Rojas

Noviembre - 2022

Contenido

1.INTRODUCCION.....	2
2. METODOLOGIA.....	3
2.PLAN ESTRATÉGICO DEL ICSO. PERÍODO 2022-2026	4
3.1. MISIÓN	4
3.2. VISIÓN	4
3.3. VALORES.....	4
3.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	4
3.5. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	5
3.6. EJES ESTRATÉGICOS.....	5
3.7. MAPA ESTRATÉGICO	5
3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	6
3.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN	8
3. BIBLIOGRAFIA.....	13

1. INTRODUCCION

El Instituto de Ciencias Sociales (ICSO) es una entidad civil, autónoma, sin fines de lucro, cuya misión es la contribución a la concreción de una sociedad más justa y democrática, con el aporte significativo de la investigación en ciencias sociales. Tres objetivos específicos son la formación académica, la divulgación científica y la incidencia en políticas públicas, sobre la base de la interdisciplinariedad y la cooperación interinstitucional.

El ICSO surge bajo dos convicciones. La primera: la realidad social paraguaya requiere un proceso de transformación, para la superación de sus pronunciadas y persistentes desigualdades, para la consolidación de un Estado social de Derecho, para la profundización de la democracia y para el logro del bienestar social de la población. La segunda: el logro de ese proyecto histórico demanda la investigación científica, en particular en las ciencias sociales, sabiendo que su ausencia o bajo nivel de institucionalización, constituyen uno de los determinantes del escaso desarrollo económico, social y cultural del país.

En este contexto, conforme al marco legal y en función a las políticas públicas y sectoriales, se elaboró el presente Plan Estratégico, que contiene los compromisos institucionales a corto, mediano y largo plazo, que servirá para direccionar el posicionamiento que se pretende alcanzar.

El Plan Estratégico es el producto de una reflexión acerca del futuro del Instituto y, de un análisis exhaustivo, que plantea la necesidad de planificar las acciones estratégicas contenidas en este documento, para optimizar nuestras actividades logrando mayor eficiencia, eficacia y competitividad de la Institución.

El Plan Estratégico se realizó con la participación y trabajo colaborativo de los miembros del Instituto, esperando que constituya una herramienta fundamental para implementar las acciones estratégicas como respuesta a lo que la sociedad espera del mismo.

2.METODOLOGIA

La metodología aplicada para la elaboración del Plan Estratégico del ICSO fue la del Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollada por Robert Kaplan y David Norton. Este método traduce las estrategias en acciones, por medio de un sistema de indicadores que permite fácilmente hacer un seguimiento y monitoreo en el avance de los objetivos estratégicos. El CMI tiene como uno de sus elementos centrales la elaboración de un “Mapa Estratégico” que visualiza de manera gráfica el relacionamiento de causa efecto entre los objetivos para alcanzar los resultados esperados. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia traducidas en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes de actuación.

El Plan Estratégico del ICSO fue elaborado con la participación de todos los miembros del Instituto. Las etapas en el proceso de elaboración del Plan Estratégico se indican a continuación:

Etapas Inicial

- Talleres de metodologías para la Planificación Estratégica.

Etapas de Desarrollo

- Definición de la Visión, Misión y Valores.
- Análisis de la situación actual (FODA).
- Definición de las Líneas estratégicas.
- Definición de los Objetivos Estratégicos.
- Elaboración del Mapa estratégico.
- Definición de los Indicadores Claves de Desempeño.
- Elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Etapas Final

- Edición de la propuesta del documento final para la aprobación del Consejo Directivo del Instituto.

3.PLAN ESTRATÉGICO DEL ICSO. PERÍODO 2022-2026

3.1. MISIÓN

Desarrollar actividades de investigación, formación y vinculación en las ciencias sociales en distintos contextos, con particular énfasis en problemáticas nacionales, desde una perspectiva interdisciplinaria, con un sentido de responsabilidad social y sostenibilidad para fortalecer el sistema científico y las políticas públicas en Paraguay.

