

Plan Estratégico de Investigación 2015 – 2019

Desarrollo estratégico

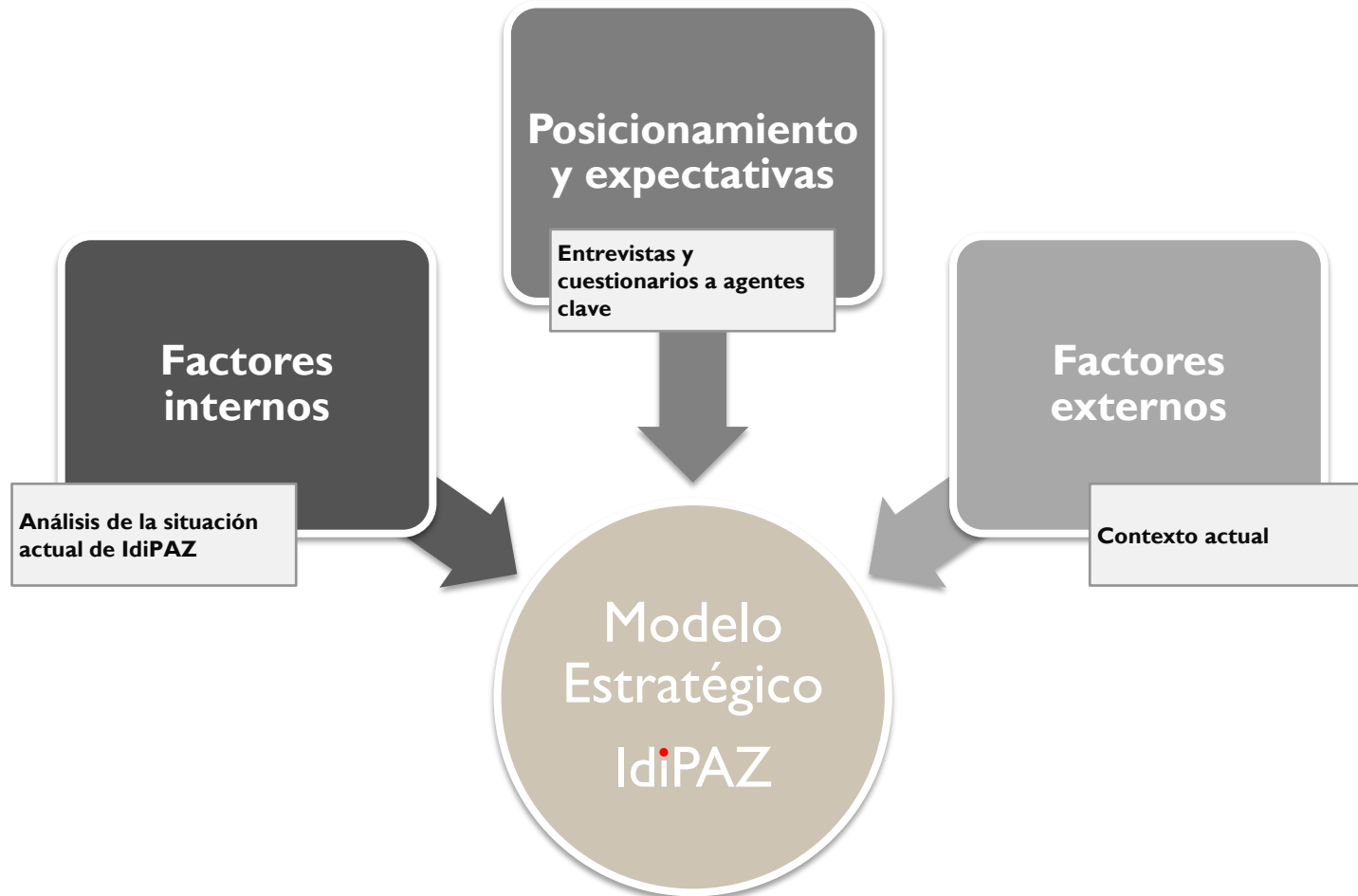
Madrid, enero 2015.



- 1. Introducción**
- 2. Análisis DAFO**
- 3. Definición de misión, visión y valores del IdiPAZ**
- 4. Definición de objetivos estratégicos**
- 5. Formulación estratégica**

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

..., teniendo en cuenta su posicionamiento en el contexto actual y las expectativas sobre el futuro de la investigación en el Instituto.



El Modelo estratégico se ha construido a partir de las conclusiones del análisis de situación previo y comprende las siguientes actuaciones

Etapas para la planificación y formulación estratégica:

- **Análisis DAFO**, mediante el cual se posiciona al Instituto, tanto interna como externamente
- **Revisión de la Misión y visión del IdiPAZ**
- **Definición de objetivos y ejes estratégicos**
- **Formulación estratégica**, mediante la definición de las principales líneas y planes operativos de actuación en los que se concretan estas líneas

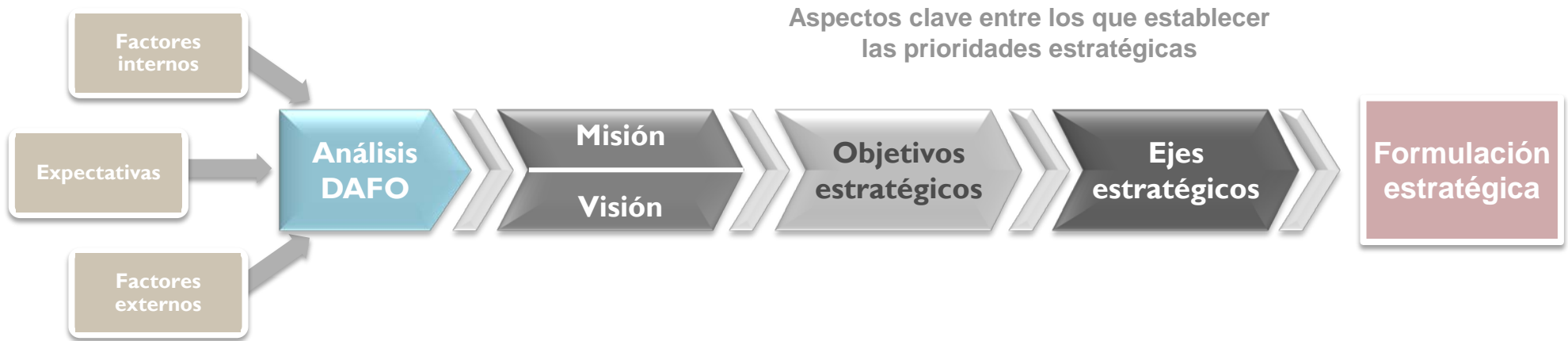


Para identificar y consensuar los aspectos clave en la definición del modelo estratégico se han llevado a cabo **entrevistas** con personal clave de la organización, así como **talleres de trabajo** como base para la toma de decisiones.

Entrevistas y cuestionarios a agentes clave

Taller de trabajo participativo con equipo responsable de IdiPAZ

Validación equipo directivo



1. Introducción
- 2. Análisis DAFO**
3. Definición de misión, visión y valores del IdiPAZ
4. Definición de objetivos estratégicos
5. Formulación estratégica

El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno (1/7)

Debilidades

ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- Las áreas de investigación presentan en algunos casos una cierta disparidad de temáticas entre sus líneas de investigación lo cual dificulta el establecimiento de un objetivo general de Área o el fomento de un mayor número de proyectos de colaboración entre los grupos.
- El 90% de los grupos del IdiPAZ se clasifican en consolidados, existiendo en muchos casos grandes diferencias en cuanto a la actividad y producción científica de los mismos. Esta clasificación carece de un posible nivel intermedio que permita destacar los grupos del Instituto más *senior* en términos de excelencia científica (atendiendo a criterios de actividad y producción).
- Los grupos de investigación del IdiPAZ presentan una mayor dependencia de la financiación procedente del sector público nacional (68% del total de la financiación por proyectos) con muy baja presencia en proyectos internacionales.
- No existe una actividad orientada a la captación de fondos de otros tipos (mecenazgos, donativos, fundaciones...).

GESTIÓN

- En general, existe un margen de mejora en la adecuación y coordinación de determinados procedimientos que agilicen la obtención de muestras de pacientes para uso en investigación y la accesibilidad a la información por parte de los investigadores: procedimientos relacionados con la toma de muestras, autorización, conservación, registro de pacientes y acceso a las bases de datos, entre otros.
- Actualmente el IdiPAZ carece de una política de recursos humanos ligada a la autofinanciación de servicios centrales que les permita contratar a personal de forma estable y evitar la temporalidad y el esfuerzo invertido en formación, mejorando los servicios ofrecidos.

El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno (2/7)

Debilidades

RELACIÓN Y VISIBILIDAD

- Se echa en falta la existencia de un mayor apoyo al desarrollo de iniciativas que potencien la visibilidad nacional e internacional de la actividad investigadora e innovadora del IdiPAZ, así como de actuaciones que impulsen una mayor internacionalización a través de alianzas entre instituciones, la movilidad del personal investigador o el desarrollo de proyectos comunes.
- Actualmente el IdiPAZ no presenta actividad en las plataformas de difusión Web 2.0 y redes sociales en las que se comparte información o contenidos así como foros de opinión en temáticas de diversa índole.
- En este sentido, no existe una política activa de presencia en la RED para divulgar la actividad del IdiPAZ (twitter, facebook...).
- A pesar de la periodicidad de las actividades formativas en el IdiPAZ, se plantea la necesidad de continuar fomentando el desarrollo de un mayor número de actividades conjuntas entre los grupos de investigación, como seminarios o jornadas científicas, que dispongan a su vez de la máxima difusión y en coordinación con otras actividades impartidas por las instituciones que integran el Instituto.

PLATAFORMAS

- El IdiPAZ carece de un Plan de Plataformas que estructure un modelo de funcionamiento interno y de servicios externos común, donde esté definida la cartera de servicios ofertada, los potenciales clientes, procedimientos de trabajo, plan de mantenimiento de equipos, desarrollo de cursos de formación o un modelo de difusión de sus actividades.
- Se detecta la necesidad de dotar a las plataformas y servicios de apoyo a la investigación de mayores recursos, especialmente al Biobanco, que permita atender las demandas de los investigadores con mayor eficiencia y calidad.
- Existe un margen de mejora en la integración del INGEMM dentro del IdiPAZ que permita impulsar las relaciones con los investigadores del Instituto de cara al aprovechamiento de sinergias y desarrollo de proyectos comunes.

El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno (3/7)

Debilidades

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- A pesar del esfuerzo realizado desde la Unidad de Innovación en la difusión de la innovación entre los investigadores del IdiPAZ, todavía existe un margen de mejora en la formación e información de los profesionales en este ámbito y del fomento de la cultura innovadora en la institución.
- La Unidad carece de un plan de relaciones con el tejido empresarial que coordine los acuerdos de colaboración con el entorno científico-tecnológico y empresarial, así como con otras entidades.
- Igualmente, se echa en falta un plan de difusión y visibilidad que impulse la atracción de empresas potencialmente interesadas en la actividad innovadora desarrollada en el IdiPAZ.
- El IdiPAZ debe definir las líneas estratégicas en innovación, así como las líneas de innovación prioritarias que permitan estructurar adecuadamente y consolidar la actividad científica innovadora en base a las directrices marcadas desde la Dirección.

El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno (4/7)

Amenazas

POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN

- A pesar de la repercusión de la investigación biomédica, la situación actual de crisis económica y financiera ha supuesto una disminución importante de las partidas presupuestarias destinadas a la I+D+i. A esto se suma la inestabilidad en estos últimos años en las partidas presupuestarias en el ámbito de la I+D+i.
- En general, la I+D+i no se considera todavía como una actividad prioritaria en los centros sanitarios, aunque se están realizando avances en este sentido.
- La reducción de fondos destinados a la I+D+i, tanto públicos como privados, ha resultado en una creciente competencia internacional por la captación de recursos, talento, tecnología e inversores en este ámbito.

RELACIÓN

- A nivel nacional, la falta de tejido productivo propio en sectores de media y alta tecnología limita la posibilidad de desarrollar proyectos en colaboración público-privados.
- La interrelación entre los grupos de investigación y el tejido empresarial para la transferencia de conocimiento y su traslación a la práctica clínica ha sido tradicionalmente escaso.

RRHH

- Existen dificultades para la captación y retención de talento a nivel internacional por parte de las instituciones, principalmente debidas a recortes en la contratación de personal y la inestabilidad laboral.

