

# Plan Estratégico de Investigación 2017–2021 del Instituto de Investigación Biomédica de Salamanca (IBSAL)



Planificación Estratégica 2017-2021 del IBSAL

## 1. Introducción

## 2. Análisis DAFO

## 3. Misión, Visión, Valores

## 4. Objetivos estratégicos

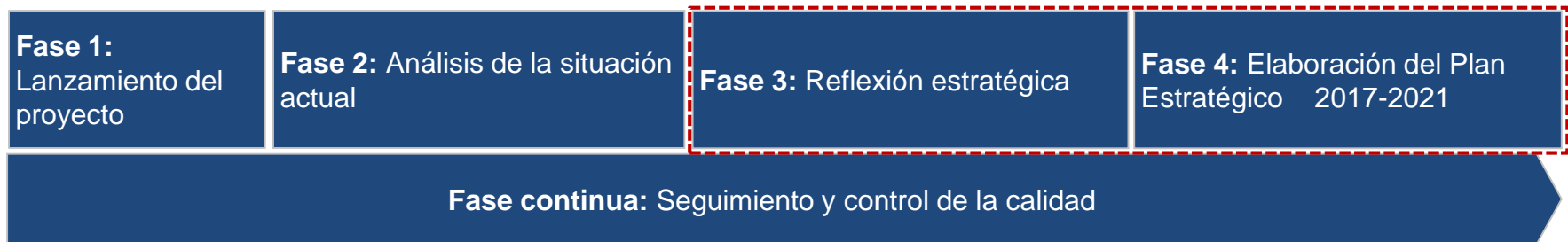
## 5. Ejes y líneas estratégicas

## 6. Planes de acción

# 1. Introducción

El principal objetivo del documento de Planificación Estratégica del IBSAL es definir, para los próximos 5 años, los objetivos estratégicos de investigación de la institución y desarrollar actuaciones concretas para su consecución.

La Planificación Estratégica desarrollada en el presente documento se engloba en las fases de Reflexión Estratégica y de Elaboración del Plan Estratégico de Investigación 2017-2021 del IBSAL.



## Planificación Estratégica

- Análisis DAFO.
- Redacción y validación de misión, visión y objetivos estratégicos y operativos.
- Reflexión estratégica para la propuesta de acciones específicas: transferencia de tecnología, alianzas estratégicas, formación, posicionamiento institucional, atracción de talento, fuentes de financiación, etc.
- Elaboración de fichas descriptivas para cada acción.
- Cuadro de mando de indicadores de seguimiento (CMI).