3.2. VISIÓN

Ser una institución de referencia en la generación y divulgación de la investigación y formación de investigadores en el área de Ciencias Sociales para conocer e informar acciones que busquen el bienestar social y disminuyan las desigualdades contribuyendo a la concreción de una sociedad más justa y democrática.

3.3. VALORES

- Responsabilidad
- Cooperación
- Excelencia
- Innovación
- Integridad
- Ética
- Trabajo interdisciplinario
- Internacionalización del conocimiento
- Transparencia

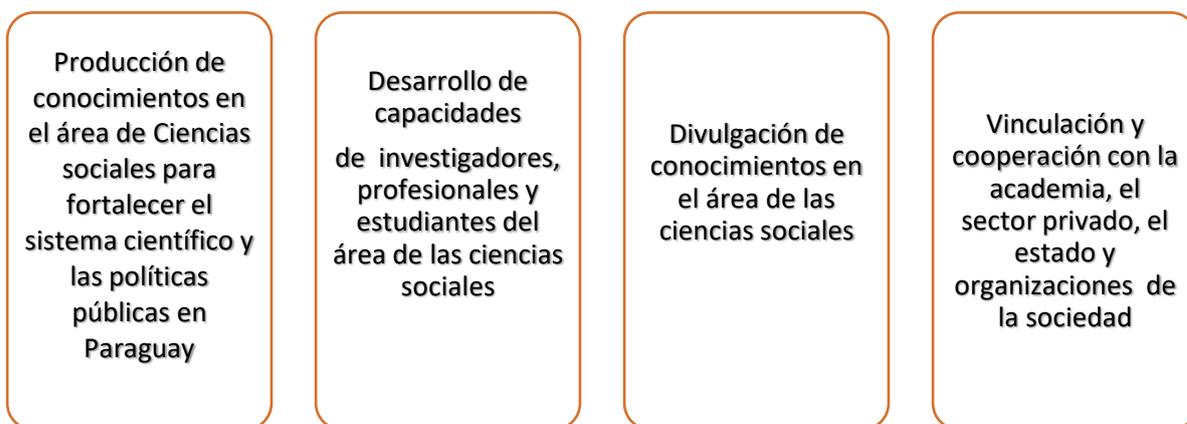
3.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- 1.Desarrollar y gestionar proyectos de investigación para responder a la demanda de la sociedad sobre los determinantes en el desarrollo económico, social y cultural del país.
- 2.Fomentar la formación a través del desarrollo de capacidades de los investigadores, profesionales y estudiantes del área de las ciencias sociales
3. Diseñar estrategias para el fomento de la producción y divulgación de conocimientos en el área de las ciencias sociales
4. Aplicar mecanismos de vinculación y cooperación entre la academia, el sector productivo y el estado para el bienestar de la sociedad

3.5. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Nº	Denominación
1	Educación y Desigualdades Sociales
2	Desigualdad en Bienestar y Protección Social
3	Procesos Políticos y Estructura Social
4	Educación Superior, Ciencia y Sociedad
5	Transformaciones Territoriales y Desigualdad Socio-espacial

3.6. EJES ESTRATÉGICOS



3.7. MAPA ESTRATÉGICO



3.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos fueron definidos en base al Modelo de Norton y Kaplan del CMI desde cuatro perspectivas básicas que se describen a continuación:

Perspectiva de resultados y grupos de interés: identifica a la población objetivo y las medidas de la actuación institucional para lograr la satisfacción de los mismos enfocada al servicio brindado.

Perspectiva de recursos: presenta los objetivos relacionados con la administración financiera y datos económicos que reflejan el uso de recursos en la institución.

Perspectiva de procesos internos: es una de las perspectivas elementales en donde se detectan los procesos necesarios para optimizar el cumplimiento de las funciones sustantivas del instituto.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: constituye la base sobre la cual se sustentan las demás perspectivas y reside en las capacidades propias del Instituto.