RECURSOS Y PLATAFORMAS

- En el entorno científico-tecnológico del IdiPAZ existen numerosas plataformas y servicios de apoyo a la investigación que ofertan una cartera de servicios competitiva.
- Existe una descompensación entre las instalaciones y el equipamiento. Se carece de plataformas bien dotadas para la investigación puntera, sólo se encuentran alta tecnología en el INGEMM.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- El marco regulador existente en los hospitales en el ámbito de la innovación y transferencia de conocimiento no está plenamente desarrollado en la CM, lo cual impacta en el número de iniciativas de transferencia de conocimiento al sector empresarial o la creación de spin-offs.

El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno (5/7)

Fortalezas

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- El órgano de gestión del IdiPAZ presenta una dilatada experiencia en la gestión integral de actividades de investigación y en general cuenta con una estructura eficiente en las actividades de soporte administrativo y técnico a los investigadores.
- El IdiPAZ cuenta con un plan de formación propio por el que se ofertan al menos una actividad formativa al mes en áreas de interés para los investigadores.
- El hospital provee a los servicios comunes del IdiPAZ del fungible necesario, lo cual supone una importante entrada de recursos al Instituto. En este sentido los coordinadores hacen un plan de necesidades y previsión anual.
- La Comisión de Calidad del IdiPAZ es la estructura sobre la que se sustenta la gestión de la Calidad en el Instituto, a través de mejora continua de los procesos con evaluaciones periódicas y revisión de los objetivos.

ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- El IdiPAZ es un Instituto de grandes dimensiones, con una destacada actividad multidisciplinar y una masa crítica importante de investigadores básicos y clínicos.
- El IdiPAZ está posicionado entre los tres primeros IIS del país y el primero en la CM gracias a una elevada calidad científica de sus grupos de investigación, medida en base al número de artículos publicados y a su factor de impacto acumulado.
- El Hospital La Paz presenta un acceso importante a un gran número de pacientes y a distintos segmentos de población que supone un escenario adecuado para el desarrollo de ensayos clínicos e investigación traslacional. Concretamente, existe una alta participación de los grupos de investigación en EECC que representa un porcentaje elevado de la financiación total del IdiPAZ.
- Algunos grupos de investigación son referentes en las disciplinas científicas donde se enmarca su actividad, participando además en diferentes iniciativas de investigación cooperativa a nivel nacional e internacional.
- Los profesionales del Instituto mantienen una gran disposición en desarrollar proyectos en colaboración con entidades públicas (organismos públicos de investigación, universidades y administraciones públicas, etc.) y privadas (empresas tecnológicas y farmacéuticas, fundaciones privadas, etc.) para el desarrollo de una actividad científica multidisciplinar y cooperativa. Además, un cierto número de ellos ya participan en proyectos internacionales y mantienen relaciones y colaboraciones con empresas privadas.

El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno (6/7)

Fortalezas

RECURSOS Y PLATAFORMAS

- El IdiPAZ contará con nuevos espacios de investigación en dos fases consecutivas (cuya 1ª fase es ya una realidad y la 2ª fase finalizará en diciembre de 2015) para ubicar grupos de investigación básicos y clínicos, así como plataformas y laboratorios comunes.
- El nuevo edificio albergará un Animalario, así como nuevos espacios para el quirófano experimental, que contribuirán en el desarrollo de los proyectos de investigación o de nuevos procedimientos de los grupos del IdiPAZ.
- El Biobanco se posiciona como un Nodo potente en su colección de muestras tumorales. Además, con la incorporación de la colección del Hospital Carlos III, también es referencia en enfermedades transmisibles y en enfermedades raras.
- El INGEMM posee una dotación de equipos de última tecnología que lo convierten en un centro referente en secuenciación genómica. Además, la actividad investigadora del INGEMM podría ser transversal al Instituto, a través del abordaje genético en la investigación de biomarcadores, nuevos genes patológicos o la expresión funcional de genes.
- El IdiPAZ cuenta con la Plataforma de Apoyo al Investigador Novel – PAIN como unidad de soporte en el diseño y desarrollo de proyectos de investigación en varias áreas de salud, con una alta calidad metodológica.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- Desde la Dirección del Hospital existe una apuesta firme por el impulso de la innovación, como demuestra la reciente presentación de la Plataforma de Innovación del Hospital La Paz, donde la Unidad de Innovación será la encargada de canalizar y gestionar todo el volumen de ideas innovadoras.
- El IdiPAZ presenta una importante actividad en el ámbito de la innovación y transferencia tecnológica. La actividad desarrollada por la Unidad desde su creación, a raíz de la red ITEMAS, ha sido muy intensa, centrada en cuatro ámbitos fundamentales: 1) canalizar la actividad innovadora desde la unidad y la presentación de solicitudes de patentes; 2) Búsqueda activa dentro del Instituto de iniciativas innovadoras; 3) promover actividades de difusión y promoción de la innovación; 4) Explotación de resultados a través de diferentes mecanismos de transferencia a empresas (licencias de tecnología, etc.).
- Desde su creación, la Unidad de Innovación ha contribuido muy activamente a la consecución de una importante cartera de propiedad industrial e intelectual (patentes, marcas, software, etc) en el IdiPAZ. Ha registrado un total de 40 patentes en los últimos 4 años y se han comenzado a explotar un total de 4. Además destaca como caso de éxito la creación, por parte de un grupo de investigación del IdiPAZ y con el apoyo de la Unidad de Innovación, de la primera spin-off de un Instituto de Investigación en Madrid.
- Desde el IdiPAZ y la Unidad de Innovación se apuesta por estimular el desarrollo de alianzas con el mundo empresarial (sector farmacéutico, biotecnológico, equipamiento sanitario) para la transferencia tecnológica.

El análisis DAFO permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno (7/7)

Oportunidades

POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN

- 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.
- El Programa Marco de la Unión Europea Horizonte 2020 financia proyectos de investigación e innovación de diversas áreas temáticas en el contexto europeo, contando con casi 80.000M€ para el periodo 2014-2020.
- La Estrategia Regional de Investigación e Innovación de la CM 2014-2020 (RIS3) contempla entre sus objetivos aprovechar los recursos de conocimiento para ponerlos al servicio del tejido productivo e innovación empresarial. Entre las áreas priorizadas se encuentra Salud y Biotecnología. La Estrategia constituye además una vía de acceso a los recursos FEDER dentro del Programa Operativo Regional 2014-2020.
- La Comunidad de Madrid es una de las comunidades con más inversión en I+D*. Concretamente, la Comunidad de Madrid cuenta con una inversión del 1,82% de su PIB en gasto en I+D, mientras que la media española se encuentra en el 1,3%. Además, la Comunidad de Madrid es una de las que mayor número de empresas innovadoras concentra respecto a otras comunidades del territorio nacional.

RELACIÓN

- La situación privilegiada del Hospital La Paz plantea como reto impulsar las relaciones, además de las numerosas colaboraciones ya existentes con el IIB-Alberto Sols, con instituciones cercanas geográficamente (CNIO, CNIC, CNE, etc.), así como las ubicadas en el Campus de Cantoblanco de la UAM y del Parque Tecnológico (CBMSO, CNB, IMDEA-Alimentación, IMDEA-Nanociencia, etc.).
- La red de Hospitales presentes en la Comunidad de Madrid, configurados varios de ellos además como Institutos de Investigación Sanitaria con una importante actividad investigadora e innovadora, supone una oportunidad para promover iniciativas de colaboración conjuntas compartiendo objetivos que permitan optimizar recursos y aprovechar economías de escala.
- A pesar de la modesta presencia de sector industrial con actividad en I+D en la Comunidad de Madrid, las empresas que integran este sector industrial presentan un volumen de negocios anual alto y colaboran con diversos centros y grupos de investigación en el ámbito biomédico.

1. Introducción
2. Análisis DAFO
- 3. Definición de misión, visión y valores del IdiPAZ**
4. Definición de objetivos estratégicos
5. Formulación estratégica

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?

Posicionamiento actual ¿Dónde estamos?

MISIÓN

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 y traslacional orientado a la investigación básica, clínica y epidemiológica y en servicios de salud

REVISIÓN

VISIÓN

Constituirse como un referente en la investigación biomédica traslacional en la Comunidad de Madrid y a nivel estatal

REVISIÓN

IdiPAZ

Expectativas ¿Dónde queremos llegar?

MISIÓN

IdiPAZ

NUEVA

VISIÓN

IdiPAZ

NUEVA

- Instituto multidisciplinar con 2-3 líneas de investigación de excelencia que agrupe las principales áreas y que sirvan de referencia para el apoyo institucional.
- Disponer de estructuras de autofinanciación.
- Aumento de la captación de fondos independientes de las convocatorias públicas.
- Aumento del ratio publicaciones/IPs.
- Visibilidad internacional.
- Apuesta por el fomento de la interacción clínico-básica.
- Estructura organizativa y de gestión eficiente.
- Competitividad científica basada en la evaluación de la actividad.
- Liderar la innovación y transferencia del conocimiento.
- Consolidación de unidades de soporte y organización de nuevos espacios.
- Impulsar el modelo de relación y alianzas.
- Profesionalización del Centro y captación del talento a través de una política estable de RRHH.

Misión, Visión y Valores del IdiPAZ

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....

MISIÓN IdiPAZ

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 la transferencia tecnológica.**

VISIÓN IdiPAZ

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

VALORES IdiPAZ

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

1. Introducción
2. Análisis DAFO
3. Definición de misión, visión y valores del IdiPAZ
- 4. Definición de objetivos y ejes estratégicos**
5. Formulación estratégica

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

Se propone la formulación de los siguientes objetivos estratégicos clave:

1. Potenciar la colaboración entre los grupos de investigación del IdiPAZ, favoreciendo una investigación traslacional y de carácter multidisciplinar.
2. Impulsar el modelo de relación y alianzas con agentes del entorno científico, tecnológico e industrial.
3. Incrementar los instrumentos de financiación de la investigación y la innovación, con especial foco en la captación de fondos privados.
4. Liderar la innovación y transferencia del conocimiento orientado a la mejora de la práctica clínica.
5. Desarrollar iniciativas que dinamicen la visibilidad y la imagen de marca IdiPAZ.
6. Asegurar la competitividad científica basada en la evaluación de la actividad desarrollada y los resultados obtenidos por los grupos de investigación.
7. Consolidar las unidades de soporte científico y de gestión dotándolas de los recursos adecuados para el desempeño eficiente de su actividad.
8. Desarrollar una política estable de RRHH orientada a la profesionalización y captación del talento.

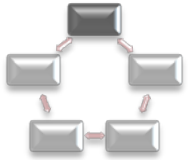
Definición de ejes estratégicos como base del desarrollo futuro del IdiPAZ

Se proponen los siguientes cinco ejes

Objetivos: Se centra en 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.



Para cada uno de los ejes estratégicos se han planteado distintas líneas y planes de acción que actúan sobre aquellos ámbitos en los que se ha detectado una necesidad de mejora (1/5)



Eje 1: Organización y gestión interna

Línea 1.1 Estructura organizativa de la I+D+i

Línea 1.2 Seguimiento y evaluación de grupos de investigación

Línea 1.3 Renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS

Línea 1.1 Estructura organizativa de la I+D+i: Disponer de una adecuada estructura a nivel de organización interna que permita impulsar el carácter competitivo y alcance internacional de las actividades de investigación desarrolladas por el IdiPAZ.

Planes operativos de actuación:

- 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.

Línea 1.2 Seguimiento y evaluación de grupos de investigación: establecer acciones que permitan la evaluación continua de la actividad desarrollada por los grupos de investigación, así como revisar propuestas de incorporación de nuevos grupos.

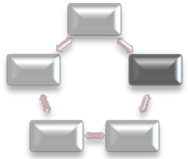
Planes operativos de actuación:

- I.2.1 Plan de evaluación de la actividad investigadora.
- I.2.2 Plan de incorporación de nuevos miembros en el IdiPAZ.

Línea 1.3 Renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS: desarrollar las actuaciones necesarias para abordar el proceso de auditoría de renovación de la acreditación del Instituto de Investigación Sanitaria IdiPAZ.

- I.3.1 Plan de renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS.

Para cada uno de los ejes estratégicos se han planteado distintas líneas y planes de acción que actúan sobre aquellos ámbitos en los que se ha detectado una necesidad de mejora (2/5)



Eje 2: Relación y alianzas

Línea 2.1 Fomento de relaciones internas y externas

Línea 2.2 Difusión imagen institucional

Línea 2.1 Fomento de relaciones internas y externas: Favorecer la comunicación y difusión de las actividades del IdiPAZ, tanto a nivel interno como externo, así como promover acuerdos y proyectos conjuntos con instituciones científicas, tecnológicas y del ámbito empresarial el entorno nacional e internacional.

Planes operativos de actuación:

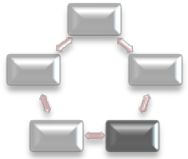
- 2.1.1 Impulso de relaciones internas.
- 2.1.2 Plan de relaciones con otras instituciones.

