

# Plan Estratégico de Investigación e Innovación 2020-2024



**Planificación estratégica**



- I. Introducción
2. Análisis DAFO
3. Reformulación estratégica
4. Misión, Visión y Valores
5. Objetivos estratégicos
6. Ejes y Líneas estratégicas

# El objetivo de las fases de planificación y formulación estratégica es establecer las bases para definir las prioridades estratégicas del IdiPAZ y la propuesta de acciones singulares a desarrollar en los próximos años

Para ello se ha tenido en cuenta su posicionamiento en el contexto actual y las expectativas sobre el futuro de la investigación en el Instituto.



# El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno

## DEBILIDADES

### ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- Necesidad de **consolidación de las líneas básicas de investigación** que aseguren la generación de conocimiento de excelencia y aumente la competitividad del Instituto con un enfoque traslacional.
- La **financiación procedente de proyectos públicos competitivos nacionales** se ha mantenido constante, con un ritmo de crecimiento menor que el obtenido en otro tipo de financiación.
- El eje básico-traslacional-clínica es aún débil
- El porcentaje de **participación y financiación obtenida en proyectos internacionales** sigue siendo menor respecto al total en proyectos públicos competitivos, a pesar del crecimiento desarrollado en estos últimos años.
- El **recambio generacional**, considerado un aspecto clave y condicionante para la evolución de los grupos de investigación, es limitado y en ocasiones inexistente.

### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- Necesidad de consolidar los **acuerdos entre las entidades integrantes del Instituto** en aspectos de gestión y de coordinación de recursos y actividades de investigación.
- Representación parcial de **grupos de interés** (asociaciones, pacientes y sociedad civil, entre otros), en comités y/o órganos de consulta del Instituto.
- La **situación contractual de los investigadores** dificulta en ocasiones el cumplimiento de los requisitos de las convocatorias. Cada vez más se pide que la contratación de los investigadores sea estable, lo cual no se puede asegurar en todos los casos.

### RELACIÓN Y VISIBILIDAD

- Falta de una mayor **interrelación entre las áreas científicas** del IdiPAZ con una visión más transversal para el desarrollo de líneas de investigación conjuntas.
- La **colaboración entre grupos de investigación** es limitada, lo cual dificulta el impulso de sinergias y proyectos colaborativos.
- Se percibe una limitada **relación del IdiPAZ con el sector empresarial**, debido en parte a la dificultad en la identificación de socios empresariales para el desarrollo de investigación conjunta.

### RECURSOS Y PLATAFORMAS

- Falta de un **plan comercial para promover la externalización** de las plataformas y los servicios ofertados.
- **Infraestructuras** limitadas en la mayoría de las plataformas, donde se ve necesaria una mayor inversión para ser más competitivas, así como una mayor **coordinación** entre ellas.
- Ausencia de ciertos **servicios/plataformas** cruciales para desarrollar una investigación de vanguardia con el nivel tecnológico adecuado.

### GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- Falta de un mayor número de **iniciativas de promoción de proyectos de innovación** con empresas biotech.
- Dificultades principalmente en las fases de **comercialización**.
- Dificultades para la puesta en marcha de iniciativas de innovación.

# El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno

## FORTALEZAS

### ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- El IdiPAZ apuesta por el desarrollo de una **investigación multidisciplinar de excelencia**, basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.
- Los **investigadores de perfil clínico-traslacional** de carácter multidisciplinar y con experiencia internacional, tienen una presencia cada vez más destacada en la institución.
- El IdiPAZ tiene la capacidad de liderar la investigación traslacional en áreas de gran impacto como son las **terapias avanzadas (CAR-T) o la inmuno-oncología**, en las que cuenta con investigadores de referencia con una contrastada actividad asistencial y pionera en su especialidad.
- En el ámbito pediátrico, la participación del IdiPAZ en la **red internacional ERN-TransplanChild** supone el desarrollo de una investigación diferencial en el ámbito de los trasplantes pediátricos, posicionando al Instituto como centro de referencia internacional.
- La entrada de los **nuevos socios al IdiPAZ (HUG, HUF y UEM)** supone un crecimiento significativo de la estructura científica, además de la capacidad de impulsar nuevas áreas de investigación o la disponibilidad de nuevas plataformas.
- Impulso de proyectos y líneas de investigación en los ámbitos de cuidados en salud y medicina familiar y comunitaria.
- El IdiPAZ ha mantenido un **crecimiento anual en la captación global de fondos**, tanto procedente de proyectos de investigación como de EECC.
- El número de **EECC en fases tempranas (I y II)** ha desarrollado un importante crecimiento, teniendo cada vez más peso entre los estudios clínicos desarrollados
- El IdiPAZ presenta una alta **calidad e impacto de sus publicaciones** y que alcanzan estándares de excelencia, referidos a la media de publicaciones en primer decil (19,5%), primer cuartil (48,61%) y tasa de citación (2,59 puntos).

### ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- Actividad de soporte administrativo y técnico a los grupos de investigación desarrollada por parte de la **Unidad Técnica de la FIBULP**.
- Constitución de la **Comisión de Igualdad y diversidad**, con el propósito de promocionar la igualdad de oportunidades en el Instituto.

### RELACIÓN Y VISIBILIDAD

- Notable **participación en redes y consorcios** nacionales e internacionales de investigación por parte de los grupos de investigación de IdiPAZ.
- El IdiPAZ dispone de una importante **relación con agentes clave** del entorno científico.
- El IdiPAZ mantiene una importante **actividad de difusión de la actividad desarrollada**, a través de la organización y participación en jornadas o seminarios científicos, así como la presencia en medios de divulgación científicos y generalistas.