Los objetivos definidos para el Plan Estratégico por perspectivas se presentan a continuación:

Perspectiva	Nro	Objetivo Estratégico
Resultados	1	Contribuir a la concreción de una sociedad más justa y democrática, con el aporte significativo de las ciencias sociales que busquen el bienestar social y disminuyan las desigualdades sociales.
Recursos	2	Incrementar la obtención de los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento eficiente de las funciones misionales de la institución y el crecimiento de la infraestructura física, tecnológica y del Talento Humano
Procesos internos. Investigación	3	Desarrollar y gestionar proyectos de investigación para responder a la demanda de la sociedad sobre los determinantes en el desarrollo económico, social y cultural del país.
Procesos internos. Formación	4	Fomentar la formación a través del desarrollo de capacidades de investigadores, profesionales y estudiantes del área de las ciencias sociales
Procesos internos. Divulgación	5	Generar y divulgar conocimientos a través de la difusión de los resultados de las investigaciones en el área de las ciencias sociales
Procesos internos. Vinculación	6	Promover la vinculación y cooperación con la academia, el sector privado, el estado y organizaciones para el bienestar de la sociedad.
APRENDIZAJE. Capital Humano	7	Diseñar programas de desarrollo profesional y laboral de los investigadores y personal de gestión
APRENDIZAJE. Capital Tecnológico	8	Potenciar el sistema de comunicación y servicios institucional a través del uso de las TICs
APRENDIZAJE. Capital Científico y de la información	9	Impulsar la cultura de la información y comunicación interna y externa
APRENDIZAJE. Capital organizacional	10	Desarrollar mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional

3.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

N°	Objetivos Estratégicos	Iniciativas o Acciones	Indicadores	Unidad de medida	Línea Base	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5	Deficiente	Tolerable	Óptimo	Responsable
1	Contribuir a la concreción de una sociedad más justa y democrática, con el aporte significativo de las ciencias sociales que busquen el bienestar social y disminuyan las desigualdades sociales.	Realizar actividades misionales que contribuyan al desarrollo del capital social en Paraguay	Nivel de satisfacción de los participantes de las actividades realizadas en el año	Escala	5	7	7	8	9	10	Menos de 5	5 a 7	más de 7	Miembros del ICSO
2	Incrementar la obtención de los recursos presupuestarios necesarios para el cumplimiento eficiente de las funciones misionales de la institución y el crecimiento de la infraestructura física, tecnológica y del Talento Humano	Gestionar la búsqueda de fuentes financiadoras para la implementación de los proyectos	Cantidad de llamados de proyectos identificados mensualmente por líneas de investigación	Número	30	30	30	30	30	30	Menos de 30	30 a 35	más de 35	Dirección. Coordinación de administración
		Disponer los recursos institucionales suficientes	% del presupuesto necesario	%	50%	80%	100%	100%	100%	100%	Menos de 50	50 a menos de 100	100%	
3	Desarrollar y gestionar proyectos de investigación para responder a la demanda de la sociedad sobre los determinantes en el desarrollo económico, social y cultural del país.	Elaborar perfiles de estudios, investigación y/o proyectos en el año	Cantidad de estudios, investigación y/o proyectos elaborados en el año	Cantidad	6	6	7	7	7	7	Menos de 6	6 a menos 10	10 o más	Dirección. Coordinación de investigación
		Presentar perfiles de estudios, investigación y/o proyectos en el año	Cantidad de estudios, investigación y/o proyectos presentados en el año	Cantidad	6	6	7	7	7	7	Menos de 6	6 a 7	7 o más	Miembros del ICSO
		Implementar perfiles de estudios, investigación y/o proyectos en el año	Cantidad de estudios, investigación y/o proyectos	Cantidad	2	4	7	7	7	7	7	Menos de 2	2 a menos 4	4 o más