Línea 2.2 Difusión imagen institucional: definir actuaciones de comunicación y difusión de la actividad desarrollada en el IdiPAZ que impacten positivamente en la visibilidad del Instituto.

Planes operativos de actuación:

- 2.2.1 Plan de imagen de marca.

Para cada uno de los ejes estratégicos se han planteado distintas líneas y planes de acción que actúan sobre aquellos ámbitos en los que se ha detectado una necesidad de mejora (3/5)



Eje 3: Gestión de recursos e infraestructuras

Línea 3.1 Política de recursos humanos y atracción de talento

Línea 3.2 Consolidación de Plataformas

Línea 3.1 Política de recursos humanos y atracción de talento: impulsar acciones que permitan potenciar el desarrollo de la carrera profesional y la captación de personal con alto nivel de cualificación.

Planes operativos de actuación:

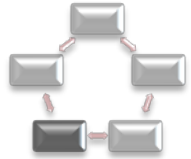
- 3.1.1 Plan de RRHH.

Línea 3.2 Consolidación de Plataformas: adecuar las plataformas y servicios de apoyo comunes a las necesidades de los investigadores de forma que alcancen un alto nivel de competitividad y excelencia.

Planes operativos de actuación:

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

Para cada uno de los ejes estratégicos se han planteado distintas líneas y planes de acción que actúan sobre aquellos ámbitos en los que se ha detectado una necesidad de mejora (4/5)



Eje 4: Financiación

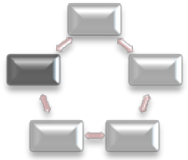
Línea 4.1 Nuevas líneas de financiación

Línea 4.1 Nuevas líneas de financiación. Favorecer el acceso a nuevos instrumentos y programas de financiación de proyectos de investigación e innovación, tanto públicos como privados y de ámbito nacional e internacional.

Planes operativos de actuación:

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

Para cada uno de los ejes estratégicos se han planteado distintas líneas y planes de acción que actúan sobre aquellos ámbitos en los que se ha detectado una necesidad de mejora (5/5)



Eje 5: Innovación

Línea 5.1 Organización y gestión

Línea 5.2 Relaciones con el tejido empresarial y visibilidad

Línea 5.1 Organización y gestión: establecer actuaciones orientadas a una mejor organización de las actividades en el ámbito de la innovación y en el proceso de transferencia tecnológica al sector comercial y empresarial.

Planes operativos de actuación:

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

Línea 5.2 Relaciones con el tejido empresarial y visibilidad: establecer acciones para la identificación de potenciales clientes/inversores, acompañado del abordaje comercial y de difusión de los proyectos innovadores.

Planes operativos de actuación:

- 5.2.1. Plan de comercialización y marketing.

Dentro de cada plan de acción se definen los objetivos que persigue, el responsable de ejecutar el plan, las acciones a realizar y el momento cronológico de actuación

Objetivos: objetivos del Plan de Acción.

Fecha de realización: cronograma de implantación del Plan de Acción.

PLAN DE ACTUACIÓN:		I.2.1. PLAN DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA	
Objetivos	Realizar un seguimiento de la actividad desarrollada por los grupos de investigación del IdiPAZ que permita la evaluación continua de los resultados científicos obtenidos y asegure la excelencia científica en el Instituto	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
Responsable	Dirección IdiPAZ; Comisión de investigación	Febrero 2015	Junio 2015
	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación	
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los criterios de evaluación de los grupos de investigación del IdiPAZ integrados en las distintas áreas científicas en función de los recursos disponibles y resultados obtenidos, así como de los objetivos planteados por y para cada uno de ellos. 2. Establecer los indicadores de evaluación, incluyendo responsables, mecanismos de medida y periodicidad en la medición 3. Realizar la medición de los indicadores en base a los parámetros establecidos. 4. Analizar los resultados obtenidos con el objetivo de identificar necesidades y proponer acciones de mejora, especialmente en aquellos casos en los que el resultado de los indicadores sea desfavorable. 5. Realizar informes periódicos sobre la evolución de los grupos de investigación del IdiPAZ en los que se puedan establecer cambios en la composición y/o reclasificación de los grupos (como grupo consolidado, emergente, etc.) o su reubicación en un área de investigación diferente a la inicial. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
<ul style="list-style-type: none"> • Hitos: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de indicadores de evaluación de la actividad investigadora. • Actas de evaluación y aprobación. • Revisión anual de los mecanismos de integración en el Instituto. • Indicadores de resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Medición de los indicadores de actividad científica del cuadro de mando. • Número de acciones de mejora propuestas. 			

Ámbito de aplicación: Área o Departamento involucrado en el desarrollo del Plan de Acción.

Responsable: Persona o Servicio encargado de la correcta puesta y marcha y evaluación del Plan de Acción.

Acciones a realizar: definen los pasos específicos a dar para la correcta consecución del objetivo planteado.

Indicadores de seguimiento: aspectos a evaluar, que ofrecen una visión objetiva del éxito de la implantación del Plan de Acción.

Algunos de los planes de acción incluyen además la descripción de una serie de consideraciones para el correcto desarrollo de las actuaciones planteadas

Eje I: Organización y gestión interna – I.I. Estructura organizativa de la I+D+i

PLAN DE ACTUACIÓN: I.I.I CONSOLIDACIÓN DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA			
Objetivos	Reforzar el órgano de dirección del Instituto que permita acometer adecuadamente sus actividades y responsabilidades	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Febrero 2015	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación
Acciones a Realizar			
<p>1. Reforzar la Dirección Científica del IdiPAZ a través del nombramiento de una Subdirección Científica, capaz de asumir aquellas responsabilidades que proponga el Director del Instituto y tomar las decisiones precisas de forma autónoma.</p> <ul style="list-style-type: none"> El Subdirector Científico debe ser nombrado por la Comisión Delegada a propuesta del Director del IdiPAZ. El cargo recaerá en un científico que tenga experiencia en el sector de la investigación biosanitaria. Una vez nombrado el Subdirector del Instituto, éste asumirá las funciones que le delegue el Director del Instituto. En el apartado de Consideraciones al plan de actuación I.I.I se plantean las funciones que deberá asumir la Subdirección Científica. <p>2. Crear un grupo de trabajo a petición del Director Científico que de soporte en el desempeño de su actividad de impulso y coordinación de la actividad investigadora del Instituto, y principalmente en aquellas actuaciones que impactan directamente en la ejecución del plan estratégico, concretamente en el eje de Organización y Gestión Interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> Proponer las líneas de investigación de excelencia y velar por la continuidad y coherencia de las mismas. Asesorar a la Dirección sobre la actividad científica investigadora e innovadora del Instituto. Cooperar con la Dirección Científica en su labor de información y evaluación de la actividad investigadora. Concretamente, emitirá informes de evaluación de los grupos de investigación del Instituto. Informar a la Comisión de Investigación de las actividades propuestas. Participar en el impulso de relaciones entre los grupos de investigación del IdiPAZ, así como con otras instituciones y redes de investigación nacionales e internacionales. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> Designación y nombramiento del Subdirector Científico. 		<ul style="list-style-type: none"> Nº de reuniones mantenidas por el grupo de trabajo. Nº de acciones propuestas por el grupo de trabajo en el marco de ejecución del Plan Estratégico del IdiPAZ. 	

Consideraciones al plan de actuación I.I.I

El Subdirector Científico es el responsable de asistir a la Dirección en la coordinación de las actuaciones científicas de las áreas, grupos e investigadores del IdiPAZ.

Entre las funciones que se plantean para el Subdirector Científico se encuentran las siguientes:

- Sustituir, en caso de ausencia, vacancia o enfermedad al Director del IdiPAZ.
- Asistir el Director del IdiPAZ dinamizando, diseñando y coordinando la ejecución de las actuaciones científicas propias del IdiPAZ.
 - Participar en el diseño y elaboración del Plan Estratégico, del Plan Científico Cooperativo, del Plan de Formación Interno del personal investigador, así como en el seguimiento del Plan de Calidad.
 - Participar en la coordinación de las plataformas de apoyo a la investigación del IdiPAZ.
 - Apoyar en la comunicación y difusión de las actividades de investigación del Instituto.
 - Promover iniciativas para mantener la calidad de la investigación realizada en el Instituto.
- Otras funciones que específicamente le pudiera delegar el Director del Instituto.

Eje I: Organización y gestión interna – I.1. Estructura organizativa de la I+D+i

PLAN DE ACTUACIÓN:		I.1.2. PLAN DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE INVESTIGACIÓN	
Objetivos	Actualizar el análisis de priorización de la investigación desarrollada en el IdiPAZ que sirva de base para la reorganización de las áreas de Investigación del Instituto.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Febrero 2015	Abril 2015
Responsable	Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de las necesidades de salud de la población de referencia en el ámbito del Instituto, en base a indicadores de salud para enfermedades (morbilidad hospitalaria y principales causas de mortalidad). 2. Realizar un análisis de las necesidades de los investigadores en el ámbito del instituto, en base a la actividad científica desarrollada por los investigadores por áreas de conocimiento (disciplinas ISI). 3. Revisar las principales estrategias y priorización de áreas en materia de investigación a nivel europeo, nacional y regional (H2020, Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016 y Estrategia Regional de Investigación e Innovación de la CM 2014-2020). 4. Desarrollar una metodología para llevar a cabo la priorización en base a los indicadores anteriores. 5. Informar a la Comisión de Investigación de las conclusiones extraídas del análisis de priorización y posterior revisión por parte del Comité Científico Externo. 6. La Comisión Delegada revisará las aportaciones realizadas por el CCE en relación a la priorización realizada. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del documento de priorización de áreas de investigación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación del documento de priorización de áreas de investigación. 	

Eje I: Organización y gestión interna – I.1. Estructura organizativa de la I+D+i

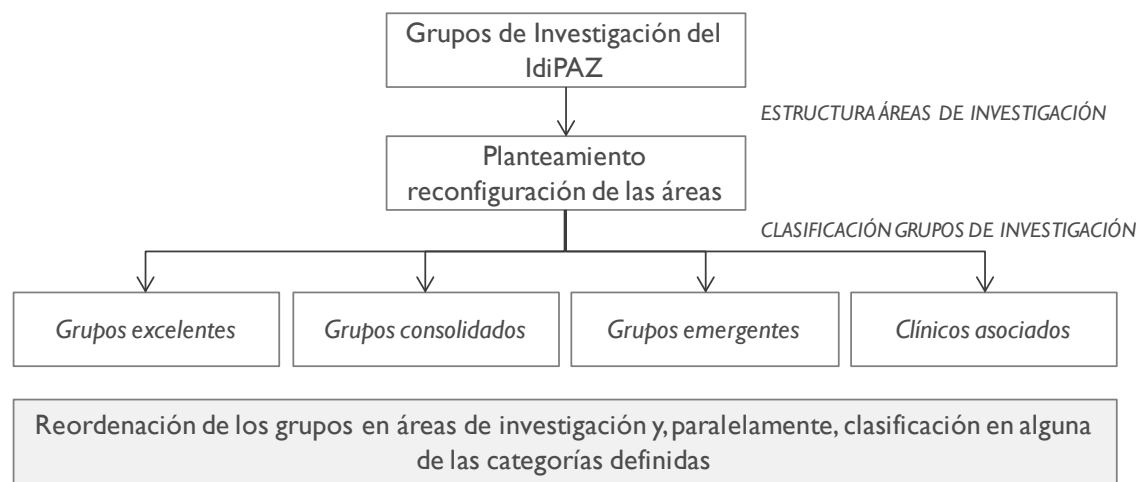
PLAN DE ACTUACIÓN:		I.1.3. CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN		1/2
Objetivos	Establecer aquellos cambios organizativos en las áreas de investigación necesarios para alcanzar un mayor grado de consolidación en el desarrollo de su actividad que las hagan más competitivas.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:	
		Mayo 2015	Diciembre 2015	
Responsable	Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación	
Acciones a Realizar				
ESTRUCTURA ÁREAS DE INVESTIGACIÓN				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar por parte del Comité Científico Externo la estructura actual de las áreas de investigación en relación a los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los objetivos generales del área y establecer qué aporta cada grupo a dichos objetivos. • Identificar la distribución de grupos en cada área y el grado de sinergias en cuanto a líneas de investigación. • Revisar las relaciones de los grupos del IdiPAZ a nivel intra-área e inter-área. • Analizar y valorar el tamaño de los grupos, su actividad (nº de proyectos, financiación, publicaciones, patentes) y perfil investigador (básico, clínico o mixto). 2. Realizar un balance de la actual distribución de grupos entre las áreas y analizar si la composición actual del área responde a unos objetivos comunes de grupo. 3. Revisar las complementariedades entre determinados grupos de forma que se planteen de forma consensuada posibles reagrupaciones, así como plantear posibles redistribuciones de grupos en las distintas áreas. 				
CLASIFICACIÓN GRUPOS DE INVESTIGACIÓN				
<ol style="list-style-type: none"> 4. Revisar y consensuar los criterios para la clasificación de los grupos de investigación del IdiPAZ, teniendo en cuenta además la incorporación de una categoría adicional: “grupo excelente”. La evaluación de los grupos excelentes se realizará cada dos años por parte del Comité Científico Externo y se podrá modificar la clasificación del grupo de excelente o consolidado, y viceversa. Se deberán fijar de manera clara y objetiva los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Fijar los criterios de pertenencia a una categoría u otra, en base a la producción y calidad científica (en relación al nº de IPs de los grupos), participación en EECC, patentes solicitadas/obtenidas, nº de proyectos de investigación conseguidos (nacionales e internacionales) y financiación obtenida. Se plantean 4 tipologías de grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Excelente: incluiría a los mejores grupos en cuanto a su actividad científica, innovadora y aportación económica en un periodo de tiempo definido. Los grupos clasificados como Excelentes tendrán prioridad para la Cofinanciación de RRHH en las convocatorias del IdiPAZ sobre los grupos consolidados y emergentes (en ese orden). • Consolidado: grupos con una trayectoria relevante en cuanto a proyectos de investigación competitivos, producción científica y/o participación en EECC de calidad. • Emergente: grupos de investigación que se encuentren en fase de desarrollo y que precisan de un mayor apoyo por parte de la organización. • Clínico asociado: Investigadores del HULP con cierta actividad científica pero no cumplen el criterio de grupo de investigación del IdiPAZ. 5. Redactar un informe con la clasificación de los grupos de investigación y su distribución en las áreas de investigación de acuerdo a su actividad. 6. La Comisión Delegada revisará las aportaciones realizadas por el CCE en relación a la evaluación de grupos y la distribución de las áreas. 				