### RECURSOS Y PLATAFORMAS

- El HULP está reconocido como un **centro de referencia y excelencia sanitaria**, con una destacada trayectoria clínica asistencial, docente e investigadora, e igualmente con un acceso importante a un gran número de pacientes.
- Proceso de consolidación de las **plataformas y servicios de soporte** de la investigación, con la estandarización de sus procedimientos y cartera de servicios.
- Desarrollo con éxito de la estrategia de **certificación de un gran número de plataformas según estándares de calidad**, a través del Sistema de Gestión de Calidad implantado en el IdiPAZ y la destacada actividad de la Comisión de Calidad.
- Creación de **nuevas plataformas y laboratorios comunes** dirigidas al desarrollo de nuevas técnicas de vanguardia y adecuadas a las necesidades identificadas por los profesionales, entre las que destacan la Plataforma de Ingeniería Tisular e Impresión 3D y la de Análisis Genómico Personalizado.

### GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- Desde el IdiPAZ sigue manteniéndose una apuesta firme por la innovación, como demuestra la actividad desarrollada por la Unidad de Innovación (UAI), encargada de canalizar y gestionar todo el volumen de ideas innovadoras y que ofrece un soporte eficaz a los investigadores.
- Consolidación de la actividad y expertise en gestión de la protección intelectual y traslación, sobre todo en el soporte legal y regulatorio de los procesos de transferencia.

# El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno

## AMENAZAS

### POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN

- La **inversión en I+D+i a nivel estatal** respecto al PIB continúa siendo menor con respecto a otros países de nuestro entorno.
- Con la **nueva ley de contratos del sector público**, los trámites administrativos para compras o gestión económica son más complejos y burocráticos, retrasando las actividades de gestión de las instituciones.
- Elevada **competencia en la captación de fondos** para la investigación e innovación en el ámbito biosanitario entre Institutos de Investigación Sanitaria, estando acreditados actualmente ocho en la Comunidad de Madrid.

### RELACIÓN

- Elevada presencia de **pymes**, pero con escasos recursos y baja **orientación hacia actividades investigadoras**, así como falta de **medianas empresas** más potentes en sectores tecnológicos.

### RRHH

- Dificultades para hacer atractivo el **retorno y la retención de talento** investigador debido a las limitaciones presupuestarias, a los recortes en la contratación de personal y la temporalidad laboral.
- Escaso impulso desde los sistemas sanitarios públicos y, en algunos casos, desde las jefaturas de servicio, en la complementariedad de la **actividad investigadora** y asistencial de los **profesionales sanitarios**.

### INNOVACIÓN

- La relación entre los grupos de investigación biomédica y el mundo empresarial para la **transferencia de los resultados de I+D+i** es limitado.
- El aprovechamiento del marco de **incentivos fiscales** español por parte de las empresas sigue siendo limitado.

## OPORTUNIDADES

### POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN

- El Programa Horizonte 2020, la próxima Estrategia Europa 2020, así como las diferentes políticas de financiación estatales y regionales en investigación e innovación, son vías de **acceso a fondos y recursos** para el desarrollo de proyectos en el ámbito de la salud y la biotecnología.
- **Madrid** se sitúa entre las **regiones punteras** dentro del contexto estatal en gastos en I+D+i.

### RELACIÓN

- El **nuevo proyecto de hospital** plantea la incorporación de la innovación a todos los niveles (acceso al paciente, tecnología y procesos), además de la investigación y nuevas estructuras científicas complementarias a las actuales.
- La creación de **consorcios de investigación entre instituciones públicas y privadas** permite la promoción de iniciativas de investigación traslacional conjuntos, y que en el caso de las empresas farmacéuticas impacta positivamente en el Plan Profarma.
- Fuerte **presencia de sedes nacionales de grandes multinacionales**, tanto españolas como extranjeras, en sectores estratégicos de alta tecnología como farmacéutico, biotecnológico y TICs
- Presencia de **universidades de prestigio, incluidas las tecnológicas**, instituciones de investigación nacionales y regionales, parques tecnológicos, laboratorios y otras infraestructuras de investigación y clústeres con potencial interés en el establecimiento de colaboraciones.

### INNOVACIÓN

- Desde las distintas instituciones se están realizando grandes esfuerzos en **impulsar la investigación e innovación como motor de crecimiento y competitividad** mediante el desarrollo de distintos programas e iniciativas.

# Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

Para la elaboración del nuevo Plan Estratégico de investigación 2020-2024, se han tenido en cuenta las acciones planteadas en el anterior Plan y su grado de cumplimiento, con el objetivo de identificar aquellas acciones ya cumplidas de aquellas que es necesario seguir consolidando y planificar las nuevas acciones dirigidas a nuevos retos para desarrollar en el siguiente periodo.

## EJES (Plan Estratégico 2015-2019)

### 1. Organización y gestión interna

**Objetivos:** Establecer actuaciones a nivel de organización que **aseguren la competitividad científica** en el Instituto y basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.

### 2. Relaciones y Alianzas

**Objetivos:** Fomentar las **sinergias internas** entre grupos de investigación del IdiPAZ, así como **incrementar la visibilidad** del IdiPAZ y el desarrollo de **alianzas con agentes de la I+D+i** para el incremento de la actividad traslacional.

### 3. Gestión de recursos e infraestructuras

**Objetivos:** asegurar una **masa crítica investigadora adecuada**, así como la **optimización de las infraestructuras y espacios** disponibles.

### 4. Financiación

**Objetivos:** orientar las actuaciones hacia la **captación de recursos financieros** en investigación e innovación, tanto públicos como privados en el entorno nacional e internacional.

