

# PLAN ESTRATÉGICO IDIBAPS 2013-2017

Documento de trabajo

Barcelona, junio de 2012

## CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. METODOLOGÍA .....	6
3. ANÁLISIS DAFO.....	13
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	14
5. PLAN DE OPERATIVIZACIÓN .....	16

## 1. INTRODUCCIÓN

El Institut *d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer* (IDIBAPS) ha iniciado el proceso de renovación de su Plan Estratégico.

Los motivos de su actualización son varios:

- El Plan Estratégico vigente se elaboró para el período 2008-12 y por lo tanto ha entrado en su último año de ejecución. Durante estos años se han desarrollado y cumplido en buena medida los objetivos estratégicos definidos en el mismo.
  
- En nuestro entorno, se han producido en los últimos años cambios estratégicos significativos, entre otros:
  - ✓ En Catalunya, se implementó el Plan de Investigación e Innovación 2010-2013 dentro del Pla Nacional de Recerca i Innovació.
  - ✓ En España, se desarrollaron estrategias en política de investigación biomédica gracias al Plan Ingenio 2010 a través del Instituto de Salud Carlos III (CIBERs, Institutos de Investigación Sanitaria etc...)
  - ✓ En la Unión Europea, se crearon nuevas estrategias para el progreso económico y social que tienen como eje central el conocimiento (7 Programa Marco).
  
- Por otra parte, la *Generalitat de Catalunya* exige la actualización del Plan estratégico con el fin de elaborar el próximo contrato programa plurianual. El IDIBAPS firmó en el 2007 un contrato programa plurianual con la *Generalitat de Catalunya*. Este contrato programa define el desarrollo de las prioridades científicas, y para garantizar su ejecución tiene asociado un presupuesto con una parte fija y una parte variable. Esta última depende del cumplimiento de unos indicadores fijados en función del plan estratégico. Además también va acompañado de una evaluación externa de todos los grupos de investigación para evaluar su excelencia científica. El contrato programa firmado en 2007 ha representado económicamente una aportación global de 30 millones de euros para el funcionamiento del IDIBAPS entre los años 2008-2012.

El IDIBAPS es un centro de referencia internacional que impulsa la investigación traslacional, la innovación y el avance tecnológico en el campo de la biomedicina. Su objetivo es integrar la investigación básica e investigación clínica de calidad para adquirir y transferir conocimientos sobre los principales problemas de salud presentes en nuestra sociedad, con el propósito final de mejorar su prevención y tratamiento.

Desde su creación, en el año 1996, el IDIBAPS – integrado por el Hospital Clínic de Barcelona, la *Universitat de Barcelona*, la *Generalitat de Catalunya* y el Instituto de Investigaciones Biomédicas del CSIC, como centro asociado - ha mantenido un crecimiento constante en los indicadores de excelencia científica como centro de investigación traslacional, entre otros en:

- Publicaciones según el *Scimago Institutions Rankings*
- Artículos en revistas de impacto y con un alto índice de citas.
- Colaboraciones con instituciones internacionales
- Participación en proyectos nacionales e internacionales
- Captación y fidelización de talento
- Obtención de fondos competitivos
- Tránsito del conocimiento a la práctica clínica: guías clínicas internacionales, contratos con empresas, patentes, creación *spin-offs*

En esta línea, la definición e implementación del **Plan Estratégico 2013-2017** debe apostar por la consolidación de su trayectoria de excelencia en un escenario internacional cada vez más competitivo y global y en medio de un contexto socioeconómico complejo.

Por ello, el Plan debe afrontar un conjunto de retos internos y externos:

Retos externos:

- Agencia Estatal de Investigación dentro de la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (Ley 14/2011)
- Programa *Horizon 2020*

Retos internos:

- Iniciar un proceso de transformación en términos de calidad, de la investigación y en nuevos procesos de valorización
- Consolidar el posicionamiento internacional del IDIBAPS en investigación biomédica de excelencia
- Optimizar los recursos para hacer sostenible el modelo de investigación traslacional del IDIBAPS en el nuevo contexto socioeconómico
- Promover medidas de captación y retención del talento investigador