Eje I: Organización y gestión interna – I.1. Estructura organizativa de la I+D+i

PLAN DE ACTUACIÓN: I.1.3. CONSOLIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN		2/2
Hitos e Indicadores de resultados		
Hitos:	Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión del Comité Científico Externo. • Informe de evaluación de la estructura de las áreas de investigación y distribución de los grupos de investigación del IdiPAZ en las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de reagrupaciones de los grupos de investigación. • N° de redistribuciones de grupos en las distintas áreas. • N° de grupos clasificados en las distintas categorías definidas (excelente, consolidado, emergente y clínico asociado). 	

Consideraciones al plan de actuación I.1.3

- El desarrollo de este Plan requiere de una revisión inicial de las áreas de investigación del IdiPAZ y de los grupos que la conforman con el objetivo de identificar posibles heterogeneidades que actualmente dificultan el funcionamiento coordinado de las áreas de investigación y, al mismo tiempo, maximizar el número de líneas de colaboración comunes entre los grupos.
- Las recomendaciones identificadas en el análisis requerirán igualmente de la participación y opinión de los responsables de las áreas de investigación y los grupos afectados de forma que las decisiones y posibles actuaciones se realicen con el máximo consenso.
- Por otro lado, la revisión de las categorías de clasificación de los grupos de investigación y de los criterios que las definen permite conocer la realidad actual del instituto y adecuar las actuaciones a desarrollar en cada uno de los grupos en base a sus necesidades.



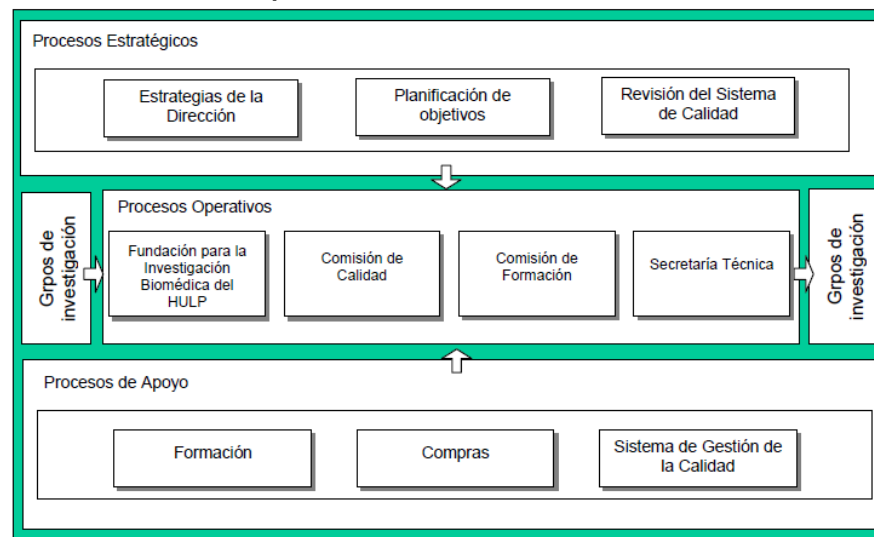
Eje I: Organización y gestión interna – I.1. Estructura organizativa de la I+D+i

PLAN DE ACTUACIÓN:	I.1.4. PLAN DE ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN		
Objetivos	Consolidar el correcto desarrollo de las actividades de gestión de la investigación en el IdiPAZ a nivel de procesos.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Febrero 2015	Diciembre 2019
Responsable	Responsable de Calidad; FIBHULP	Ámbito de aplicación	Estructuras de apoyo a la gestión del IdiPAZ

Acciones a Realizar

- Identificar las necesidades del IdiPAZ respecto a la adecuación de los procesos ya existentes, así como los nuevos procesos a desarrollar de acuerdo al Mapa de Procesos del IdiPAZ incluido en el Manual de Calidad Corporativo.
 - Procesos relativos a la Estrategia de la Dirección.
 - Proyectos operativos (relativos a la FIBHULP, Secretaría técnica y comisiones de Calidad y Formación).
 - Procesos de apoyo propios del sistema de gestión de la calidad, de formación y relativo a compras.
- Elaborar los nuevos procesos y, en su caso, adecuar los ya existentes por parte del Coordinador de la Comisión de Calidad con designación de responsables e inclusión de los mismos en el mapa de procesos del IdiPAZ.
- Aprobar los nuevos procesos y las acciones de mejora propuestas por parte de la Comisión Delegada.
- Revisar anualmente el mapa de procesos por parte del Coordinador de la Comisión de Calidad junto con los responsables de cada uno de ellos para la identificación de áreas de mejora.

Mapa de Procesos actual del IdiPAZ



Hitos e Indicadores de resultados

Hitos:	Indicadores de resultados:
<ul style="list-style-type: none"> Actas de aprobación y/o revisión de los procesos por la Comisión Delegada. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevos procesos puestos en marcha.

Eje I: Organización y gestión interna – I.1. Estructura organizativa de la I+D+i

PLAN DE ACTUACIÓN: I.1.5. IDENTIFICACIÓN Y PROMOCIÓN DE LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN DE EXCELENCIA			
Objetivos	Potenciar las líneas científicas con mayor capacidad de desarrollo en el IdiPAZ, incorporando personal de referencia internacional y dotando a las mismas de mayores recursos, y sobre las que se asocie la imagen de excelencia del IdiPAZ.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Octubre 2015	Diciembre 2019
Responsable	Órganos de Dirección y Gobierno del IdiPAZ	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación
Acciones a Realizar			
<p>1. Realizar, por parte del Director Científico y de los coordinadores de las áreas científicas, un análisis de las líneas de investigación del Instituto con mayor capacidad de desarrollo y sobre las que establecer una línea de apoyo específica de recursos que las impulse de una manera estable y definitiva al ámbito de la investigación de excelencia. La Comisión de Investigación será informada igualmente de los resultados del análisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar y definir los parámetros que ayuden a determinar las líneas científicas con mayor potencial del IdiPAZ. Estos indicadores deberán tener en cuenta, entre otras cuestiones, su carácter transversal (que permitan alinear a una importante masa crítica del IdiPAZ), el nivel de priorización en estrategias nacionales e internacionales (RIS3, H2020, etc.), el interés estratégico del IdiPAZ, la actividad científica desarrollada en los últimos años (financiación obtenida, resultados y calidad científica y docente), la capacidad de atracción de talento, las relaciones actuales o potenciales con agentes del entorno científico-tecnológico y empresarial (a nivel nacional e internacional) y la actividad innovadora desarrollada o en fase de desarrollo. <p>2. Priorizar las líneas de mayor excelencia en base a los resultados del análisis.</p> <p>3. Seleccionar un responsable de cada una de las líneas de excelencia identificadas y definición de sus funciones y responsabilidades.</p> <p>4. Definir un plan específico para potenciar la actividad de las líneas de investigación de excelencia del IdiPAZ, incluyendo la asignación o cofinanciación de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: orientado a la atracción de personal de prestigio científico internacional o personal de soporte y su incorporación al IdiPAZ. • Recursos estructurales y tecnológicos: adecuación de instalaciones e inversión en tecnología. • Recursos económicos: dotación económica para el desarrollo de proyectos de investigación. <p>5. Cuantificar la inversión necesaria en recursos estructurales, humanos y económicos y priorizar en base a las necesidades y capacidades presupuestarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el programa de ejecución del plan, con los recursos a financiar, objetivos, condiciones, resultados esperados, etc. <p>6. Desarrollar un plan de seguimiento específico de estos recursos y de evaluación de las líneas según estándares de excelencia científica e innovadora a nivel internacional.</p>			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de líneas de excelencia del IdiPAZ. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de profesionales de prestigio científico internacional incorporados. • Evaluación de las líneas de excelencia definidas. 	

Eje I: Organización y gestión interna – I.1. Estructura organizativa de la I+D+i

PLAN DE ACTUACIÓN:		I.1.6. PLAN DE FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA		1/2
Objetivos	Potenciar la investigación clínica y traslacional en las áreas científicas del IdiPAZ, a través de la adecuación de procesos organizativos y de gestión, y del modelo de relación con el sector empresarial.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:	
		Octubre 2015	Diciembre 2019	
Responsable	Director Científico IdiPAZ; Responsable UICEC	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación	
Acciones a Realizar				
1.	Identificar los procesos que, directa o indirectamente, puedan estar relacionados con la gestión de la actividad en investigación clínica y valorar la adecuación de los mismos y/o la conveniencia de su revisión.			
2.	Realizar esfuerzos en el análisis y registro de cohortes de pacientes existentes en el Hospital, como base para el acercamiento a la Industria y el establecimiento de colaboraciones en proyectos empresariales. Se contempla trabajar paralelamente en el genotipado de las cohortes de pacientes existentes en el Hospital por patologías.			
3.	Planificar y poner en marcha una estrategia de relación con la Industria en torno al desarrollo de proyectos sobre nuevos productos, así como de colaboraciones conjuntas en la definición y desarrollo de estudios científicos en fases más tempranas y desde una perspectiva de innovación abierta.			
4.	Potenciar el desarrollo de jornadas informativas de acercamiento a la industria farmacéutica que permita conocer sus necesidades actuales.			
5.	Impulsar la participación de los grupos de investigación en proyectos europeos que conlleven investigación clínica. Concretamente dentro del Programa H2020 y otras iniciativas europeas de colaboración de la industria con el sistema público de investigación (como es IMI2).			
6.	Adecuar la UICEC con mayores recursos para consolidarse como estructura de gestión de EECC y de apoyo en el seguimiento-monitorización de ensayos clínicos.			
7.	Apoyar a los grupos de investigación básica en su relación e integración con grupos de perfil más asistencial, y favorezca en conjunto la investigación traslacional en el IdiPAZ: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar aquellos grupos de investigación del IdiPAZ que no poseen actualmente una colaboración activa con los grupos clínicos del Instituto. • Analizar cada caso particular de los grupos identificados para seleccionar los potenciales grupos clínicos con los que pudiera iniciar una colaboración. • Poner en contacto los grupos identificados y seleccionados para definir el alcance de la colaboración. 			
8.	Promover el interés por las actividades de investigación entre el personal MIR.			

Eje I: Organización y gestión interna – I.1. Estructura organizativa de la I+D+i

PLAN DE ACTUACIÓN: I.1.6. PLAN DE FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA		2/2
Hitos e Indicadores de resultados		
Hitos:	Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> Planificación de la estrategia de relación con la Industria. 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de protocolos y/o guías de práctica clínica generados y/o mejorados. Nº de Ensayos Clínicos y Estudios Observacionales activos. Participación en proyectos de convocatorias H2020 relativas a ensayos clínicos. Nº de acuerdos alcanzados con empresas farmacéuticas para el desarrollo de proyectos conjuntos. 	