### 5. Innovación

**Objetivos:** **Consolidar** la integración de la innovación en la organización y **el posicionamiento** del IdiPAZ en el proceso de **transferencia al sector comercial** y empresarial de los resultados obtenidos.

## PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

- 1.1.1 Consolidación de la Dirección Científica.
- 1.1.2 Plan de priorización de áreas de investigación.
- 1.1.3 Consolidación de la estructura de investigación.
- 1.1.4 Plan de adecuación de los procesos de gestión.
- 1.1.5 Identificación y promoción de líneas de investigación de excelencia.
- 1.1.6 Plan de fomento de la investigación clínica.
- 1.2.1 Plan de evaluación de la actividad investigadora.
- 1.2.2 Plan de incorporación de nuevos miembros en el IdiPAZ.
- 1.3.1 Plan de renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS.
- 2.1.1 Impulso de relaciones internas.
- 2.1.2 Plan de relaciones con otras instituciones.
- 2.2.1 Plan de imagen de marca.
- 3.1.1 Plan de RRHH.
- 3.2.1 Plan de gestión de plataformas.
- 3.2.2 Plan comercial y de sostenibilidad.
- 4.1.1 Plan de incorporación de nuevos instrumentos de financiación.
- 4.1.2 Fomento de la participación en Proyectos Europeos.
- 5.1.1 Plan de comunicación y fomento de la innovación.
- 5.1.2 Análisis de viabilidad y priorización de proyectos de innovación.
- 5.2.1. Plan de comercialización y marketing.

# Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

## Principales actividades desarrolladas en los ejes estratégicos (I/III)

### EJES y PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

#### I. Organización y gestión interna

**Objetivos:** Establecer actuaciones a nivel de organización que **aseguren la competitividad científica** en el Instituto y basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.

#### PLANES DE ACCIÓN

- I.1.1 Consolidación de la Dirección Científica.
- I.1.2 Plan de priorización de áreas de investigación.
- I.1.3 Consolidación de la estructura de investigación.
- I.1.4 Plan de adecuación de los procesos de gestión.
- I.1.5 Identificación y promoción de líneas de investigación de excelencia.
- I.1.6 Plan de fomento de la investigación clínica.
- I.2.1 Plan de evaluación de la actividad investigadora.
- I.2.2 Plan de incorporación de nuevos miembros en el IdiPAZ.
- I.3.1 Plan de renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS.

#### ACTIVIDADES DESTACADAS

- Designación, nombramiento y actividad desarrollada por el Subdirector Científico y Subdirector Técnico.
- Actividad del CCI y del CCE en evaluación y desarrollo de la actividad investigadora y de los grupos de investigación.
- Participación del CCI y del CCE en el asesoramiento relativo a las actividades del Plan Estratégico.
- Priorización de áreas de investigación.
- Estructuración de áreas de investigación (reagrupación y redistribución de grupos, así como incorporación de otros nuevos).
- Proceso para la integración en el Instituto de los grupos de investigación de los hospitales universitarios de Fuenlabrada y Getafe y de la Universidad Europea de Madrid.
- Implantación del Sistema de Gestión de Calidad de I+D+i en el Instituto.
- Desarrollo del proyecto TransplantChild como línea de investigación de excelencia.
- Impulso de la Plataforma de Internalización.
- Destacada actividad desarrollada en investigación clínica y por parte del CEIm: incremento de guías de práctica clínica, EECC, proyectos internacionales en EECC.
- Trabajo en los procesos y actuaciones a poner en marcha para el proceso de renovación de la acreditación.



# Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

## Principales actividades desarrolladas en los ejes estratégicos (II/III)

### EJES y PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

#### 2. Relaciones y Alianzas

**Objetivos:** Fomentar las **sinergias internas** entre grupos de investigación del IdiPAZ, así como **incrementar la visibilidad** del IdiPAZ y el desarrollo de **alianzas con agentes de la I+D+i** para el incremento de la actividad traslacional.

#### PLANES DE ACCIÓN

- 2.1.1 Impulso de relaciones internas.
- 2.1.2 Plan de relaciones con otras instituciones.
- 2.2.1 Plan de imagen de marca.

#### ACTIVIDADES DESTACADAS

- Formación del grupo responsable de la comunicación interna del instituto.
- Incremento del número de eventos y actividades de comunicación interna.
- Elaboración de un mapa de alianzas.
- Incremento de las reuniones y acuerdos alcanzados con centros de investigación y grupos externos.
- Continuidad en la participación activa en redes de investigación.
- Estrategia y actividad de comunicación y visibilidad externa, aumento en la presencia de los medios generalistas y especializados.

#### 3. Gestión de recursos e infraestructuras

**Objetivos:** asegurar una **masa crítica investigadora adecuada**, así como la **optimización de las infraestructuras y espacios** disponibles.

#### PLANES DE ACCIÓN

- 3.1.1 Plan de RRHH.
- 3.2.1 Plan de gestión de plataformas.
- 3.2.2 Plan comercial y de sostenibilidad.

#### ACTIVIDADES DESTACADAS

- Inicio del proceso de implementación de la Estrategia de Recursos Humanos para investigadores (HRS4R).
- Actividades de dinamización Intramural: RRHH, grupos emergentes, actividades de formación.
- Aumento de las contrataciones de personal técnico o investigador y consolidación laboral.
- Apoyo en las intensificaciones de profesionales con actividad asistencial y en la estabilización de personal.
- Consolidación del Plan de Formación del IdiPAZ.
- Creación de la Unidad de Igualdad y Diversidad.
- Formalización y estandarización de los procedimientos de las plataformas y servicios de soporte.
- Tarificación de los servicios ofertados por las plataformas y servicios de apoyo.
- Estrategia de certificación de las diferentes Unidades o Servicios de Apoyo de IdiPAZ.
- Creación de nuevas plataformas y laboratorios comunes.
- Nuevas convocatorias internas dirigidas a personal y fortalecimiento de grupos.

# Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

## Principales actividades desarrolladas en los ejes estratégicos (III/III)

### EJES y PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

#### 4. Financiación

**Objetivos:** orientar las actuaciones hacia la **captación de recursos financieros** en investigación e innovación, tanto públicos como privados en el entorno nacional e internacional.

#### PLANES DE ACCIÓN

- 4.1.1 Plan de incorporación de nuevos instrumentos de financiación.
- 4.1.2 Fomento de la participación en Proyectos Europeos.

#### ACTIVIDADES DESTACADAS

- Apoyo en la solicitud y gestión de proyectos públicos nacionales y proyectos privados.
- Apoyo en la gestión de EECC.
- Actividad destacada del CCI en la revisión del diseño y memorias de proyectos de investigación.
- Cursos formativos específicos en escritura de proyectos de investigación.
- Actividad de la Plataforma de Internacionalización y unidad de Proyectos europeos dirigida a la mejora de la participación en convocatorias europeas.
- Apoyo en la solicitud y gestión de proyectos internacionales.
- Impulso de actividades de apoyo por mecenazgo,

#### 5. Innovación

**Objetivos:** Consolidar la integración de la innovación en la organización y el **posicionamiento** del IdiPAZ en el proceso de **transferencia al sector comercial** y empresarial de los resultados obtenidos.

#### PLANES DE ACCIÓN

- 5.1.1 Plan de comunicación y fomento de la innovación.
- 5.1.2 Análisis de viabilidad y priorización de proyectos de innovación.
- 5.2.1. Plan de comercialización y marketing.

#### ACTIVIDADES DESTACADAS

- Visibilidad de la actividad científica y tecnologías de IdiPAZ y su promoción en los sectores productivos.
- Implantación y seguimiento de los procesos de la Unidad de Apoyo a la Innovación
- Elaboración de la Estrategia de innovación del IdiPAZ y reformulación de los planes de actuación.
- Certificación de la Unidad de Apoyo a la Innovación por la Norma ISO 9001:2015 y su ampliación de acuerdo con la norma UNE 166002:2014.
- Apoyo a la actividad de la Unidad de Innovación: iniciativas de innovación evaluadas, evaluación de patentabilidad y transferencia, gestión de proyectos de innovación, gestión de patentes, gestión de acuerdos de colaboración y contratos de transferencia, análisis de posibles spin-offs, eventos de difusión interna y externa.
- Elaboración de la base de datos de potenciales clientes y cartera de proyectos de innovación

# Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

El análisis de las principales acciones estratégicas llevadas a cabo durante el periodo 2015-2019 permite igualmente revisar los retos surgidos durante estos últimos años y plantear los próximos objetivos estratégicos dirigidos a impulsar la excelencia científica y la calidad en la actividad desarrollada en el IdiPAZ por parte de sus profesionales y las unidades de gestión y de soporte científico.

## EJES (Plan Estratégico 2015-2019)

### 1. Organización y gestión interna

**Objetivos:** Establecer actuaciones a nivel de organización que **aseguren la competitividad científica** en el Instituto y basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.

### 2. Relaciones y Alianzas

**Objetivos:** Fomentar las **sinergias internas** entre grupos de investigación del IdiPAZ, así como **incrementar la visibilidad** del IdiPAZ y el desarrollo de **alianzas con agentes de la I+D+i** para el incremento de la actividad traslacional.

### 3. Gestión de recursos e infraestructuras

**Objetivos:** asegurar una **masa crítica investigadora adecuada**, así como la **optimización de las infraestructuras y espacios** disponibles.

### 4. Financiación

**Objetivos:** orientar las actuaciones hacia la **captación de recursos financieros** en investigación e innovación, tanto públicos como privados en el entorno nacional e internacional.

### 5. Innovación

**Objetivos:** **Consolidar** la integración de la innovación en la organización y el **posicionamiento** del IdiPAZ en el proceso de **transferencia al sector comercial** y empresarial de los resultados obtenidos.

## Retos identificados sobre los que orientar el Plan 2020-2024

Potenciar las áreas científicas e **integración de nuevas instituciones y grupos de excelencia de investigación al IdiPAZ.**

Impulsar **nuevas líneas de investigación traslacional** en áreas de gran impacto y de referencia por la actividad científica y/o asistencial desarrollada, dirigidas a la **mejora de la salud de los pacientes.**

Potenciar la **colaboración entre grupos de investigación** y el desarrollo de proyectos conjuntos de carácter multidisciplinar.

Impulsar la **relación con actores clave de la sociedad**, a través de su participación en actividades del Instituto, reforzando el compromiso del IdiPAZ por la traslación a la práctica clínica, del laboratorio al paciente.

Desarrollar un **Plan de RRHH de acuerdo a la estrategia marcada por la Comisión Europea** dirigido al personal científico y de gestión.

Incrementar la **tecnología disponible en las plataformas** y promover la **creación de otras nuevas** adecuadas a la actividad científica desarrollada.

Impulso en la obtención de **financiación pública nacional e internacional.**

Fortalecer la internacionalización de IdiPAZ a través de una **política de relación con agentes del entorno y de promoción de los diferentes grupos de investigación** a nivel internacional, identificando las posibles sinergias entre grupos y centros, nuevos socios y fuentes de financiación.