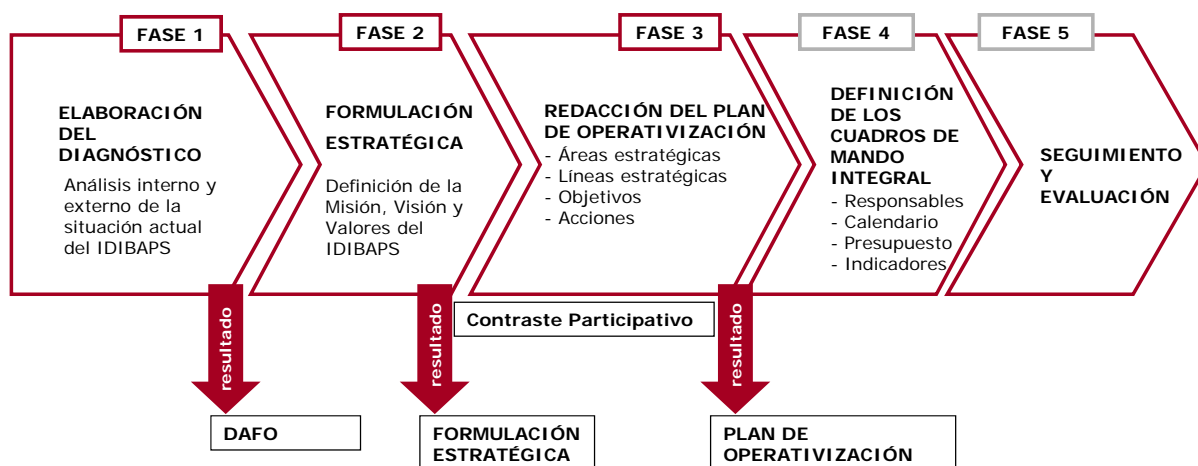
- Apostar por una reorganización interna en línea con los nuevos objetivos estratégicos
- Desarrollar mecanismos de comunicación interna y externa más eficientes

## 2. METODOLOGÍA

La planificación estratégica es un proceso a través del cual se realiza un diagnóstico de una determinada organización y de su entorno, con el fin de consensuar unas orientaciones estratégicas y establecer unas acciones que al desarrollarse permitirán conseguir los objetivos y los escenarios de futuro deseados.

La elaboración de un plan estratégico consta de cinco fases. A continuación se presenta este proceso metodológico con cada uno de los resultados esperados en cada fase.

### FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



## FASE 1. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO



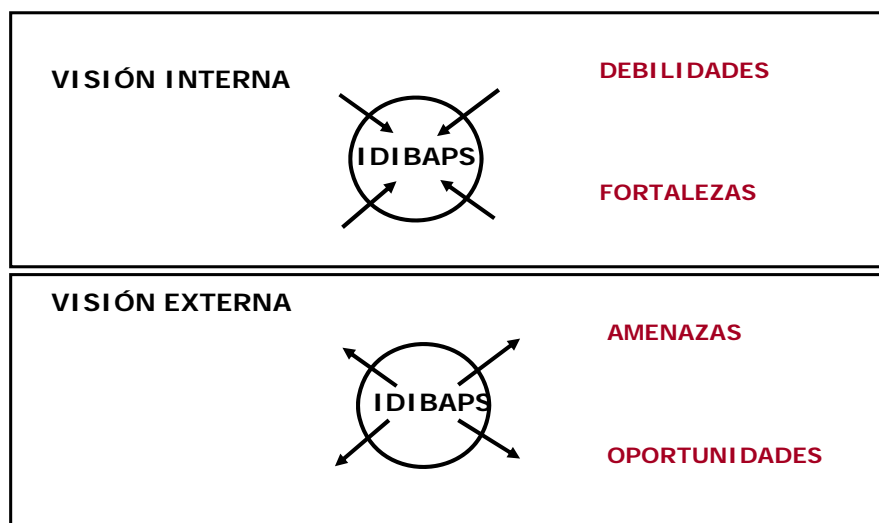
### OBJETIVO:

Conocer y compartir la situación de partida del IDIBAPS. Elaboración de un análisis actual de la situación interna (Debilidades y Fortalezas) y externa (Amenazas y Oportunidades) del IDIBAPS.

Las tareas realizadas para analizar la situación actual del IDIBAPS e identificar sus capacidades (Debilidades y Fortalezas), pretenden abordar los retos de futuro con garantías, conociendo aquellos aspectos de la organización que harán falta mejorar y/o potenciar.

Mientras que en el ejercicio de análisis externo (Amenazas y Oportunidades) se pretende identificar los cambios que se producen en el entorno que afectan directamente o indirectamente en el desarrollo de la actividad de la organización o bien que son determinantes en la mejora de la posición competitiva del IDIBAPS.