Consideraciones al plan de actuación I.1.6

- El Programa H2020 presenta un mayor **enfoque a la clínica que el anterior Programa Marco**, con financiación de EECC y orientación al mercado.
- Igualmente existen otras iniciativas europeas de **colaboración de la industria con el sistema público de investigación** como es IMI2, cuyo objetivo es el de acelerar el desarrollo de medicinas más efectivas y seguras. Este consorcio está formado por la UE y la Federación de las Industrias y Asociaciones Farmacéuticas (EFPIA).
- Actualmente, desde distintas organizaciones se buscan la generación de nuevos modelos de negocio basados en el desarrollo de soluciones de forma conjunta con la Industria farmacéutica. Este modelo de relación se basa en ofrecer a la industria no solo el desarrollo de estudios clínicos en el hospital para nuevos productos, sino aportar conocimiento sobre el sistema de salud, acceso a bases de datos y otros beneficios que aporten valor a través del concepto de innovación abierta.
- El desarrollo de alianzas estratégicas en un **modelo de innovación abierta** permite integrar capacidades complementarias para generar innovación y llevarla al mercado. Tal es el caso del desarrollo de estudios clínicos y traslacionales que pongan en valor el liderazgo de los grupos de investigación del IdiPAZ en la definición y gestión de proyectos de investigación clínica.

Eje I: Organización y gestión interna – 1.2. Seguimiento y evaluación de grupos

PLAN DE ACTUACIÓN: I.2.1. PLAN DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA			
Objetivos	Realizar un seguimiento de la actividad desarrollada por los grupos de investigación del IdiPAZ que permita la evaluación continua de los resultados científicos obtenidos y asegure la excelencia científica en el Instituto.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Octubre 2015	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los criterios de evaluación de los grupos de investigación del IdiPAZ integrados en las distintas áreas científicas en función de la actividad científica desarrollada y resultados obtenidos, así como de los objetivos planteados por y para cada uno de ellos. 2. Revisar los indicadores de evaluación, incluyendo responsables, mecanismos de medida y periodicidad en la medición. 3. Realizar la medición de los indicadores en base a los parámetros establecidos. 4. Analizar los resultados obtenidos con el objetivo de identificar necesidades y proponer acciones de mejora, especialmente en aquellos casos en los que el resultado de los indicadores sea desfavorable. 5. Realizar informes periódicos sobre la evolución de los grupos de investigación del IdiPAZ en los que se puedan establecer cambios en la composición y/o reclasificación de los grupos (como grupo consolidado, emergente, etc.) o su reubicación en un área de investigación diferente a la inicial. <ul style="list-style-type: none"> • En este punto, tal y como se indica en el Plan de Acción 1.1.3, la evaluación de los grupos excelentes se realizará cada dos años y se podrá modificar la clasificación del grupo de excelente o consolidado, y viceversa. 6. El Comité Científico Externo será el órgano encargado de evaluar a los grupos de investigación del IdiPAZ en base a los informes elaborados y según la periodicidad definida. En este punto se contempla que la participación del CCE como órgano consultivo sea más dinámica y cercana en este nuevo periodo. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión anual de los mecanismos de integración en el Instituto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Medición de los indicadores de actividad científica del cuadro de mando. 	

Eje I: Organización y gestión interna – 1.2. Seguimiento y evaluación de grupos

PLAN DE ACTUACIÓN: I.2.2. PLAN DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS EN EL IdiPAZ			
Objetivos	Establecer acciones que formalicen y aseguren el adecuado proceso de análisis, evaluación, integración y seguimiento de nuevas entidades y grupos de investigación en el Instituto.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Mayo 2015	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ; Comité Científico Externo	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar regularmente los grupos de investigación del entorno científico con potencial interés en integrarse en el IdiPAZ. <ul style="list-style-type: none"> • Estudio, en cada caso, de la naturaleza de la entidad, de su regulación y del ámbito que motiva su interés (investigación biosanitaria, innovación y desarrollo tecnológico, etc.), así como de las aportaciones previstas a la organización y los compromisos a adquirir. 2. Evaluar la factibilidad de la propuesta de integración en base al protocolo de actuación para la incorporación de nuevas entidades y/o grupos de investigación, definida en el documento “Plan de Integración del IdiPAZ”. 3. Si la institución a la que pertenece el grupo de investigación no forma parte del IdiPAZ, definir el nivel de integración de la institución dentro de los distintos niveles organizativos del Instituto (a nivel de gobierno, a nivel de estructura científica y a nivel de procesos, incluyendo la definición previa del reparto de la propiedad de los resultados que se puedan generar y las solicitudes de patentes a que dichos resultados pudieran dar lugar). 4. Evaluar la solicitud de incorporación de nuevos grupos de investigación y/o instituciones en el IdiPAZ por parte de los órganos de dirección y de gobierno en última instancia. 5. Firmar, en su caso, un convenio de integración de la entidad y definir los derechos y deberes de los nuevos integrantes del IdiPAZ. 6. Realizar, por parte de la Comisión Delegada, un seguimiento de los convenios suscritos, así como los procesos de incorporación de nuevas entidades y grupos de investigación al IdiPAZ. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Actas de evaluación y aprobación del Comité Científico Externo. • Revisión anual de los mecanismos de integración en el Instituto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de convenios de integración suscritos con entidades del entorno. • Número de nuevos grupos integrados en el Instituto. 	

Eje I: Organización y gestión interna – 1.3. Renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS

PLAN DE ACTUACIÓN: I.3.1. PLAN DE RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN DEL IdiPAZ COMO IIS			
Objetivos	Establecer acciones que permitan al IdiPAZ cumplir correctamente con los requisitos para su acreditación como Instituto de Investigación Sanitaria por el ISCIII.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Febrero 2015	Septiembre 2015
Responsable	Director Científico IdiPAZ; FIBULP	Ámbito de aplicación	IdiPAZ
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la situación actual de la documentación desarrollada para identificar los déficits de información o aspectos mal enfocados. 2. Identificar y revisar los criterios e indicadores establecidos por el ISCIII para la renovación de la acreditación. <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los requisitos del RD de acreditación de institutos en cuanto a procedimientos de gestión y la composición de las estructuras de coordinación 3. Revisar el cumplimiento de los requisitos imprescindibles y recomendables presentes en la guía de acreditación. 4. Detectar las carencias tanto en infraestructuras, procesos de gestión, procesos organizativos, formación y sistema de calidad del IIS. <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de actuación para cada uno de los puntos críticos en los que se deben subsanar deficiencias para cumplir con los requisitos. 5. Desarrollar la documentación necesaria para justificar los requerimientos y la documentación establecida por el ISCIII, para el proceso de renovación de la acreditación de IIS. <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar los documentos obligatorios a presentar para la renovación de la acreditación • Rellenar los formularios necesarios para la solicitud del proceso de acreditación. • Desarrollar los documentos necesarios para solicitar el comienzo del proceso de renovación de la acreditación. 6. Seguimiento del proceso de acreditación: <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la documentación justificativa solicitada por el ISCIII durante el proceso de acreditación. • Contestación de las alegaciones que fuese necesario realizar. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y adecuación de los diferentes documentos necesarios en el proceso de renovación de la acreditación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de la acreditación como Instituto de Investigación Sanitaria. 	

Eje I: Organización y gestión interna – 1.3. Renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS

Consideraciones al plan de actuación 1.3.1

1/2

Antecedentes:

- El Instituto de Investigación Sanitaria (IIS) se incluyó dentro de la ley (Ley 16/2003, de 28 de mayo), de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud, que en su artículo 50 estableció promover la configuración de Institutos de Investigación Sanitaria mediante la asociación de centros de investigación que serán acreditados por el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN) a propuesta del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) y de las Comunidades Autónomas con la finalidad de fomentar la asociación de los hospitales del Sistema Nacional de Salud, las universidades, los organismos públicos, y otros centros públicos o privados de investigación en torno a hospitales docentes e investigadores.
- El Real Decreto 339/2004, de 27 de febrero, sobre Acreditación de Institutos de Investigación Sanitaria, establece el concepto de Instituto de Investigación Sanitaria, los criterios y el procedimiento de acreditación que lo regula.
- La Orden SCO 1245/2006, de 18 de abril, por la que se desarrolla el Real Decreto 339/2004 sobre Acreditación de Institutos de Investigación Sanitaria establece las actuaciones a desarrollar en lo que se refiere a la composición de la Comisión de Evaluación, las Guías del procedimiento de acreditación y la coordinación de actuaciones de las autoridades intervinientes en las fases de iniciación e instrucción del procedimiento.
- Con el objetivo de facilitar el proceso de acreditación a los centros el ISCIII publicó el 19 de Noviembre de 2008 una guía para la acreditación de los IIS donde establece los procedimientos, criterios e indicadores que debe aportar el dossier de acreditación de un instituto.

Situación actual

- En la actualidad hay 25 IIS acreditados conforme a los requerimientos establecidos por el ISCIII, entre los que se encuentra el IdiPAZ.
- El período de validez establecido tras la primera acreditación, determinado en el Real Decreto 339/2004, de 27 de febrero, era de 5 años tras los cuales se debe evaluar la renovación de su acreditación en el seno de la Comisión de Evaluación de Acreditaciones.
- Está pendiente la publicación de un nuevo Real Decreto por el que se legisla el proceso de acreditación de Institutos de Investigación Sanitaria con el objetivo de disponer de normativa actualizada para las nuevas solicitudes de acreditación de IIS, al tiempo que se considera necesario regular el procedimiento para la renovación de la acreditación, circunstancia que no se desarrolla específicamente en el RD de 2004.
- El IdiPAZ debe comenzar a definir y desarrollar las actividades previstas para el proceso de renovación de la acreditación para cumplir con el objetivo de finalizar la renovación de la acreditación en el primer semestre de 2015.

Eje I: Organización y gestión interna – I.3. Renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS

Procesos y actuaciones a poner en marcha para el proceso de renovación de la acreditación:

- Actualización del **vínculo jurídico**:
 - Convenio de colaboración las entidades que conformaron el IIS y cumplimiento de compromisos esenciales asumidos por las partes.
- **Actas del Consejo Rector, Comisión Delegada, Comisión de Investigación y Comité Científico Externo.**
 - Desarrollo de actividades e iniciativas del Consejo Rector, Comisión Delegada, Comité Científico Externo asesor, Comisión de Investigación y de los Comités de Ética, que han propiciado mejoras organizativas y operativas en el funcionamiento del IIS.
- **Memorias económicas e informes de auditoría.**
- Informes de **evaluación del Plan Estratégico**:
 - Seguimiento de los indicadores del progreso del plan estratégico, orientado a objetivos, líneas y programas de investigación en salud.
- Informes de **evaluación y actualización del Plan de Integración**:
 - Seguimiento del proceso de integración de los grupos de investigación procedentes de las entidades que se asocian al IdiPAZ.
- Evaluaciones del **plan de formación**:
 - Cumplimiento del plan de formación y actualización del mismo con nuevas actividades, orientado a seguir impulsando el desarrollo de un plan activo de formación en investigación propio dirigido a los profesionales del IdiPAZ.
- Evaluaciones del **plan de tutela de grupos emergentes.**
- Informe de **resultados de la actividad investigadora** en el período de vigencia de la acreditación con mención a los estándares mínimos de acreditación.
- Documento vigente de **política de calidad** y descripción de la estructura del **sistema de calidad** (criterios recomendables Guía):
 - Aplicación, evaluación y actualización de los procedimientos que aseguran la calidad, ética y buena práctica científica en investigación y el cumplimiento de las disposiciones legales y los principios comúnmente aceptados en este ámbito de actuación.
- Informes de verificación de **cumplimiento de disposiciones vigentes en materia de I+D+i.**

Eje 2: Relación y alianzas – 2.1. Fomento de relaciones internas y externas

PLAN DE ACTUACIÓN:		2.1.1 IMPULSO DE RELACIONES INTERNAS	
Objetivos	Potenciar los sistemas internos de comunicación entre las diferentes áreas y grupos de investigación del Instituto que repercuta en un mayor conocimiento de la actividad científica y en el desarrollo de líneas comunes de investigación.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Abril 2015	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	IdiPAZ
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el responsable o grupo de responsables de las actividades de comunicación del IdiPAZ con el personal. 2. Analizar los medios de divulgación interna con los que cuenta actualmente el IdiPAZ con el objetivo de identificar aquellos más adecuados y detectar carencias en los mismos. 3. Proponer nuevas acciones y mejoras en las actividades de comunicación existentes que resulten en un mayor conocimiento de la actividad desarrollada en el Instituto y el fomento de colaboraciones y líneas de actividad conjuntas entre grupos de investigación básicos y clínicos: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener y reforzar las actividades de comunicación de las actividades realizadas por el IdiPAZ, incluyendo acuerdos alcanzados por la Institución, mediante la organización de foros, envío de comunicaciones por vía electrónica, publicación en la web. • Fomentar el desarrollo de reuniones periódicas entre los coordinadores de cada área y los investigadores principales de los grupos de investigación. • Actualización periódica de los contenidos de información en la web y el diseño de nuevos espacios. • Fomentar el desarrollo de seminarios científicos periódicos conjuntos o jornadas entre el personal (en los que se invite a participar a los distintos servicios del Hospital que presentan una menor o incluso ninguna actividad investigadora) con la máxima difusión y en coordinación con otras actividades impartidas por las instituciones que conforman el IdiPAZ. El objetivo es identificar sinergias y promover iniciativas de colaboración entre grupos de investigación del propio Instituto, así como con otros organismos de investigación o del ámbito empresarial. <ul style="list-style-type: none"> • Definir modelo y periodicidad de seminarios conjuntos. • Canales de comunicación de seminarios. 4. Elaborar un sistema de evaluación periódica del impacto generado por las acciones de comunicación e identificación de nuevas necesidades. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones del grupo de responsables de las actividades de comunicación interna. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de eventos y actividades de comunicación planteadas. • Número de publicaciones colaborativas entre grupos de investigación del IdiPAZ. 	