**Consolidar las actividades de innovación y transferencia** en el IdiPAZ, así como la mayor participación y capacitación de los profesionales.

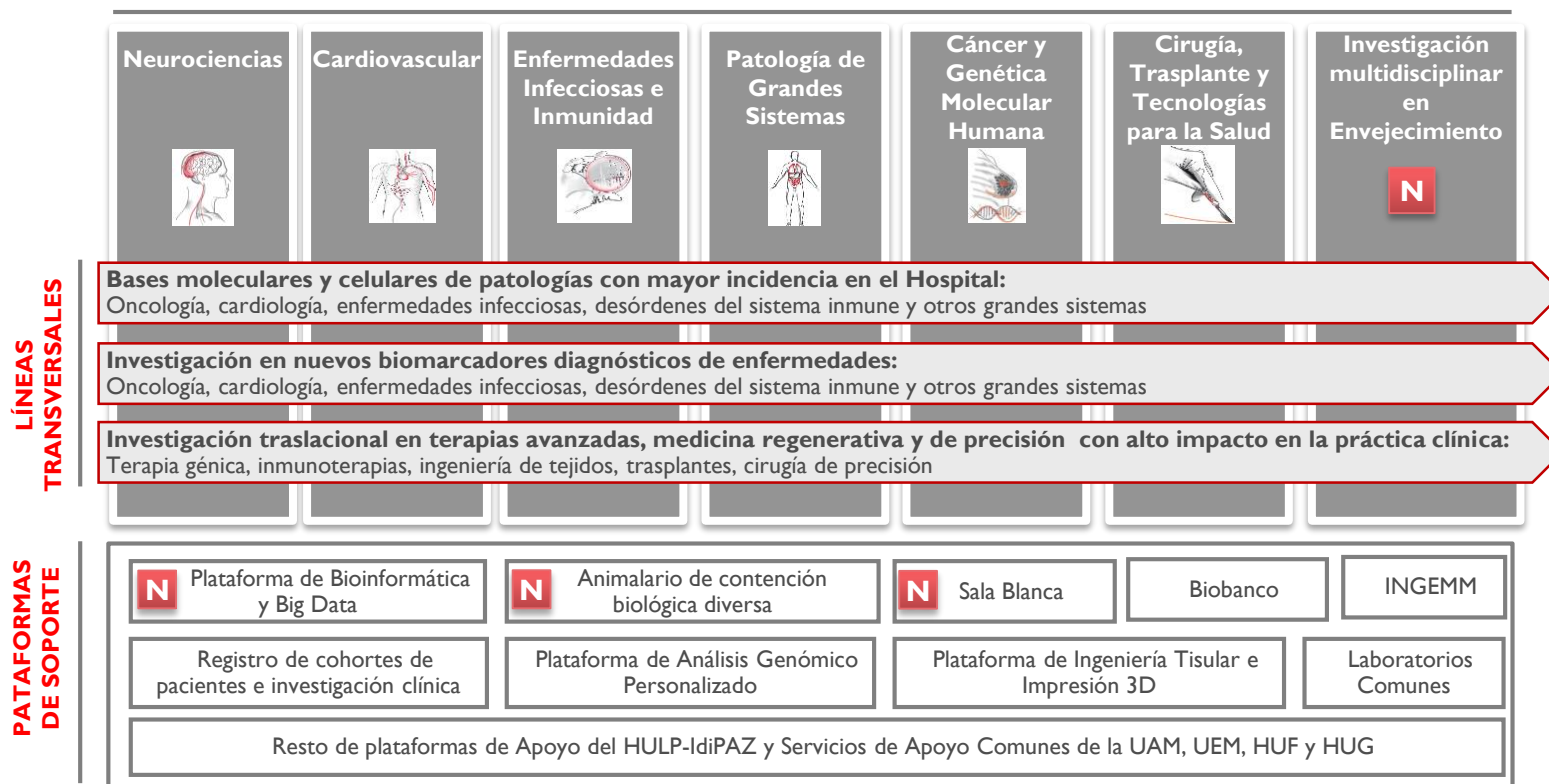
# Reformulación estratégica. Estructura científica - áreas de investigación

Como parte de la definición estratégica de IdiPAZ 2020-2024, se ha llevado a cabo una revisión de los principales retos en Salud y las políticas de investigación en biomedicina, con el objetivo de alinear aquellas prioridades en I+D con los ámbitos de investigación en los que el IdiPAZ cuenta con mayores capacidades y/o especial interés en su desarrollo.

Entre las conclusiones del análisis, tanto por capacidades propias del IdiPAZ como por oportunidad estratégica, se plantea los siguientes objetivos:

- La **continuidad en las áreas priorizadas** previamente en el Instituto
- El impulso de un **área de investigación en envejecimiento saludable y fragilidad** con enfoque multidisciplinar
- El fomento de **líneas de investigación en torno a las terapias avanzadas y medicina regenerativa**, así como en **tecnologías y soluciones digitales** dirigidas a la salud personalizada.

## ÁREAS DE INVESTIGACIÓN



**N** Nuevas áreas, unidades y/o plataformas puestas en marcha o para su desarrollo

**NOTA:** Descripción detallada en el documento de Priorización de la Investigación

Plan Estratégico de Investigación 2020 – 2024

# Reformulación estratégica. Estructura científica – Proyectos Transversales de Investigación (I/II)

La planificación estratégica de IdiPAZ ha tenido, y tiene, entre sus líneas fundamentales de actuación el impulso de una investigación de excelencia mediante la consolidación de las áreas y grupos de investigación que conforman la estructura científica.