De este modo, en esta primera fase, se propone elaborar un diagnóstico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)



Con el objetivo de facilitar el proceso de reflexión estratégica se proponen un conjunto de ítems, que se detallan a continuación:

- **Producción científica: cantidad vs calidad**
- **Política de I +D+i**
- **Recursos Humanos**
- **Espacios e infraestructuras**
- **Alianzas nacionales e internacionales**
- **Financiación**

- **Organización**
- **Marketing, comunicación y difusión**
- **Calidad, ética y buenas prácticas científicas**

**RESULTADO ESPERADO:**

Informe DAFO con las principales conclusiones obtenidas en el proceso de análisis.



## FASE 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



### OBJETIVO:

Formular una Misión, Visión y Valores que caractericen y definan al IDIBAPS actualmente y en el escenario de futuro en el que la organización se proyecta a través del Plan Estratégico que se propone emprender.

#### • MISIÓN:

Se trata de *"la razón de ser de la organización"* y con el fin de facilitar su definición, en ésta se deberían encontrar las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Qué valores respetamos?

#### • VISIÓN:

Corresponde con *"el futuro de la organización en el 2017"*, que debería coincidir con la fecha prevista de finalización del Plan Estratégico. En su definición se podrían encontrar las repuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser en el 2017?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

#### • VALORES:

El objetivo de definir valores corporativos es definir un marco de referencia que inspire la vida de la organización. Por lo tanto, es importante decidir el conjunto de principios, creencias y normas compartidas que caractericen la cultura organizativa, en consecuencia, lo que es prioritario para el funcionamiento del IDIBAPS.

### RESULTADO ESPERADO:

Formulación estratégica definida y validada.

## FASE 3. REDACCIÓN DEL PLAN DE OPERATIVIZACIÓN



### OBJETIVO:

Determinar desde el IDIBAPS las áreas estratégicas de actuación, los objetivos y las acciones necesarias para los próximos años.

- **Líneas Estratégicas:**

Son los bloques temáticos de actividad considerados clave como ámbito de actuación, y que permiten el cumplimiento de la misión del IDIBAPS. La delimitación de éstos es necesaria que se articule desde la misma organización.

- **Objetivos:**

Su definición debería responder a la precisión de actuaciones generales consideradas para conseguir el escenario de futuro deseado. En consecuencia, son los resultados que se pretenden obtener para cada una de las áreas estratégicas.

- **Acciones:**

Establecerlas permitirá conseguir los objetivos planteados en un formato mucho más operativo, puesto que son las actividades concretas que se realizan para el logro de los objetivos estratégicos propuestos. Así pues, las acciones responden al último nivel de desarrollo del Plan Estratégico, de forma que deberán permitir la concreción de responsabilidades, recursos necesarios, calendario, indicadores, etc. Por esta razón, se recomienda que sean actuaciones realistas y es importante indicar sólo aquellas que sean estrictamente necesarias.

### Metodología empleada mediante contraste participativo:

Con el objetivo de buscar el consenso interno y la implicación de los investigadores/as de la organización con la consecución del Plan Estratégico, se propone establecer dos sesiones de contraste y validación del documento: en primer lugar, con investigadores/as relevantes de la institución y en un segundo lugar con los *group leaders* del IDIBAPS.

### RESULTADO ESPERADO:

Plan de Operativización finalizado y validado

## FASE 4. DEFINICIÓN DE LOS CUADROS

### DE MANDO INTEGRAL



#### OBJETIVO:

Implementar el Plan Estratégico y facilitar las tareas de seguimiento continuado y los sistemas de evaluación y rendición de cuentas.

El cuadro de mando integral es el instrumento que concreta y hace posible el desarrollo de los contenidos del Plan Estratégico. Las partes de que consta y su justificación son las siguientes:

- **Objetivos y acciones:** se reproducen los contenidos de la fase anterior
- **Responsable:** es quien garantiza delante del IDIBAPS que aquella acción concreta se llevará a cabo. Esto no implica que la persona responsable deba hacer todas las tareas necesarias para que la acción se lleve a cabo: puede delegar en otras personas o bien puede coordinar las tareas de otros. En todo caso, en el posterior proceso de rendición de cuentas, la persona designada será la responsable del cumplimiento o no cumplimiento de la acción
- **Plazo de ejecución:** es muy importante contar con un plazo concreto para que el trabajo esté hecho. Contar con una fecha facilita la organización de las tareas y permite la rendición de cuentas delante del IDIBAPS
- **Presupuesto:** identifica un coste económico aproximado para cada acción, con el fin de alinear la financiación necesaria para el desarrollo del Plan Estratégico.
- **Indicadores – situación de partida:** indica en qué estado de ejecución se encuentra la acción a emprender en el momento inicial de redacción del Plan Estratégico
- **Indicadores – situación de llegada:** indica la situación ideal o deseada en la que debería estar una vez la acción esté cumplida o culminada. La definición exacta de la situación de llegada fija la ejecución y facilita el seguimiento y evaluación de la tarea
- **Indicadores – medida:** pretenden objetivar los avances producidos en la ejecución de las acciones. Pueden ser de carácter más cuantitativo o más cualitativo. Los indicadores son un buen instrumento para dar a conocer los trabajos hechos y son el instrumento perfecto para proceder a la rendición de cuentas

#### RESULTADO ESPERADO:

Definición del cuadro de mando integral para la implementación del Plan Estratégico

## FASE 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

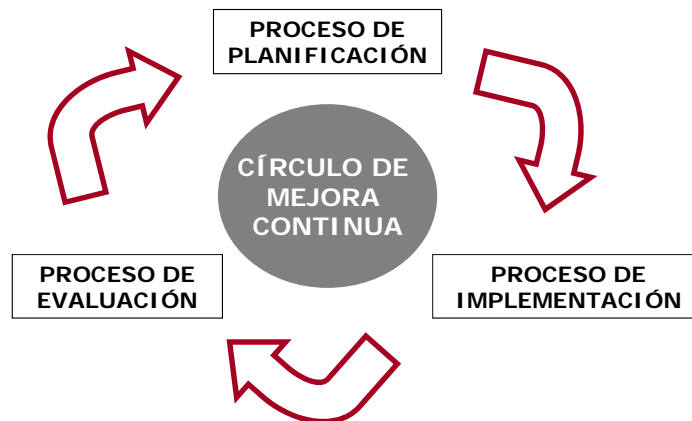


### OBJETIVO:

Evaluar y hacer el seguimiento de los objetivos y acciones descritas en el Plan de Operativización, con el fin de orientar el proceso de toma de decisiones y valorar la consecución de los objetivos previstos, facilitando así el diagnóstico, la mejora de los problemas detectados y la agenda del IDIBAPS.

El sistema de seguimiento y evaluación de los resultados deberá articularse a partir del método habitual con el que cuenta la organización (elaboración periódica de memorias, sesiones específicas en los órganos de dirección, y otras actividades) y contrastar los resultados obtenidos con los indicadores especificados para cada una de las acciones en los Cuadros de Mando. Por lo tanto, es necesario recopilar periódicamente los resultados obtenidos por cada acción y presentarlos a quién corresponda de manera estructurada, con el fin de monitorizar y controlar la consecución de los objetivos planteados.

Gráficamente,



### RESULTADO ESPERADO:

Evaluación y seguimiento realizados para monitorizar los resultados y reformular (si procede) las acciones del plan estratégico y dar soporte para el desarrollo y formulación del siguiente plan estratégico

### 3. ANÁLISIS DAFO

El cuadro resumen de la situación de partida del IDIBAPS es el siguiente:

<p style="text-align: center;"><b>D</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de sentimiento de pertenencia a la institución</li><li>- Heterogeneidad de la calidad científica de los grupos de investigación</li><li>- Falta adecuar la política de RRHH a los niveles de excelencia científica que necesita el IDIBAPS</li><li>- Dificultades en la comunicación y coordinación entre los órganos de gobierno y los grupos de investigación</li><li>- Falta de política de valorización de la investigación</li><li>- Política de espacios no consolidada. Falta de espacios para la investigación clínica</li><li>- Falta de proactividad en el desarrollo de ensayos clínicos</li><li>- Falta de política propia de comunicación interna y externa</li><li>- Sistema de soporte de gestión a los IPs mejorable</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>F</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Excelencia de la producción científica a nivel internacional en determinadas áreas de investigación (calidad, liderazgo)</li><li>- Grupos de investigación con trayectoria consolidada en colaboración internacional</li><li>- Recorrido en investigación traslacional a través de la colaboración interna</li><li>- Volumen muy significativo de producción científica valorizable</li><li>- Gran recorrido en investigación clínica</li><li>- Nuevos espacios CEK y CELLEX</li><li>- Gran potencial de las plataformas científicas existentes</li><li>- Capacidad de creación de Programas Transversales</li><li>- Consolidación de la guía de buenas prácticas científicas</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Crisis económica actual:<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Dificultad en la sostenibilidad del modelo de investigación traslacional ante la reducción de los recursos sanitarios<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Presión asistencial que soportan los médicos repercute en la reducción de su actividad de investigación (triple dedicación de los profesionales sanitarios)</li><li>➢ Recorte de personal de apoyo de investigación</li></ul></li><li>➢ Reducción de recursos finalistas públicos de investigación</li><li>➢ Dificultad en la obtención de recursos públicos estructurales (no finalistas)</li><li>➢ Dificultad en la sostenibilidad del modelo de financiación del CERCA</li></ul></li><li>- Catalunya no tiene traspasada la competencia política en investigación</li><li>- Alta competencia de otros Institutos de Investigación Sanitaria (acreditados ISCIII)</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevo Programa <i>Horizon 2020</i></li><li>- Programa Severo Ochoa</li><li>- Recorrido muy significativo de las alianzas institucionales con centros CERCA y con Centros de Investigación Internacionales</li><li>- Capacidad para poner en marcha el programa formativo MD/PhD en colaboración con las entidades del Consorcio</li><li>- Posibilidad de captación de financiación privada para desarrollar programas o proyectos específicos</li><li>- Potenciar la investigación traslacional mediante Programas de Investigación Transversales</li><li>- Creación de la Agencia Estatal de Investigación (según Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación)</li></ul>

## **4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

La definición de la razón de ser del IDIBAPS es la siguiente:

### **Misión**

Integrar la investigación clínica de calidad contrastada con la investigación básica de alto nivel, con el objetivo de conseguir una mejor y más rápida transferencia de los avances obtenidos en la prevención y tratamiento de los problemas de salud más presentes en nuestro país.

### **Visión**

La proyección de futuro del IDIBAPS en el 2017 es la siguiente:

Mejorar la salud y la calidad de vida de las personas mediante la generación de un conocimiento de excelencia, de impacto internacional y que integra una visión interdisciplinar y cooperativa, capaz de atraer y motivar el talento.

El conjunto de principios que definen la cultura organizativa del IDIBAPS son los siguientes:

## **Valores**

### **1. ORIENTACIÓN AL PACIENTE:**

Implantar una organización moderna, flexible, eficaz, centrada en el paciente que fomente entre los profesionales la responsabilidad sobre la investigación como vía para realizar una asistencia de máxima calidad.

### **2. EXCELENCIA:**

Fomentar una búsqueda de excelencia de acuerdo con los estándares internacionales y crear un medio favorable para la generación de nuevas ideas, enfoques y soluciones a través de la investigación en biomedicina.

### **3. LIDERAZGO:**

Asumir la responsabilidad y el compromiso de desarrollar una investigación de alto impacto a nivel internacional, incentivando la implicación del conjunto de investigadores.

### **4. COOPERACIÓN Y MULTIDISCIPLINARIEDAD:**

Fomentar la cooperación interna entre la investigación básica y la investigación clínica que permita consolidar grupos multidisciplinarios, y acerque la investigación realizada en el IDIBAPS a una investigación traslacional que encaje los trabajos de investigación a los requerimientos sanitarios de la sociedad.

### **5. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Realizar la actividad de investigación bajo unos principios de transparencia, sostenibilidad, respeto, integridad y con un código deontológico vinculado a la investigación biomédica.

### **6. VALORIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO:**

Fomentar la transferencia de los resultados de la investigación a la práctica clínica

### **7. DIVULGACIÓN CIENTÍFICA:**

Ayudar a los pacientes y a la sociedad en general, a la comprensión de las enfermedades, los tratamientos y del conocimiento generado, fomentando la cultura científica y la percepción de los beneficios de la investigación así como las vocaciones científicas entre los jóvenes.

## **5. PLAN DE OPERATIVIZACIÓN**

De acuerdo con el resultado del análisis de diagnóstico DAFO por áreas estratégicas y en base a la formulación estratégica, a continuación se presenta una primera propuesta de objetivos y acciones de futuro agrupadas en áreas estratégicas.