Eje 2: Relación y alianzas – 2.1. Fomento de relaciones internas y externas

PLAN DE ACTUACIÓN: 2.1.2 PLAN DE RELACIONES CON OTRAS INSTITUCIONES			
Objetivos	Fomentar el desarrollo de relaciones con instituciones del entorno nacional e internacional en materia de investigación e innovación científica, así como proyectos en colaboración con el tejido empresarial.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Abril 2015	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	IdiPAZ
Acciones a Realizar			
1.	<p>Realizar un análisis de agentes del entorno científico-tecnológico y empresarial del IdiPAZ (nacionales e internacionales) referentes en investigación biomédica y de especial interés para estudiar las posibles líneas en las que establecer alianzas e identificar el modelo que mejor se adapte a las características del IdiPAZ y las instituciones en función de su naturaleza.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar oportunidades de colaboración con agentes del entorno, teniendo en cuenta especialmente los contactos y/o acuerdos establecidos previamente por los grupos de investigación: convenios entre instituciones públicas, colaboraciones público-privadas para el fomento de líneas o proyectos de investigación conjuntos, movilidad del personal investigador, etc. Se plantea como reto impulsar el desarrollo de proyectos de colaboración y coordinación tanto con instituciones cercanas (CNIO, CNIC, etc.), así como las ubicadas en el Campus de Cantoblanco de la UAM y del Parque Tecnológico (CBMSO, CNB, IMDEA-Alimentación, IMDEA-Nanociencia, etc.). 		
2.	Contactar con los agentes priorizados con los que puedan establecerse relaciones estables (entorno universitario, centros de investigación, centros hospitalarios, sector empresarial, etc.) y establecer reuniones para definir modelos concretos de colaboración y líneas de trabajo conjuntos.		
3.	Identificar y nombrar al personal responsable de realizar estas acciones de análisis, priorización, contacto, formalización y seguimiento de las iniciativas/convenios de colaboración. El desarrollo de estas actividades irán en línea con las actividades propuestas en el Plan de actuación 5.2.1 de Comercialización y Marketing.		
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:	Indicadores de resultados:		
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del mapa de alianzas. Actas de las reuniones mantenidas con diferentes agentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de proyectos de colaboración con centros de investigación y grupos externos. Redes de investigación nacionales e internacionales en las que participan grupos del IdiPAZ. Resultados de la producción científica en colaboración con grupos externos: número de artículos, número de citas y factor de impacto acumulado. 		

Eje 2: Relación y alianzas – 2.2. Difusión imagen institucional

PLAN DE ACTUACIÓN: 2.2.1 PLAN DE IMAGEN DE MARCA			
Objetivos	Implementar actuaciones de difusión de las actividades desarrolladas en el IdiPAZ que mejoren la imagen del Instituto a nivel internacional y su relación con el entorno.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Febrero 2015	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ; FIBHULP; Dirección de Innovación	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación y de soporte del IdiPAZ
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un responsable encargado del fomento de la imagen de marca del IdiPAZ. 2. Realizar un análisis interno de los elementos disponibles actualmente de difusión externa de la investigación y actividad realizada en el Instituto y los resultados obtenidos por sus profesionales. 3. Definir los objetivos a conseguir en el ámbito de la difusión y comunicación, proponiendo nuevas acciones y mejoras en las actividades de comunicación existentes. 4. Identificar los medios más adecuados para lograr los objetivos planteados teniendo en cuenta la propia visión del Instituto: <ul style="list-style-type: none"> • Especial énfasis en la incorporación del IdiPAZ a la web social o web 2.0. • Actualización periódica de la página web con nuevos contenidos. • Acciones para posicionar al IdiPAZ como marca de la investigación biosanitaria de excelencia: difusión de publicaciones de artículos científicos en los distintos medios de comunicación, notas de prensa en coordinación con el gabinete de prensa del HULP. • Presentación periódica de las actividades del IdiPAZ en las que se haga partícipe a distintos agentes (centros de investigación, industria del sector farmacéutico y biotecnológico, instituciones y agentes de financiación públicas, inversores privados, etc.), a través de la organización de jornadas o seminarios, difusión de <i>newsletters</i>. • Desarrollo de otras actividades que se identifiquen en este ámbito por el grupo de trabajo. 5. Establecer una hoja de ruta para la puesta en marcha de las actividades de difusión, que incluya un calendario de actuaciones, responsables, indicadores de evaluación, etc. 6. Implementar el Plan de Imagen, evaluar tanto su desarrollo como el impacto generado e identificación de nuevas necesidades. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los medios de difusión externa más adecuados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas en la página web. • Número de noticias favorables sobre el IdiPAZ publicadas en los medios. 	

Eje 2: Relación y alianzas – 2.2. Difusión imagen institucional

Consideraciones al plan de actuación 2.2.1

- El desarrollo de actuaciones de difusión que den a conocer la actividad desarrollada por el IdiPAZ, tanto en el ámbito científico como a la sociedad en general, se considera fundamental para incrementar su visibilidad y su presencia en el panorama nacional e internacional. Para ello, han de sentarse las bases del desarrollo de un Plan de Imagen que dé a conocer la investigación realizada en el Instituto y los resultados obtenidos por sus profesionales.
- El IdiPAZ ya cuenta o está desarrollando actividades en este sentido, como es la existencia de la página web del IdiPAZ, la publicación de una memoria de actividad de IdiPAZ o la aparición en los medios digitales de comunicación. Lo que se plantea es mantener estas actividades, reforzando la difusión de las memorias a las principales instituciones y principales centros de investigación y la presencia en los medios. En el caso de la web, se plantea mantener actualizados los contenidos y el diseño de nuevos espacios, foros de discusión, mejora de la intranet, o reestructuración de los mismos en función de las necesidades detectadas.
- La implantación de canales de comunicación en el Instituto permite además difundir las actividades desarrolladas por el IdiPAZ, los programas e iniciativas puestos en marcha desde la Unidad de Innovación y la actividad desarrollada por cada uno de los Servicios de Apoyo Tecnológico del IdiPAZ.
- Entre las nuevas iniciativas para fomentar la difusión de la actividad científica generada en el instituto es la incorporación a la web social o web 2.0. De esta forma, se habilitarán cuentas en plataformas sociales para dar a conocer las noticias, alertas bibliográficas o publicaciones con el fin de aumentar la visibilidad e impacto de las investigaciones y permitir comentarios de los resultados. Las plataformas de edición y publicación nacidas en torno a la web 2.0 suponen una herramienta de comunicación adicional y complementaria a los métodos tradicionales utilizados por los investigadores como la publicación en revistas.

Eje 3: Gestión de recursos e infraestructuras – 3.1. Política de recursos humanos y atracción de talento

PLAN DE ACTUACIÓN:		3.1.1 PLAN DE RRHH	
Objetivos	Mantener una apropiada masa crítica de profesionales cualificados que asegure la actividad científica de calidad y el soporte científico adecuado.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Enero 2016	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ; FIBHULP	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación y de soporte del IdiPAZ
Acciones a Realizar			
1.	Identificar, por parte del grupo de trabajo creado a petición del Director Científico, las necesidades de personal técnico de apoyo cualificado tanto por parte de los servicios científicos comunes como por los grupos de investigación básicos y clínicos.		
2.	Definir los perfiles profesionales para el correcto desarrollo de las funciones requeridas y cuantificar las necesidades reales de personal.		
3.	Impulsar actuaciones orientadas a la atracción de investigadores reconocidos (categoría <i>senior</i>) que aseguren la excelencia científica: <ul style="list-style-type: none"> • Promover acciones de visibilidad del IdiPAZ en relación a las actividades desarrolladas, las líneas de investigación, etc. • Impulsar actuaciones específicas como las desarrolladas para los grupos emergentes y difundirlas a través de los canales adecuados: oportunidades de colaboración y movilidad de personal, acceso a cursos de formación, acceso a becas propias del IdiPAZ. • Identificar las actuaciones que se realizan desde las distintas entidades que integran el IdiPAZ en relación a la formación de personal investigador, convocatoria de becas para la atracción de talento y que desde el IdiPAZ se promueva su divulgación. 		
4.	Establecer un seguimiento de las acciones desarrolladas y evaluación de mejoras en la actividad de los servicios y grupos de investigación implicados.		
5.	Fomentar la estabilización del personal científico: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los profesionales estabilizados en el Instituto e identificar las áreas que demandan un mayor apoyo en la estabilización de los investigadores. • Analizar las formas de financiación para llevar a cabo la estabilización del personal identificado: agentes de financiación externos (públicos o privados). El Plan de actuación anual identificará las necesidades y herramientas para la estabilización de personal. 		
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las necesidades de personal e identificación de perfiles profesionales. • Identificación de las necesidades de personal y las herramientas disponibles. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de contrataciones de personal técnico o investigador realizadas. • Número de profesionales estabilizados. 	

Eje 3: Gestión de recursos e infraestructuras – 3.2. Consolidación de Plataformas

PLAN DE ACTUACIÓN:		3.2.1 PLAN DE GESTIÓN DE PLATAFORMAS		1/2
Objetivos	Potenciar los servicios científicos comunes de apoyo del IdiPAZ en función de las necesidades detectadas y su consolidación como estructuras de soporte de primer nivel.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:	
		Octubre 2015	Diciembre 2019	
Responsable	Director Científico IdiPAZ; Responsable de Plataformas; Responsable de Calidad	Ámbito de aplicación	Plataformas y Servicios científico-técnicos de apoyo	
Acciones a Realizar				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir acciones generales a desarrollar en las plataformas y servicios científicos comunes del IdiPAZ con el fin de ofrecer una actividad de soporte de alto nivel y adecuada a las necesidades de los usuarios: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las necesidades de personal técnico y nivel de cualificación. • Analizar las necesidades de infraestructuras y espacios para el correcto desarrollo de su actividad. • Priorizar internamente las plataformas y servicios científicos comunes con mayor capacidad para implantar un Sistema de Gestión de Calidad y su posible acreditación conforme a normas de calidad internacional ISO. • Fomentar la autosostenibilidad de las plataformas y servicios científicos comunes. • Elaborar informes periódicos donde se analicen indicadores comunes a todas las plataformas y servicios científicos comunes sobre la frecuencia de uso de las infraestructuras, relación de usuarios, mantenimiento, rendimiento, etc. 2. Fomentar en las plataformas el desarrollo de proyectos de investigación que permitan una mejora de los mismos y de sus infraestructuras, así como la puesta a punto de nuevas técnicas. 3. Identificar y puesta en marcha de nuevos servicios científicos centrales de soporte demandados por los investigadores. 				

Eje 3: Gestión de recursos e infraestructuras – 3.2. Consolidación de Plataformas

PLAN DE ACTUACIÓN: 3.2.1 PLAN DE GESTIÓN DE PLATAFORMAS		2/2
Hitos e Indicadores de resultados		
Hitos:	Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none">Definición de necesidades de los servicios científicos comunes.Definición de la cartera de servicios de los servicios científicos comunes.Definición del modelo de funcionamiento de los servicios científicos comunes.	<ul style="list-style-type: none">Número de personal técnico contratado.Número de infraestructuras adquiridas.Plataformas o servicios científicos acreditados conforme a normas de calidad internacional.	