Para ello, el modelo de interrelación entre las áreas y grupos de investigación del Instituto es clave e impacta directamente la generación de sinergias y en el desarrollo de proyectos colaborativos conjuntos.

## MODELO DE INTERRELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS CIENTÍFICAS

- ❖ En el marco del nuevo Plan Estratégico 2020-2024, y como continuación de la actividad desarrollada en el anterior marco temporal 2015-2019 se plantea clave el **impulso del modelo científico del IdiPAZ**, dirigido a una **mayor interrelación entre los grupos de investigación**, el fortalecimiento de las líneas de investigación actuales y la creación de otras nuevas, con un enfoque multidisciplinar y traslacional.
- ❖ Para ello, y siendo el IdiPAZ un Instituto con núcleo básico en el Hospital Universitario de La Paz, es fundamental la **promoción de la investigación entre los servicios asistenciales**, como parte complementaria a la actividad asistencial y docente, impulsando de esta forma la incorporación de profesionales clínicos en proyectos de investigación.
- ❖ De la misma forma, para consolidar el carácter multidisciplinar de los grupos y sus líneas de investigación, el modelo debe **favorecer la incorporación de investigadores procedentes de distintas disciplinas científicas** que redunde igualmente en la investigación fundamental y en la traslación de los resultados a la práctica clínica
- ❖ Igualmente, **las áreas científicas han de definir sus objetivos estratégicos y líneas de investigación**, en las que se fomente la coordinación e interrelación entre los diferentes grupos de investigación que las conforman. Así como también se alineen con los nuevos retos estratégicos del Instituto y con las capacidades y potencial de los grupos de investigación en su conjunto.
- ❖ Para facilitar la interrelación entre las diferentes áreas científicas y grupos de investigación, se plantea la **definición de proyectos transversales de investigación** en líneas estratégicas que aglutinen altas capacidades de los grupos de investigación del IdiPAZ, o en las que el IdiPAZ sea referente, y con un marcado enfoque multidisciplinar.

# Reformulación estratégica. Estructura científica – Proyectos Transversales de Investigación (II/II)

Los proyectos transversales de investigación se plantean configurar en torno a grandes líneas temáticas que permitan configurar líneas y sublíneas específicas de trabajo, favoreciendo la participación de distintos grupos de investigación y estructuras del IdiPAZ

## PROYECTOS TRANSVERSALES DE INVESTIGACIÓN

- ❖ El objetivo principal de los Proyectos Transversales de Investigación es el de **fortalecer la configuración de equipos de investigación multidisciplinares, participados por grupos de investigación del IdiPAZ (tanto excelentes, consolidados y emergentes como jóvenes investigadores), y orientados al desarrollo de proyectos ambiciosos en la frontera del conocimiento**, en ámbitos con especial interés estratégico para el Instituto y en los que el IdiPAZ es referente o cuenta con capacidades o potencial.
- ❖ Un ejemplo de este planteamiento sería el **proyecto institucional TransplantChild**, en el que el Hospital La Paz se posiciona como el único centro nacional coordinador de una Red Europea de Trasplante Pediátrico.

### Enfoque de los Proyectos Transversales de Investigación

- ❖ **Visión traslacional**, fomentando la interrelación entre las diferentes Áreas Científicas del IdiPAZ y con vocación de impacto en la práctica clínica.
- ❖ **Proyectos de investigación participativos** en los que se promueva la colaboración entre grupos de investigación de distintas Áreas.
- ❖ **Proyectos coordinados por un responsable** que fomente la participación y la colaboración entre los grupos para el desarrollo de los proyectos.
- ❖ Evaluación con **indicadores de seguimiento basados en estándares de excelencia**, enfocados a la captación de financiación, producción científica y/o resultados en la práctica clínica.

### Planes de acción IdiPAZ:

- ❖ Para llevar a cabo el desarrollo de estas iniciativas de interrelación entre grupos y los proyectos transversales de investigación, el Plan Estratégico 2020-2024 contempla varios planes de acción que dirigen las actividades específicamente para su puesta en marcha (ver apartado de Desarrollo de Planes de Acción):
  - ❖ **1.2.1 Plan de impulso de la actividad traslacional**
  - ❖ **1.2.2 Plan de desarrollo de Proyectos Transversales de investigación – PTI**

# La Misión y Visión del IdiPAZ debe tener en cuenta su situación actual, ¿dónde estamos?, junto con las nuevas expectativas para los próximos años, ¿dónde queremos llegar?

Teniendo en cuenta el nuevo posicionamiento y expectativas de futuro del IdiPAZ se ha revisado la definición de la misión, visión y valores del Instituto.

## ¿Dónde estamos?

### MISIÓN

REVISIÓN

Llevar a cabo actividades de investigación en las líneas priorizadas, potenciando la colaboración con otros centros y grupos de investigación, concibiéndose así como un espacio de investigación biomédica multidisciplinar orientada a la traslación clínica y a la transferencia tecnológica.

### VISIÓN

REVISIÓN

Constituirse como un referente en la investigación biomédica traslacional de excelencia tanto a nivel nacional y con proyección internacional.

### VALORES

REVISIÓN

- Instituto Multidisciplinar orientado a la excelencia
- Disposición de pertenencia a la organización
- Vocación internacional
- Líder en innovación y transferencia
- Enfoque hacia la sostenibilidad
- Apuesta por la cooperación y establecimiento de alianzas

## ¿Dónde queremos llegar?

### MISIÓN

Constituirnos como un instituto de investigaciones que desarrolla investigación biomédica multidisciplinar en las áreas priorizadas y con tecnología puntera. Potenciando la colaboración con centros de renombre internacional, y orientado a la traslación del conocimiento a la práctica clínica y a la mejora de la salud de los pacientes.