**LÍNEA ESTRATÉGICA 1 EXCELENCIA EN LA INVESTIGACIÓN Y VALORIZACIÓN**

**LÍNEA ESTRATÉGICA 2 INTERNACIONALIZACIÓN**

**LÍNEA ESTRATÉGICA 3 CARRERA CIENTÍFICA**

**LÍNEA ESTRATÉGICA 4 PLATAFORMAS E INFRAESTRUCTURAS CIENTÍFICAS**

**LÍNEA ESTRATÉGICA 5 ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**LÍNEA ESTRATÉGICA 6 MARKETING, COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN**

**LÍNEA ESTRATÉGICA 7 CAPTACIÓN DE RECURSOS**



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 1 EXCELENCIA EN LA INVESTIGACIÓN Y VALORIZACIÓN**

### **Objetivo 1.1. Promover y facilitar la excelencia y la competitividad científica del IDIBAPS**

Acción 1.1.1. Incrementar la calidad de la producción científica de las cinco áreas del IDIBAPS y de sus grupos de investigación

Acción 1.1.2. Llevar a cabo periódicamente una evaluación objetiva de los grupos de investigación, con el objetivo de premiar la excelencia (distribución de los recursos en función de los resultados de la evaluación). Se establecerán los criterios a evaluar teniendo en cuenta las diferentes características de los grupos IDIBAPS. Los resultados de la evaluación serán comunicados a los investigadores implicados.

Acción 1.1.3. Gestionar la singularidad de cada una de las áreas y equipos de investigación del IDIBAPS.

Acción 1.1.4. Reforzar el papel relevante del *Scientific Advisory Board* (SAB) y ocasionalmente invitar a expertos de alto reconocimiento y prestigio internacional para evaluar o valorar nuevas estrategias

### **Objetivo 1.2. Potenciar una mayor investigación traslacional colaborativa**

Acción 1.2.1. Crear un Programa de Investigación Transversal como prueba piloto, de acuerdo a las siguientes características, entre otras:

- Requisitos de excelencia del personal investigador
- Investigación traslacional (básica-clínica)
- Potenciales alianzas con centros externos (IRB, CRG, ICFO, CSIC, etc.) Con el objetivo de reforzar, si se considera oportuno, la investigación básica
- Capacidad de captar financiación pública y privada
- Orientados a la investigación sobre enfermedades prioritarias en nuestro país

Acción 1.2.2. Potenciar los grupos de investigación del IDIBAPS que desarrollan investigación traslacional

Acción 1.2.3. Definir una política de seguimiento que permita evaluar los resultados obtenidos tanto por los Programas de Investigación Transversales como por los grupos de investigación traslacional.

**Objetivo 1.3. Valorizar la investigación del IDIBAPS**

Acción 1.3.1. Definir una política propia de valorización de la investigación biomédica

Acción 1.3.2. Identificar y sistematizar la capacidad de valorización de la investigación desarrollada por cada grupo de investigación del IDIBAPS

Acción 1.3.3. Transferir a las unidades especializadas del entorno las oportunidades de innovación valorizadas en el IDIBAPS

**Objetivo 1.4. Apostar por una política proactiva de ensayos clínicos que aporten mayor valor añadido**

Acción 1.4.1. Definir, conjuntamente con el Hospital Clínic de Barcelona y la Fundació Clínic per a la Recerca Biomèdica, una política entorno a los ensayos clínicos:

- Apostar por un mayor impacto científico
- Complementar los ensayos clínicos incentivados por la industria farmacéutica, con el diseño de ensayos complejos y multicéntricos.
- Desde el Instituto, dar apoyo a la complejidad en este tipo de investigación.

Acción 1.4.2. Definir nuevas estrategias en relación a las unidades de apoyo al desarrollo de los ensayos clínicos

- Coordinar los esfuerzos de las diferentes áreas de soporte (*clinical trials units*, bioestadística y gestión de datos, farmacovigilancia, biobanco)
- Incentivar el papel del Biobanco en los ensayos clínicos

Acción 1.4.3. Conseguir la acreditación de ECRIN como entidad de excelencia en el desarrollo de los ensayos clínicos.

**Objetivo 1.5. Definir una política estratégica de alianzas nacionales**

Acción 1.5.1. Incrementar las alianzas institucionales con centros de investigación e Infraestructuras Científicas y Tecnológicas Singulares

Acción 1.5.2. Establecer un conjunto de acciones que faciliten el desarrollo de proyectos de investigación colaborativa en base estas alianzas

**Objetivo 1.6. Consolidar la guía y la supervisión de buenas prácticas científicas**

Acción 1.6.1. Actualizar y estandarizar la guía de buenas prácticas científicas

Acción 1.6.2 Establecer un plan de formación para los investigadores y desarrollar mecanismos para su supervisión

## **LÍNEA ESTRATÉGICA 2 INTERNACIONALIZACIÓN**

### **Objetivo 2.1. Impulsar una investigación competitiva a través de la política de I+D+i europea para posicionar y consolidar el IDIBAPS internacionalmente**

Acción 2.1.1. Establecer un conjunto de medidas para incentivar la participación en proyectos colaborativos con consorcios internacionales

Acción 2.1.2 Establecer un conjunto de medidas para incentiva y apoyar la participación de investigadores IDIBAPS en convocatorias de investigación de excelencia (ERC, Human Frontiers).