Eje 3: Gestión de recursos e infraestructuras – 3.2. Consolidación de Plataformas

PLAN DE ACTUACIÓN: 3.2.2 PLAN COMERCIAL Y DE SOSTENIBILIDAD			
Objetivos	Definir un modelo de funcionamiento y plan de venta de servicios tecnológicos de las Plataformas y servicios científicos de apoyo del IdiPAZ	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Octubre 2015	Diciembre 2019
Responsable	Director Científico IdiPAZ; Responsable de Plataformas	Ámbito de aplicación	Plataformas y Servicios científico-técnicos de apoyo
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un catálogo de servicios de cada una de las plataformas y servicios científicos comunes, así como los recursos disponibles: <ul style="list-style-type: none"> • Servicios ofertados por las plataformas y servicios científicos comunes. • Recursos e infraestructuras disponibles. 2. Definir el modelo de funcionamiento para cada uno de los servicios científico-técnicos de apoyo. 3. Consensuar una política de tarifas de facturación por la venta de servicios tecnológicos. 4. Definir y poner en marcha un Plan comercial de los servicios científicos comunes: <ul style="list-style-type: none"> • Especificar las actuaciones a desarrollar en el Plan y principales hitos. • Identificar los agentes clave para presentar los servicios científicos comunes del IdiPAZ y su actividad desarrollada a nivel interno y externo. • Identificar los medios de difusión más adecuados para lograr los objetivos definidos. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición del plan comercial de plataformas y servicios científicos del IdiPAZ. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas en el espacio creado en la página web. • Facturación obtenida por la venta de servicios prestados. 	

Eje 3: Gestión de recursos e infraestructuras – 3.2. Consolidación de Plataformas

Consideraciones al plan de actuación 3.2.2

- El IdiPAZ plantea la necesidad de potenciar las plataformas y servicios científicos de apoyo con el objetivo de alcanzar un alto grado de competitividad con un doble objetivo: ofrecer un servicio adecuado a la actividad científica realizada por los programas de investigación del Instituto y atraer a clientes externos que conlleve la facturación por la venta de servicios.
- Para ello, entre las actividades a desarrollar, deberá difundir los servicios que ofertan sus plataformas tecnológicas entre el personal del instituto y los agentes clave a través de diferentes herramientas de difusión.
- Parte del esfuerzo deberá encaminarse a difundir en el entorno científico tecnológico las capacidades e infraestructuras de las plataformas y la experiencia aportada por los profesionales, de forma que sean atractivas para clientes externos.

Eje 4: Financiación – 4.1. Nuevas líneas de financiación

PLAN DE ACTUACIÓN:		4.1.1 PLAN DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN		1/2
Objetivos	Búsqueda activa desde la organización de fuentes de financiación pública a través de nuevos instrumentos de financiación, así como de inversiones provenientes de fondos privados.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:	
		Febrero 2015	Diciembre 2019	
Responsable	Secretaría Técnica FIBULP; Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación	
Acciones a Realizar				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir responsables de promover en el instituto la atracción de líneas de financiación sobre las que actualmente no se está trabajando. 2. Desarrollar un mapa de instrumentos de financiación pública de la I+D+I y de inversores privados: <ul style="list-style-type: none"> • Financiación pública: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos instrumentos de financiación pública: Compra Pública Innovadora, Innvierte Capital Riesgo, Innpacto, Innpronta, etc. • Programas Europeos de Financiación de la I+D: BEI, H2020. • Otros programas o convocatorias de financiación internacionales: proyectos latinoamericanos, proyectos del NIH. • Inversores privados: <ul style="list-style-type: none"> • Sector del capital riesgo biotecnológico y TIC. • Business Angels nacionales. • Fondos de Capital Riesgo de grandes corporaciones. • Aceleradoras de empresas nacionales. 3. Para instrumentos de financiación pública, priorizar las distintas fuentes de financiación en función de los requisitos y posibilidades de acceso. 4. Para inversiones privadas, priorizar los instrumentos en función del interés estratégico para IdiPAZ y los proyectos a financiar, teniendo en cuenta la complejidad del mercado y grado de especialización existente actualmente. <ul style="list-style-type: none"> • Conocer las necesidades del mercado. • Conocer la oferta institucional y su grado de desarrollo (si la inversión se plantea para etapas tempranas o en un nivel mayor grado de desarrollo). 5. Diseñar una cartera de productos atractivos con alto potencial de desarrollo y específicos para su presentación en cada caso particular. En general, cada uno de ellos debe incluir un plan de viabilidad técnica y económica y plan de transferencia (en línea con el Plan de Actuación 5.2.1. de comercialización y marketing). 6. Identificar los foros a los que acudir y los interlocutores adecuados. 7. Desarrollo de una actividad comercial proactiva de búsqueda de relaciones con potenciales inversores y de acceso a las líneas de financiación priorizadas. <ul style="list-style-type: none"> • A través de actividad desarrollada por personal propio de la estructura de gestión. • A través de la contratación de servicios de asesoría con expertos en cada caso. 8. Realizar un seguimiento sobre perspectivas de financiación, personas de contacto y tendencias del Sistema de I+D+i. 				

Eje 4: Financiación – 4.1. Nuevas líneas de financiación

PLAN DE ACTUACIÓN: 4.1.1 PLAN DE INCORPORACIÓN DE NUEVOS INSTRUMENTOS DE FINANCIACIÓN		2/2
Hitos e Indicadores de resultados		
Hitos:	Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de nuevos instrumentos de financiación. • Diseño de proyectos y presentación de memorias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación solicitada al año de cada una de las diversas fuentes. • Financiación obtenida al año de cada una de las diversas fuentes. 	

Consideraciones al plan de actuación 4.1.1 (1/2)

- Existe una amplia oferta de instrumentos accesibles para el IdiPAZ y que podrían analizarse en profundidad. El análisis debería incluir una descripción general (objetivos, destinatarios), condiciones (características y requisitos, tipos y cuantías de las ayudas) y grado de utilización.

Lista de posibles instrumentos de financiación de la I+D+i

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • RETOS DE LA SOCIEDAD (MINECO) • EMPLEA (MINECO) • TORRES QUEVEDO (MINECO) • EQUIPA (MINECO) • INNFLUYE (MINECO) • EUROPA CENTROS TECNOLÓGICOS (MINECO) • INNOCOMPRA (MINECO) • INNTEGRA (MINECO) • INCENTIVOS REGIONALES (MINECO) • CONVENIOS FONDO TECNOLÓGICO (MINECO) • CREACIÓN DE EMPRESAS (ENISA) • CRECIMIENTO (ENISA) • CONSOLIDACIÓN (ENISA) • LINEA AGENDA DIGITAL (ENISA) • CULTURA CIENTÍFICA y de INNOVACIÓN (FECYT) • PROYECTOS I+D (CDTI) • INNPRONTA (CDTI) | <ul style="list-style-type: none"> • FEDER ININTERCONECTA (CDTI) • INNDEMANDA (CDTI) • LÍNEA DIRECTA DE INNOVACIÓN (CDTI) • NEOTEC (CDTI) • INNINTERNACIONALIZA (CDTI) • INNVOLUCRA (CDTI) • INNVIERTE (CDTI) • MULTILATERAL (CDTI) • EUROSTARS (CDTI) • EAA GRANTS (CDTI) • LINEA DE INNOVACION GLOBAL (CDTI) • PROYECTOS ESTRATÉGICOS CIEN (CDTI) • DINAMIZACIÓN ENTORNO SNS (ISCIII) • AEEED_PLAN AVANZA (MINETUR) • PROFARMA (MINETUR) • EMPRENDETUR I+D+i (MINETUR) | <ul style="list-style-type: none"> • AEI (MINETUR) • COMPETITIVIDAD (MINETUR) • REINDUS (MINETUR) • AMBIENT ASSISTED LIVING (MINETUR) • FONPRODE (AECID) • COOPERACION PARA EL DESARROLLO (AECID) • INSTRUMENTOS (ICEX) • FONDO TECNOLÓGICO (ICEX – INVEST IN SPAIN) • INSTRUMENTOS COFIDES • PYME INVIERTE (ICEX-COFIDES) • INSTRUMENTOS (BEI) • SEPTIMO PROGRAMA MARCO • ICO-AXIS • SEPIDES • AVALES PARA PYMES (CERSA) • PRESTAMOS IDAE (IDAE) • PRESTAMOS GIT (IDAE) • IDAE FINANCIACION POR TERCEROS (IDAE) • INNOVACIÓN FONDO TECNOLÓGICO 2013-2015 (ICO) |
|---|--|--|

Eje 4: Financiación – 4.1. Nuevas líneas de financiación

Consideraciones al plan de actuación 4.1.1 (2/2)

- Igualmente, el análisis de inversores privados requiere el estudio de factores como la ubicación, tamaño (y estado) de los fondos, número de participadas, perfil de inversión, etc. En base a estas características se debe además priorizar las fuentes de financiación atendiendo a distintos criterios como pueden ser la factibilidad, disponibilidad de fondos, acceso, riesgo financiero, etc.

Entidades de Capital riesgo biotecnológico

- Ysios Capital Partners
- Inveready Seed Capital
- Cross Road Biotech (CRB)
- Suanfarma Biotech
- Caixa Capital Risk
- Talde Capital Riesgo
- Healthequity
- Fitalent- Everis
- IUCT
- ...
- ...

Entidades de Capital riesgo de grandes corporaciones

- Gamesa Corporate Venture Capital (CVC)
- Iberdrola Perseo
- Telefónica Amerigo
- Repsol New Energy Ventures
- ...
- ...

Entidades de Capital riesgo sector TICs

- Axon capital
- Active Venture Partners
- Nauta Capital
- Adara Venture Partners
- Inveready Technology Investment Group
- Caixa Capital Risc (Caixa Bank)
- Wayra Telefónica
- Grupo Intercom
- Bullnet Capital
- ...
- ...

Aceleradoras de empresas nacionales

- Wayra Telefónica
- Seedrocket
- Grupo Mola
- Tetuan Valley
- ...
- ...

Business angels

- Seedrocket
- Esadeban
- Grupo Mola
- Digital Asset Deployment
- Cabiedes & Partners
- ...
- ...

Agencias de Desarrollo Regional

- Madrid Emprende
- Xesgalicia (Galicia)
- SODICAMAN (CLM)
- Cantabria Capital (Cantabria)
- Seed Capital de Bizkaia
- SODECAN (Canarias)
- ...
- ...

Eje 4: Financiación – 4.1. Nuevas líneas de financiación

PLAN DE ACTUACIÓN: 4.1.2 FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS EUROPEOS			
Objetivos	Identificar acciones que permitan mejorar la captación de fondos europeos para financiar la actividad investigadora del IdiPAZ	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Febrero 2015	Diciembre 2019
Responsable	Secretaría Técnica FIBULP; Director Científico IdiPAZ	Ámbito de aplicación	Áreas de Investigación y gestión
Acciones a Realizar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir un responsable encargado de coordinar el plan de fomento de la participación en proyectos europeos. 2. Impulsar desde la organización la participación y liderazgo por parte de los grupos de investigación del IdiPAZ en proyectos europeos: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de información al investigador sobre los procedimientos a realizar para la obtención de fondos europeos (prioridades temáticas, tipos de convocatorias, instrumentos de financiación, requisitos y trámites administrativos, etc.). • Informar puntualmente y con la máxima antelación a los investigadores de las convocatorias existentes. • Fomentar la presentación de proyectos coordinados en colaboración con agentes del entorno que permitan acceder a las convocatorias. • Fomentar entre los investigadores la importancia de optar a la captación de nuevas fuentes de financiación procedentes de proyectos europeos. 3. Dotar a la estructura de gestión de los recursos adecuados que permitan dar soporte en los procedimientos administrativos y de gestión que conllevan este tipo de proyectos (en el caso de conseguir un aumento significativo en el número de proyectos financiados). <ul style="list-style-type: none"> • Gestores que ayuden a la gestión de los trámites administrativos. • Gestores que den soporte en la escritura y presentación de los proyectos de investigación internacionales. • Ofrecer un canal fluido de comunicación e información con las oficinas de proyectos europeos del ISCIII y CDTI que maximicen las oportunidades de presentación a convocatorias. • Soporte en la búsqueda de socios en la conformación de consorcios. 			
Hitos e Indicadores de resultados			
Hitos:		Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de convocatorias de proyectos europeos disponibles. • Nombramiento del responsable de coordinar el plan de fomento de la participación en proyectos europeos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos europeos solicitados al año como grupo coordinador. • Número de proyectos europeos concedidos al año como grupo coordinador. • Número de proyectos europeos solicitados al año como grupo colaborador. • Número de proyectos europeos concedidos al año como grupo colaborador. • Financiación solicitada al año procedentes de fuentes europeas. • Financiación obtenida al año procedentes de fuentes europeas. 	