### VISIÓN

Constituirnos como un referente en la investigación biomédica traslacional de excelencia tanto a nivel nacional como internacional, comprometidos con la salud de los pacientes.

### VALORES

- Compromiso con la sociedad
- Fomento de la Calidad y la mejora continua
- Orientación a la excelencia
- Sentimiento de pertenencia a la organización
- Vocación internacional
- Liderazgo en innovación y transferencia
- Enfoque hacia la sostenibilidad
- Impulso de la cooperación y el establecimiento de alianzas
- Apuesta por la diversidad y la igualdad de oportunidades

# Los objetivos estratégicos representan los fines a alcanzar en el desarrollo de la misión y la visión

Se han formulado los siguientes objetivos estratégicos clave sobre los que establecer el marco de actuación y las líneas a desarrollar en los próximos años:

---

- Promover un proyecto institucional-transversal que englobe el desarrollo y transferencia de inmunoterapias y terapias avanzadas en los campos de la oncología, el trasplante infantil, las enfermedades infecciosas y las enfermedades vasculares.
- Adecuar las áreas científicas priorizadas a la evolución de las capacidades del Instituto, su misión, las oportunidades estratégicas del entorno y los proyectos institucionales-transversales. Con especial foco en el envejecimiento saludable y fragilidad, la inmunología y biología molecular del cáncer, las terapias avanzadas en oncología y enfermedades infecciosas, el trasplante infantil y la impresión 3D.
- Potenciar la colaboración entre los grupos de investigación del IdiPAZ y favorecer la investigación de carácter multidisciplinar y la puesta en marcha de proyectos singulares de alta relevancia.
- Asegurar la competitividad científica y la excelencia en investigación basada en la calidad y en la evaluación de la actividad desarrollada y los resultados obtenidos por los grupos de investigación.
- Adecuar y modernizar las infraestructuras, el equipamiento existente y los recursos de gestión en las diferentes plataformas a las exigencias de las líneas prioritarias y promover nuevas plataformas (animalario de contención biológica diversa, Plataforma de Bioinformática y Big Data y Sala blanca), dotándolas de infraestructura, equipamiento y personal.
- Desarrollar una política estable de RRHH orientada a la profesionalización, retención y captación del talento basada en modelos de contratación abiertos, transparentes y basados en méritos, vigilando por la igualdad de oportunidades.
- Consolidar el modelo de relaciones institucionales y alianzas con agentes del entorno científico, tecnológico e industrial, impulsando la internacionalización del IdiPAZ.
- Liderar la innovación y transferencia de los resultados y nuevas tecnologías con impacto en la práctica asistencial.
- Impulsar la visibilidad del IdiPAZ a los distintos actores de la sociedad.



# De acuerdo al análisis DAFO y a los objetivos estratégicos definidos, se han formulado 3 grandes ejes y 8 líneas estratégicas sobre los que se estructura el modelo estratégico

- En la siguiente tabla se establece la relación de los ejes y líneas estratégicas con los objetivos estratégicos definidos previamente.
- A su vez, las líneas estratégicas se desglosan en XX planes de actuación que describen las principales actividades a desarrollar en los próximos años

## Objetivos estratégicos

- Promover un proyecto institucional-transversal que englobe el desarrollo y transferencia de inmunoterapias y terapias avanzadas en los campos de la oncología, el trasplante infantil, las enfermedades infecciosas y las enfermedades vasculares.
  - Adecuar las áreas científicas priorizadas a la evolución de las capacidades del Instituto, su misión, las oportunidades estratégicas del entorno y los proyectos institucionales-transversales. Con especial foco en el envejecimiento saludable y fragilidad, la inmunología y biología molecular del cáncer, las terapias avanzadas en oncología y enfermedades infecciosas, el trasplante infantil y la impresión 3D.
  - Potenciar la colaboración entre los grupos de investigación del IdiPAZ y favorecer la investigación de carácter multidisciplinar y la puesta en marcha de proyectos singulares de alta relevancia.
  - Asegurar la competitividad científica y la excelencia en investigación basada en la calidad y en la evaluación de la actividad desarrollada y los resultados obtenidos por los grupos de investigación.
- 
- Adecuar y modernizar las infraestructuras, el equipamiento existente y los recursos de gestión en las diferentes plataformas a las exigencias de las líneas prioritarias y promover nuevas plataformas (animalario de contención biológica diversa, Plataforma de Bioinformática y Big Data), dotándolas de infraestructura, equipamiento y personal.
  - Desarrollar una política estable de RRHH orientada a la profesionalización y captación del talento basada en modelos de contratación abiertos, transparentes y basados en méritos, vigilando por la igualdad de oportunidades.
- 
- Consolidar el modelo de relaciones institucionales y alianzas con agentes del entorno científico, tecnológico e industrial, impulsando la internacionalización del IdiPAZ.
  - Liderar la innovación y transferencia de los resultados y nuevas tecnologías con impacto en la práctica asistencial.
  - Impulsar la visibilidad del IdiPAZ a los distintos actores de la sociedad.

## EJES estratégicos

**EJE 1**  
CALIDAD Y CAPACIDAD  
CIENTÍFICA

**EJE 2**  
RECURSOS

**EJE 3**  
RELACIÓN E  
IMPACTO

## Líneas estratégicas

- 1.1 Integración y gobernanza
  - 1.2 Programa científico
  - 1.3 Sistema de gestión
- 
- 2.1 Recursos humanos
  - 2.2 Plataformas científicas
- 
- 3.1 Comunicación y divulgación
  - 3.2 Fortalecimiento de relaciones e impacto
  - 3.3 Innovación



# EJE I

## CALIDAD Y CAPACIDAD CIENTÍFICA

**Propósito:** Asegurar el modelo de gestión basado en la calidad y el fomento de la excelencia científica con impacto en la traslación a la práctica clínica y la mejora de la salud de los pacientes.