# 1. Introducción

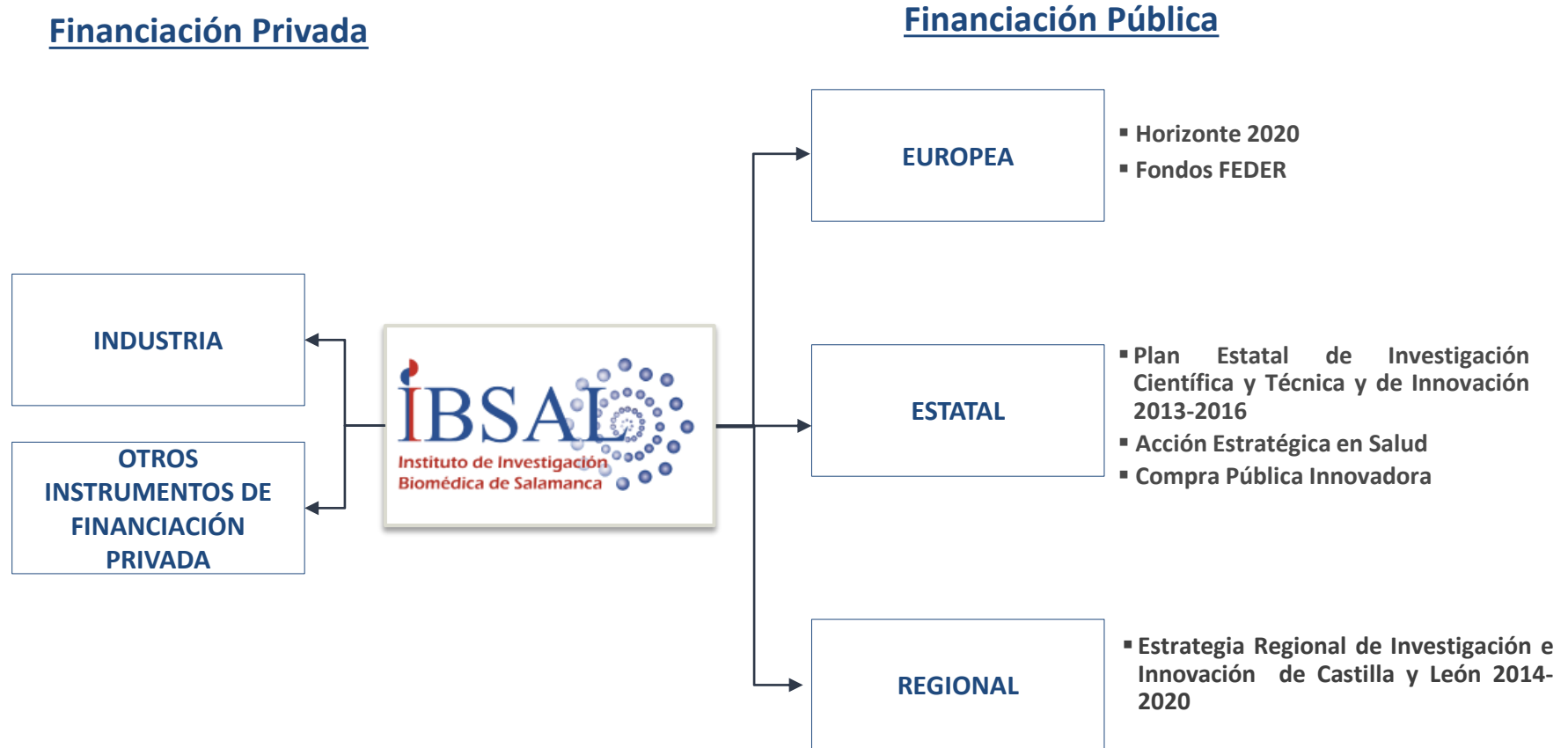
La planificación estratégica del IBSAL permitirá concretar un modelo conceptual de iniciativas estratégicas en el ámbito de la investigación en el Instituto.

- El análisis DAFO permite obtener datos clave en la fase de diseño estratégico.
- La definición de la misión, visión y valores del IBSAL en el marco de la I+D+i ha de estar alineada con la propia corporativa de la institución.
- Los objetivos estratégicos permitirán identificar los grandes ejes de estratégicos que deberán abordar los aspectos más relevantes del la investigación en el IBSAL y sobre los que se definirán los diferentes planes de acción.



# 1. Introducción

El desarrollo de la investigación del IBSAL se enmarca en un contexto organizativo y financiero guiado por directrices particulares a nivel europeo, estatal y regional.



# 1. Introducción

La investigación biomédica debe hacer frente a los nuevos retos del entorno sanitario orientados al desarrollo de medicamentos más eficaces, apoyado en las nuevas tecnologías y en un modelo eficiente de investigación en red.



## Principales tendencias de I+D+i

Creación de **CONSORCIOS** para el fomento de la **INVESTIGACIÓN COLABORATIVA TRASLACIONAL** entre básicos y clínicos

**TRANSFERENCIA DE RESULTADOS** de investigación a la sociedad y al mercado

Desarrollo de tecnología genómica, proteómica y metabolómica para lograr una **MEDICINA PERSONALIZADA**

Desarrollo de investigación en el ámbito de las **TERAPIAS AVANZADAS**, impulsando la terapia génica y celular

Realización de **EECC** bajo un nuevo reglamento y compartición responsable de los datos

Creación de **REGISTROS DE DATOS DE PACIENTES** para ampliar el conocimiento de los resultados en salud a nivel asistencial

Capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos a través de los **“BIG DATA”**