Eje 5: Innovación – 5.1. Organización y gestión

PLAN DE ACTUACIÓN:		5.1.1 PLAN DE COMUNICACIÓN Y FOMENTO DE LA INNOVACIÓN		1/2
Objetivos	Mejorar la organización y gestión de las actividades de innovación del IdiPAZ para reforzar la capacidad innovadora del instituto	Fecha Inicio:	Fecha Fin:	
		Febrero 2015	Diciembre 2019	
Responsable	Dirección de Innovación	Ámbito de aplicación	Investigadores IdiPAZ	
Acciones a Realizar				
1.	Mantener e impulsar en el IdiPAZ una cultura innovadora y de transferencia del conocimiento a través de las siguientes actuaciones:			
	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar un calendario de charlas periódicas para que los investigadores asimilen que deben dar valor a sus ideas, deben proteger sus invenciones y que patentar no es incompatible con publicar sus descubrimientos. • Elaborar un calendario de presentaciones periódicas en las que se explique a los investigadores del IdiPAZ los diferentes mecanismos de transferencia de tecnología que se pueden utilizar. • Fomentar programas de formación continua para el personal de la Dirección de Innovación en valoración económica de la propiedad intelectual y en la negociación con terceros para su comercialización. Para casos de relevante importancia económica se debería considerar la contratación puntual de expertos externos (consultores privados, técnicos en valoración de proyectos, abogados de patentes...) que ayudasen en el proceso de generación de los acuerdos de transferencia. • Reforzar el programa de seminarios periódicos en el IdiPAZ para que de forma sistemática y frecuente den a conocer las actividades investigadoras del instituto a todos sus miembros, promuevan la fertilización cruzada de ideas y fomenten la colaboración entre los grupos. 			
2.	Definir el modelo estratégico y operativo para la innovación del IdiPAZ.			
	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el entorno innovador en materia de políticas, estrategias y buenas prácticas existentes en diferentes estructuras de innovación nacionales e internacionales. • Analizar la capacidad científica innovadora del IdiPAZ. • Definición de las líneas estratégicas de innovación del IdiPAZ, así como las líneas de innovación prioritarias que permita estructurar adecuadamente y consolidar la actividad científica innovadora. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar y estimar el grado de desarrollo de la innovación de los grupos en el Instituto. ▪ Definir las áreas y las líneas prioritarias de innovación en el Instituto en base a unos criterios de priorización consensuados y enfocados a conocer el grado de desarrollo, el impacto, la financiación necesaria o su potencial de transferencia. • Definir un plan de seguimiento y evaluación de las actuaciones previstas. 			

Eje 5: Innovación – 5.1. Organización y gestión

PLAN DE ACTUACIÓN: 5.1.1 PLAN DE COMUNICACIÓN Y FOMENTO DE LA INNOVACIÓN		2/2
Hitos e Indicadores de resultados		
Hitos:	Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none"> Nombramiento del grupo de trabajo responsable de la implantación y el seguimiento de los procesos. Elaboración de la estrategia de innovación del IdiPAZ 	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevos proyectos presentados para evaluar su posible patentabilidad y transferencia. Número de nuevos proyectos de colaboración emprendidos entre grupos del IdiPAZ, o entre grupos de IdiPAZ y grupos de otras instituciones. Medición de los indicadores del modelo estratégico y operativo para la innovación del IdiPAZ. 	

Consideraciones al plan de actuación 5.1.1

- El valor reside en desarrollar una estrategia en la que todos los participantes en el proceso se sientan implicados en entender, definir y evaluar las competencias que definen a la institución.
- Impulsar el proceso de innovación y transferencia y gestionarlo adecuadamente es una necesidad. Aunque el gobierno seguirá siendo el financiador principal de la investigación básica, la financiación pública de la investigación va estando cada vez más progresivamente asociada a la transferencia de tecnología como condición previa de esa financiación.
- Normalmente, los descubrimientos más significativos requieren la combinación de conocimientos, instrumentación e ideas provenientes de especialistas en varias disciplinas. Con el fin de fomentar una mayor relación entre los investigadores del IdiPAZ, el programa de seminarios periódicos debería organizarse de manera que todos los grupos deban presentar sus resultados al conjunto de investigadores del instituto al menos 1-2 veces al año y debería comprender:
 - Seminarios intra-Área (abiertos a investigadores de otras Áreas que puedan estar interesados).
 - Seminarios inter-Áreas.
 - Seminarios impartidos por conferenciantes invitados (científicos de relevancia para alguna de las áreas del IdiPAZ).
- Cuando los resultados que se van a presentar en el seminario tengan la adecuada madurez se debería considerar la posibilidad de invitar a representantes de distintas compañías con interés potencial en esos desarrollos. Si los resultados no estuvieran patentados, los representantes de las empresas deberían firmar un acuerdo de confidencialidad previo al desarrollo del seminario.

Eje 5: Innovación – 5.1. Organización y gestión

PLAN DE ACTUACIÓN: 5.1.2 ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN				
Objetivos	Mejorar el análisis de las propuestas innovadoras y su priorización.		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Febrero 2015	Diciembre 2019
Responsable	Órganos de gobierno; Dirección de Innovación	Ámbito de aplicación	Personal de la Dirección de Innovación	
Acciones a Realizar				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar la utilización de un cuestionario que facilite a los investigadores del IdiPAZ la presentación de nuevas ideas innovadoras y proporcione a la vez la información mínima necesaria para evaluar una propuesta. 2. Establecer los canales adecuados que permitan una comunicación activa entre la estructura de soporte de la innovación con los investigadores del Instituto para la identificación, valoración y registro de las oportunidades innovadoras. 3. Reforzar de manera continuada la formación del personal de la Dirección de Innovación en la utilización de los elementos claves de la innovación tecnológica: <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar • Focalizar • Capacitar • Implantar • Aprender 4. Implantación y mantenimiento activo de una herramienta de apoyo a la Vigilancia Tecnológica para el seguimiento de los avances científicos y tecnológicos relacionados con las líneas prioritarias de innovación del IdiPAZ (entre las actuaciones incluidas en el Plan 5.1.1 de comunicación y fomento de la innovación) y la detección de nuevas oportunidades de valor para la explotación y comercialización de los resultados de investigación. 				
Hitos e Indicadores de resultados				
Hitos:		Indicadores de resultados:		
<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de una herramienta de apoyo a la Vigilancia Tecnológica. 		<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos proyectos presentados para evaluar su posible patentabilidad y transferencia. 		

Eje 5: Innovación – 5.1. Organización y gestión

Consideraciones al plan de actuación 5.1.2

- El cuestionario para valorar una propuesta innovadora debería contener al menos la siguiente información:
 - Descripción de la idea de negocio y el por qué se necesita.
 - Identificación de la idea innovadora.
 - Alternativas existentes para abordar el problema que resuelve la invención.
 - Descripción de la ventaja estratégica y competitiva.
 - Grado de desarrollo de la invención.
 - Estimación aproximada del tamaño de mercado (número de usuarios, ingresos).
 - Descripción del plan de viabilidad financiera.
 - Otros recursos necesarios, incluyendo recursos para identificar empresas potencialmente interesadas y negociar con ellas.
 - Es especialmente importante tener agilidad en la negociación para intentar conseguir firmar un acuerdo de licencia durante los primeros ~2 años de vida de la patente, antes de que las tasas de su mantenimiento se incrementen considerablemente.
 - En el caso de las spin-offs, composición y experiencia del equipo que intentará llevar la idea al mercado.
- Elementos claves de la innovación tecnológica (1/2):
 - a) **Vigilar:** Controlar el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar, las oportunidades potenciales que puedan aparecer y los desarrollos que realizan los competidores. Herramientas útiles para vigilar son el análisis DAFO, la investigación de mercado, análisis de la competencia, benchmarking...
 - b) **Focalizar:** Adoptar decisiones de compromiso priorizando la atención y los esfuerzos en alguna estrategia en particular, para la solución específica de un problema o para la mejora de negocio. Herramientas útiles para focalizar son el análisis estratégico (qué podemos hacer y por qué), la elección estratégica (qué vamos a hacer y por qué) y la planificación estratégica (cómo lo vamos a llevar a la práctica con éxito).
- **Capacitar:** Dotar a la estrategia elegida de los recursos necesarios para que funcione (gestión adecuada de la I+D+i y de la propiedad intelectual, posible incorporación de tecnología externa mediante la adquisición de licencias...). Elementos claves de la innovación tecnológica (2/2):
 - a) **Implantar** la innovación mediante la gestión adecuada de los proyectos, trabajo en red...
 - b) **Aprender** de la experiencia de éxito o fracaso. El conocimiento generado debe ser plasmado en forma de procedimientos, patentes, bases de datos, etc., de forma que esté disponible para que los miembros de la institución lo puedan utilizar.
- En el caso de un producto o servicio innovador, su valor está directamente relacionado con la novedad que ese producto o servicio aporte. El siguiente gráfico muestra algunos ejemplos de las diferentes categorías de novedad que pueden presentarse:

Eje 5: Innovación – 5.2. Relaciones con el tejido empresarial y visibilidad

PLAN DE ACTUACIÓN:		5.2.1. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING		1/2
Objetivos	Optimizar la difusión, visibilidad y promoción de la innovación producida por el IdiPAZ en los sectores productivos.	Fecha Inicio:	Fecha Fin:	
		Octubre 2015	Diciembre 2019	
Responsable	Dirección de Innovación	Ámbito de aplicación	Personal de la Dirección de Innovación	
Acciones a Realizar				
1.	Nombrar a un responsable, dentro de la Unidad de Innovación, de ejecutar el plan de comercialización y marketing. Debería tratarse de un profesional con un perfil comercial, con conocimiento de desarrollo de negocio y familiarizado con el campo de la investigación biomédica.			
2.	Generar una base de datos con el listado de clientes potencialmente interesados en los desarrollos del IdiPAZ, con los datos de contacto de los responsables de I+D+i, Desarrollo de Negocio y demás personal responsable de la adquisición de tecnologías: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas líderes en los distintos ámbitos de competencia de las diferentes Áreas del IdiPAZ. • Asociaciones empresariales y otras organizaciones como ASEBIO. • Organismos de la Administración. 			
3.	Diseñar una cartera de proyectos de innovación atractivos y con alto potencial de desarrollo para su presentación en cada caso particular. Cada uno de ellos debe incluir un plan de viabilidad técnica y económica y plan de transferencia (en línea con el Plan de Actuación 4.1.1 de incorporación de nuevos instrumentos de financiación).			
4.	Reforzar los mecanismos de promoción y difusión en los sectores productivos de las tecnologías y productos disponibles en el IdiPAZ: <ul style="list-style-type: none"> • Dar mayor visibilidad a la oferta tecnológica en la página web del IdiPAZ y a través de otros canales que se definan. • Ofertar la tecnología y productos a potenciales licenciatarios mediante reuniones en congresos que facilitan ese tipo de interacción directa. <ul style="list-style-type: none"> • Priorización de las empresas a contactar y establecer los productos más interesantes en cada caso. • Desarrollo de una agenda planificada de visitas. • Para algunos casos puede ser interesante difundir las innovaciones del IdiPAZ utilizando los servicios de compañías que, en general, conectan empresas que buscan soluciones a un problema concreto con científicos que ofrecen las posibles soluciones. 			
5.	Seguimiento del Plan comercial por parte de la Dirección de innovación que reportará a su vez a la Dirección del Instituto.			

Eje 5: Innovación – 5.2. Relaciones con el tejido empresarial y visibilidad

PLAN DE ACTUACIÓN: 5.2.1. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING		2/2
Hitos e Indicadores de resultados		
Hitos:	Indicadores de resultados:	
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de la base de datos de potenciales clientes.• Modificar la página web del IdiPAZ para que la oferta tecnológica aparezca con mayor relevancia.• Diseño de la cartera de proyectos de innovación, con su plan de viabilidad técnica y económica.	<ul style="list-style-type: none">• Número de reuniones mantenidas con potenciales clientes.• Número de asistencias a congresos en los que se negocia la transferencia de tecnología.• Número de nuevas negociaciones de transferencia emprendidas y/o finalizadas (licencias, contratos, ...).	

Consideraciones al plan de actuación 5.2.1

- Algunos congresos anuales o bianuales (BIO Spain) importantes para la negociación directa de acuerdos de transferencia de tecnología son:
 - BIO International Convention (<http://convention.bio.org/2015/>).
 - BIO Europe (<http://www.ebdgroup.com/bioeurope/index.php>).
 - BIO Europe Spring (<http://www.ebdgroup.com/bes/index.php>).
 - MEDICA (<http://www.medica-tradefair.com>).
 - BIO Spain (<http://www.biospain2014.org>).
 - TRANSFIERE, Foro Europeo para la Ciencia, Tecnología e Innovación (<http://www.forotransfiere.com/>).
- Algunas empresas que ofrecen sus sitios web para ofertar tecnologías son:
 - NineSigma (<http://www.ninesigma.com/open-innovation-services/technology-search-rfp>)
 - Innocentive (<http://www.innocentive.com>)
 - Innoget (<http://www.innoget.com>)
 - Innovation Solutions (<http://www.innovationmanagement.se>)