			implementados en el año											
4	Fomentar la formación a través del desarrollo de capacidades de investigadores, profesionales y estudiantes del área de las ciencias sociales	Diseñar un programa de formación en temas que fomenten los conocimientos, habilidades y destrezas de los profesionales en el área de Ciencias Sociales	Cantidad de actividades de formación realizadas	Cantidad	6	6	7	7	7	7	Menos de 6	6 a 7	7 o más	Dirección. Coordinación de formación
			Cantidad de participantes en las actividades de formación realizadas	Cantidad	10	15	18	18	18	18	Menos de 10	10 a 12	13 o más	Dirección. Coordinación de formación
		Diseñar un Ciclo de Conversatorios en temas que fomenten el intercambio de conocimientos y experiencias desarrolladas entre los profesionales en el área de Ciencias Sociales	Cantidad de participantes en los Conversatorios	Cantidad	8	10	12	15	15	15	Menos de 8	8 a 10	11 o más	Dirección. Coordinación de formación
			Cantidad de participantes en las actividades de formación realizadas	Cantidad	20	23	25	25	25	25	Menos de 20	20 a 24	25 o más	Dirección. Coordinación de formación
		Realizar eventos que contribuyan al desarrollo de las ciencias sociales	Cantidad de eventos que contribuyan al desarrollo de las ciencias sociales	Cantidad	5	5	8	10	10	10	Menos de 50	5 a 7	8 o más	Dirección y todas las Coordinaciones
5	Generar y divulgar conocimientos a través de la difusión de los resultados de las investigaciones en el área de las ciencias sociales	Editar periódicamente la REVICSO	Número de libro editado en el año	Cantidad	2	2	2	2	2	2	0	1 a 2	más de 2	Dirección. Coordinación de documentación
6	Promover la vinculación y cooperación con la academia, el sector privado, el estado y organizaciones a nivel nacional e internacional para el bienestar de la sociedad.	Establecer alianzas estratégicas que fomenten el desarrollo de las ciencias sociales	Número de alianzas estratégicas establecidas	Cantidad	3	3	3	3	3	3	0	1 a 2	3 o más	Dirección. Coordinación de Cooperación

7	Diseñar programas de desarrollo profesional y laboral de los investigadores y personal de gestión	Elaborar e implementar el programa de desarrollo de talento humano del ICSO	Programa de desarrollo de talento humano del ICSO implementado	Cantidad	0	1	2	2	2	2	0	1	2 o más	Dirección. Coordinación de administración
8	Potenciar el sistema de comunicación y servicios institucional a través del uso de las TICs	Elaborar e implementar el sistema de comunicación y servicios institucional a través del uso de las TICs	Proyecto del sistema de comunicación y servicios institucional a través del uso de las TICs diseñado e implementado	Cantidad	0	1	2	2	2	2	0	1	2 o más	Dirección. Coordinación de administración
9	Impulsar la cultura de la información y comunicación interna y externa	Desarrollar actividades que fomenten la cultura de la información y comunicación interna y externa	Actividades que fomenten la cultura de la información y comunicación interna y externa desarrollados	Cantidad	5	5	6	8	10	12	Menos de 5	6 a 9	10 o más	Dirección. Coordinación de publicación. Área de comunicación
10	Desarrollar mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional	Elaborar e implementar el programa de mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional	Mecanismos para la eficiencia en la gestión institucional diseñados e implementados	Cantidad	1	2	2	2	2	2	0	1	2 o más	Dirección. Coordinación de administración. Área de gestión

3.10. VALIDACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PE DEL ICSO 2022-2026

La metodología aplicada para la validación fue la siguiente:

- **Interna:** Socializando el CMI con los miembros del Instituto, obteniendo como resultado indicaciones de mejoras en su redacción.
- **Externa:** Sometiendo el CMI a la consulta y sugerencias de expertos nacionales e internacionales con experiencia en planificación estratégica.