- **Línea 1.1 Integración y gobernanza**

**1.1.1 Plan de incorporación al Instituto de nuevas instituciones y fortalecimiento del marco interno de colaboración:** facilitar la integración de los nuevos socios en la estructura de gobierno y científica del Instituto, así como impulsar el desarrollo del marco de colaboración entre las instituciones participantes.

- **Línea 1.2 Programa científico**

**1.2.1 Plan de impulso de la actividad traslacional:** Potenciar la actividad multidisciplinar y traslacional de los grupos de investigación, en las líneas de investigación priorizadas así como a través de otras líneas nuevas, favoreciendo su crecimiento e impulsando la colaboración entre ellos.

**1.2.2 Plan de desarrollo de Proyectos Transversales de investigación – PTI:** Impulsar el desarrollo de programas de investigación estructurados sobre proyectos científicos multidisciplinarios y con especial foco en la traslación a la práctica clínica, con la participación de los grupos de investigación y jóvenes investigadores del IdiPAZ que impulse una mayor colaboración y competitividad.

**1.2.3 Plan para el fomento de la investigación en cuidados en salud y medicina familiar y comunitaria:** Establecer actuaciones dirigidas al desarrollo de líneas de investigación estables en cuidados en salud y medicina familiar y comunitaria.

- **Línea 1.3 Sistema de gestión**

**1.3.1 Plan de Gestión y Calidad:** Asegurar el adecuado funcionamiento de las unidades de soporte científico, formativo y de gestión de la investigación e integrados según los estándares de calidad asumidos por el Instituto.

## EJE 2 RECURSOS

**Propósito:** Desarrollar una política estable de RRHH dirigida a los profesionales del Instituto, así como consolidar las estructuras científicas de soporte. |

- **2.1 Recursos humanos**

**2.1.1 Plan de reclutamiento y selección abierto, transparente y basado en méritos:** Mantener las medidas de reclutamiento y selección del IdiPAZ basados en méritos y a través de modelos abiertos y transparentes.

**2.1.2 Plan de incentiviación y de mejora de las condiciones de la actividad investigadora:** Fortalecer medidas internas para favorecer las condiciones y el ambiente laboral de los trabajadores del IdiPAZ y su estabilización en la institución.

**2.1.3 Plan de reconocimiento de la investigación y de desarrollo de la carrera profesional:** Fomentar el desarrollo profesional, apostando por la implantación de una carrera investigadora en IdiPAZ.

**2.1.4 Plan de implantación de la estrategia Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R):** Establecer medidas que fomenten el desarrollo de la estrategia HRS4R como una herramienta de mejora de la política de RRHH en IdiPAZ.

- **2.2 Plataformas científicas**

**2.2.1 Impulso de las Plataformas científicas:** Adecuar y modernizar las infraestructuras, el equipamiento existente y los recursos de gestión en las diferentes plataformas a las exigencias de las líneas prioritarias. Promover nuevas plataformas (animalario de contención biológica diversa, Plataforma de Bioinformática y Big Data), dotándolas de infraestructura, equipamiento y personal.



## EJE 3 RELACIÓN E IMPACTO

**Propósito:** Favorecer las actividades de promoción y divulgación de la actividad de investigación e innovación del IdiPAZ, consolidando su posicionamiento en el entorno científico y empresarial a nivel internacional, y el compromiso con los pacientes y la sociedad en general.

- **3.1 Comunicación y divulgación**

**3.1.1 Plan de comunicación científica:** Potenciar los canales e iniciativas internas de comunicación entre las diferentes áreas y grupos de investigación del Instituto que repercute en la identificación de sinergias y en el impulso de las colaboraciones científicas.

**3.1.2 Plan de compromiso ético, profesional y de divulgación a la sociedad:** Fortalecer el compromiso de los investigadores del IdiPAZ en el desarrollo de una investigación ética y responsable con los pacientes y en la divulgación de los resultados a la sociedad.

- **3.2 Fortalecimiento de las relaciones e impacto**

**3.2.1 Plan de relaciones con entidades del entorno:** Establecer iniciativas que consoliden el posicionamiento y la internacionalización del IdiPAZ.

- **3.3 Innovación**

**3.3.1 Plan de Vigilancia tecnológica e Inteligencia competitiva:** Generación de información clave para la toma de decisión sobre las líneas estratégicas de IdiPAZ así como sobre cada uno de los proyectos de innovación.

**3.3.2 Plan de generación, recopilación, evaluación y selección de ideas:** Definir los mecanismos para la generación, recopilación, evaluación y selección de ideas.

**3.3.3 Plan de protección de resultados:** Definir el procedimiento a utilizar a la hora de proteger un resultado innovador.

**3.3.4 Plan de explotación de resultados:** Definir y poner en marcha los mecanismos para la explotación de los resultados transferibles obtenidos en el centro.

**3.3.5 Plan de promoción, difusión y/o comunicación:** Definir los mecanismos para la promoción, difusión y/o comunicación a nivel interno y externo tanto de la labor de innovación llevada a cabo por el personal IdiPAZ/HULP como de la labor llevada a cabo por la Unidad de Apoyo a la Innovación.

**3.3.6 Plan de gestión de proyectos de innovación:** Establecer un plan para la gestión eficiente de los proyectos de innovación.