### **Objetivo 2.2. Definir una política estratégica de alianzas internacionales**

Acción 2.2.1. Potenciar alianzas institucionales de ámbito internacional (movilidad, *workshops*, programas de intercambio)

Acción 2.2.2. Incentivar a los IPs a generar y desarrollar proyectos de investigación colaborativa con *partners* internacionales. Potenciar el liderazgo de los grupos IDIBAPS en estas alianzas.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 3 CARRERA CIENTÍFICA

### Objetivo 3.1. **Aplicar una carrera científica alineada con los objetivos estratégicos del IDIBAPS**

Acción 3.1.1. Definir la carrera científica completa en el marco del IDIBAPS (análisis situación original, definición de los diferentes estadios, tabla salarial etc.)

Acción 3.1.2. Definir una estrategia de captación y fidelización de talento:

- Generar iniciativas de captación de talento predoctoral
- Mejorar y consolidar el programa de captación de investigadores postdoctorales
- Elaborar e implementar un plan de acogida y formación destinado a los investigadores predoctorales, postdoctorales y residentes
- Establecer una política de captación de investigadores como *Group Leaders* en las áreas de investigación prioritarias del IDIBAPS
- Impulsar un conjunto de medidas que garanticen un relevo generacional y aseguren la continuidad de las líneas de investigación del IDIBAPS

Acción 3.1.3. Definir una política de desarrollo profesional para potenciar y consolidar el modelo de investigación traslacional con iniciativas como la carrera mixta asistencia–investigación.

Acción 3.1.4. Evaluar, redefinir y consolidar los estímulos promovidos por el IDIBAPS con el objetivo de premiar la excelencia científica de los *Group Leaders*

Acción 3.1.5. Revisar la política de grupos emergentes:

- Acciones de *mentoring* (seguimiento, dotación de recursos y herramientas)
- Evaluación periódica con la participación del SAB (*Scientific Advisory Board*)

## **LÍNEA ESTRATÉGICA 3 CARRERA CIENTÍFICA**

### **Objetivo 3.2. Potenciar una formación integral de los investigadores predoctorales y postdoctorales junior del IDIBAPS**

Acción 3.3.1. Organización de actividades para reforzar el carácter traslacional de la investigación del IDIBAPS.

Acción 3.3.2. Organización de actividades formativas en competencias no científicas.

### **Objetivo 3.2. Impulsar con la *Universitat de Barcelona* un programa MD / PhD**

Acción 3.2.1. Elaborar un estudio de benchmarking para conocer diferentes experiencias de itinerarios formativos de la figura MD/PhD

Acción 3.2.2. Desarrollar un programa piloto MD / PhD:

- Captar un grupo de estudiantes de alto nivel
- Elaborar un plan de estudios competitivo
- Incorporar un programa de becas

## **LÍNEA ESTRATÉGICA 4 PLATAFORMAS Y INFRAESTRUCTURAS CIENTÍFICAS**

### **Objetivo 4.1. Promover la carrera profesional del personal de Plataformas:**

Acción 4.1.1 Definir la carrera profesional del personal de las plataformas

- Captación y fidelización del talento
- Mejora de las competencias profesionales y formación
- Actuaciones de promoción profesional
- Estancias y estimulación para programas de movilidad (sabáticos)

### **Objetivo 4.2. Potenciar las actividades de las plataformas científicas actuales**

Acción 4.2.1. Potenciar y reforzar las plataformas científicas existentes, e identificar las necesidades de futuro

Acción 4.2.2. Facilitar la participación de los IPs en la valoración del su funcionamiento

Acción 4.2.3. Estudiar, conjuntamente con la *Universitat de Barcelona*, otras posibles ubicaciones para repositorio de animales pequeños y el animalario para animales grandes que necesita el IDIBAPS para desarrollar su investigación