El seguimiento del Plan Estratégico 2022-2026 del ICSO se realizará semestralmente a través de un cronograma de actividades, diseñado para la medición de los indicadores que permita visualizar el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados previstos.

La evaluación del Plan Estratégico se prevé realizar anualmente:

Año 1

- Definición de las Líneas de base para cuantificar las Metas de los Objetivos Estratégicos.

Año 2, 3 y 4

- Seguimiento del cumplimiento de las Metas.
- Realización de la Evaluación Intermedia.

Año 5

- Realización de la Evaluación Final.

3.11. VINCULACIÓN CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2030 Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- **Con el PND 2030**

Los lineamientos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2030 considerados específicamente son:

Eje 1 – Reducción de la pobreza y desarrollo social: Persigue la dignidad, bienestar, libertades y oportunidades para todas las personas, con enfoque intercultural, intergeneracional y de género.

La Línea transversal - 1. Igualdad de oportunidades

Significa garantizar que el futuro de las personas no esté condicionado por su situación de vulnerabilidad de origen (sexo, etnicidad, lugar de nacimiento, discapacidad, edad, contexto cultural y territorial, nivel educativo de los padres o escasos recursos económicos), que las circunstancias de nacimiento no ejerzan influencia sobre las oportunidades de vida del individuo. El bienestar y progreso de la persona debe depender de sus decisiones, esfuerzos y talentos personales y no de las circunstancias sobre las cuales no tiene posibilidad de control.

- **Con los ODS 2030**

En los ejes estratégicos y las metas previstas en el PE del ICSO se han considerado todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, especialmente se ven reflejados los ODS: 1, 2, 4, 5, 10, 11 15 y 17.

.

2. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I; Ruíz Díaz, C; Torres Márquez, AC; Marés Chacón, J. 2010. Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias los nuevos paradigmas. 5 ed. México, McGraw-Hill Interamericana. 396 p.
- Instituto de Ciencias Sociales. (2022). Acta de Asamblea General Ordinaria del Instituto de Ciencias Sociales de Paraguay (ICSO Paraguay)
- Instituto de Ciencias Sociales. (2022). Currículum Institucional del Instituto de Ciencias Sociales de Paraguay (ICSO Paraguay)
- Instituto de Ciencias Sociales. (2014). Estatutos del Instituto de Ciencias Sociales de Paraguay (ICSO Paraguay)
- Kaplan, RS; Norton, DP. 2016. El cuadro de mando integral (en línea). 3 ed. Barcelona, España, Gestión 2000. 28 p. Disponible en https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/33/32305_El_cuadro_de_mando_integral.pdf.
- Ley 1028/97. (1997). Ley General de Ciencia y Tecnología. Recuperado de http://www.sicpy.gov.py/gfx/uploads/contents/4f5e02f0331a8_Ley_1028_1997.pdf
- Ley 2279/03. (2003). Que modifica y amplía artículos de la Ley 1028/97 General de Ciencia y Tecnología. Recuperado de <https://www.conacyt.gov.py/sites/default/files/LEY2279.pdf>
- Ley 4595. (2013). De Educación Superior. Recuperado de <https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/4401/ley-n-4995-de-educacion-superior>
- Moreno-Valderrama, M. N., Flórez-Martínez, D. H., Uribe-Galvis, C. P., & Yepes-Vargas, L. A. (2017, September). Articulación de la oferta y la demanda en ciencia, tecnología e innovación a través de agendas dinámicas territoriales y focos prospectivos: caso de estudio sector agropecuario colombiano. In VIII Congreso Internacional En Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP (pp. 23-27).
- ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible, Ginebra). 2020. La Agenda para el Desarrollo Sostenible (en línea, sitio web). Consultado 10/05/2022. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- STP (Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, Paraguay). 2014. Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030 (en línea). Asunción, Paraguay, STP. 87 p. Consultado 10/05/2022. Disponible en <http://www.stp.gov.py/pnd/wp-content/uploads/2014/12/pnd2030.pdf>.