### **Objetivo 4.3. Adecuar y optimizar los espacios de investigación**

Acción 4.3.1. Establecer una política de seguimiento de la distribución de espacios en función de la evaluación periódica de los grupos de investigación del IDIBAPS

Acción 4.3.2. Acordar con el Hospital Clínic de Barcelona la habilitación de espacios para la investigación clínica

Acción 4.3.3. Revisar la adecuación y la sostenibilidad de los espacios

Acción 4.3.4. Adecuar los espacios de *Data Management*

## **LÍNEA ESTRATÉGICA 5 ORGANIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN**

**Objetivo 5.1. Redefinir la estructura de los órganos de dirección i representación del IDIBAPS con el objetivo de mejorar la comunicación interna y promover la excelencia científica**

Acción 5.1.1. Transformar el Comité de Dirección del IDIBAPS en un Comité Ejecutivo que refuerce las capacidades y herramientas estratégicas de la dirección

Acción 5.1.2. Promover actuaciones de comunicación interna y transparencia, implicando a los investigadores/as en la toma de decisiones estratégicas del IDIBAPS

Acción 5.1.3. Reforzar la figura de los coordinadores de área como elemento vertebrador de la organización, generando un mayor encaje entre los grupos y la dirección del IDIBAPS

**Objetivo 5.2. Potenciar la sostenibilidad del modelo de investigación traslacional**

Acción 5.2.1. Promover medidas y mecanismos que faciliten la complicitad y la implicación de los Institutos del Hospital Clínic de Barcelona en la consolidación de la investigación traslacional de excelencia conjunta

Acción 5.2.2. Consolidar la relación entre el IDIBAPS y los coordinadores de investigación de los Institutos del Hospital Clínic de Barcelona, con el objetivo de promover una comunicación bidireccional fluida con los investigadores del Hospital



## **LÍNEA ESTRATÉGICA 5 ORGANIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo 5.3. Dotar a los IPs de las herramientas de apoyo necesarias para desarrollar su excelencia**

Acción 5.3.1. Implantar un nuevo portal interno y externo de gestión y de comunicación (Gestión del Currículum Vitae Normalizado y de los datos científicos generados, elaboración de la memoria científica, seguimiento de proyectos, etc.)

Acción 5.3.2. Mejorar el soporte de calidad para la captación de recursos internacionales

Acción 5.3.3. Dotar de las herramientas de gestión necesarias y garantizar la formación permanente del personal de soporte de gestión a los investigadores/as del IDIBAPS

Acción 5.3.4 Velar y hacer el seguimiento para garantizar el apoyo de gestión de calidad para los investigadores/as del IDIBAPS

## **LÍNEA ESTRATÉGICA 6 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN**

### **Objetivo 6.1. Mejorar la notoriedad del IDIBAPS y reforzar su posicionamiento de excelencia científica**

Acción 6.1.1. Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación y Difusión alineado con el Plan Estratégico del IDIBAPS 2013-2017

Acción 6.1.2. Revisar el manual de identidad corporativa, los canales y las herramientas de comunicación

Acción 6.1.3. Definir un plan de acciones para cada público objetivo que defina una política de comunicación interna y externa (investigadores del IDIBAPS, profesionales del Hospital Clínic de Barcelona, de la *Universitat de Barcelona* y del CSIC, comunidad científica, instituciones, industria, pacientes, medios de comunicación y sociedad) y que facilite la divulgación de los resultados de la investigación desarrollada en el IDIBAPS

### **Objetivo 6.2. Reforzar el sentimiento de pertenencia al IDIBAPS**

Acción 6.2.1. Potenciar el networking entre los diferentes grupos de investigación y entre los investigadores de una misma categoría profesional (predoctorales, postdocs, etc)

Acción 6.2.2. Reforzar la comunicación interna de las actividades del IDIBAPS.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 7 CAPTACIÓN DE RECURSOS

### Objetivo 7.1. Definir e impulsar nuevas vías de captación de recursos

Acción 7.1.1. Desarrollar acciones para obtener recursos no finalistas institucionales

Acción 7.1.2. Activar la política institucional de *Fundraising*

- Crear una cartera de proyectos
- Crear una comisión institucional que coordine las acciones de *Fundraising* del Instituto

Acción 7.1.3. Captar capital privado en base a programas y/o proyectos de investigación de alto nivel, a través de las siguientes iniciativas:

- Contar con *partners* para desarrollar programas específicos
- Crear AIEs con entidades privadas
- Generar *Royalties* a través de los resultados de los proyectos de investigación del IDIBAPS