# 1. Introducción

## Principales conclusiones del Análisis del entorno de la I+D+i.

- El principal instrumento de financiación de la investigación a **nivel europeo es el Programa Horizonte 2020** con un periodo de vigencia entre 2014-2020. H2020 proporciona líneas de financiación en el ámbito de la salud y la investigación biomédica, presentando un marco presupuestario estimado de 80.000 Mn € destinado a investigación. Los programas europeos suponen una oportunidad para acceder a una **financiación estable a través de proyectos de colaboración en red**. A pesar de ello, las convocatorias de H2020 son muy competitivas y requieren un gran esfuerzo de tiempo y recursos en su presentación.
- El **Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)** constituye una importante fuente de recursos en el ámbito de la investigación, ya que el 22% de su inversión está destinada a potenciar la I+D+i. En España cuenta con una asignación cercana a los 20.000 M€, de los que el 32% se deben asignar a proyectos de I+D+i y TICS.
- En Castilla y León el marco regulador de las actividades de investigación biomédica vienen definidas principalmente por la **Estrategia Regional de Investigación e Innovación para una Especialización Inteligente (RIS3)**, que supone una vía de acceso al Programa Operativo del FEDER Regional. La inversión FEDER a través del Programa Operativo Regional en Castilla y León es de 628,8 M€, de los cuales 183,9 M€ (casi un 30%) se corresponde con el Objetivo Temático 1 de Refuerzo de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- Castilla y León se posiciona como una de las comunidades autónomas que **mayor inversión dedica a actividades de I+D**, por detrás de la Comunidad de Madrid, Cataluña, País Vasco y Comunidad Valenciana. En términos de producción científica en el ámbito biomédico, la comunidad se sitúa en sexto lugar en el ranking nacional, con una **alta proporción de publicaciones en el campo de la investigación clínica**. Destacar la presencia en la comunidad de centros e instituciones dedicadas a la investigación clínica con capacidad de desarrollar proyectos innovadores y favorecer la transferencia de resultados a la sociedad.
- Los sistemas sanitarios públicos han de transformarse hacia un modelo económicamente más sostenible para adaptarse a las dificultades a las que se ven sometidos. Este proceso pasa por la implantación de una **cultura investigadora orientada a las principales tendencias biosanitarias, a la investigación colaborativa y al fomento de la innovación abierta**. En lo que respecta a la investigación clínica traslacional, los retos se orientan principalmente hacia la gestión de las enfermedades de forma personalizada y al desarrollo de terapias avanzadas. La transparencia y compartición de los resultados en salud mediante la puesta en marcha de **registros de pacientes y el desarrollo tecnológico** de los sistemas y herramientas que soportan toda esta información debe ser una de las prioridades de los sistemas sanitarios.

# 1. Introducción

**El análisis interno del IBSAL comprende información global del Instituto y aporta una comparativa de sus áreas de investigación para el periodo 2013-2015.**

El análisis interno del IBSAL permite detectar la capacidad de captación de recursos del centro, así como su repercusión en la actividad investigadora desarrollada y la obtención de resultados científicos.

Este análisis aporta una imagen objetiva de la evolución del Instituto en los últimos años a nivel de su organización y recursos, capacidades y resultados científicos.

## ANÁLISIS INTERNO: Parámetros de estudio (información contenida en el análisis)





# 1. Introducción

## Principales conclusiones del Análisis interno del IBSAL (1/2).

- El IBSAL posee un total de **807 profesionales adscritos al Instituto**, entre investigadores, personal técnico y personal de apoyo. 575 de estos profesionales pertenecen a grupos de investigación consolidados, 125 a grupos emergentes y 34 a grupos de clínicos asociados. La **colaboración entre investigadores básicos y clínicos es fundamental** para impulsar actividades de investigación clínica orientadas a alcanzar mejoras asistenciales en el Hospital.
- La **distribución del personal investigador en las áreas de investigación es heterogénea**, siendo las de mayor número de profesionales las Áreas de Cáncer y Enfermedades infecciosas, inflamatorias, metabólicas y degenerativas con 215 y 166 profesionales respectivamente. Por el contrario, el Área de Terapia génica y celular es el área del IBSAL con menor número de profesionales. En relación a **los grupos de investigación, la distribución por Área es también heterogénea** y sigue el mismo patrón, siendo las Áreas de Cáncer y Enfermedades infecciosas, inflamatorias, metabólicas y degenerativas las que están conformadas por el mayor número de grupos (18 y 16 grupos de investigación respectivamente) y el Área de Terapia génica y celular la de menor número de grupos (5 grupos). La heterogeneidad de las áreas en número de grupos y en disparidad temática de sus líneas de investigación, puede **dificultar la colaboración e interacción entre los grupos de investigación** y la alineación de sus objetivos investigadores.
- De un total de 62 grupos actuales que desarrollan su investigación en las áreas científicas del IBSAL, **38 se corresponden a grupos consolidados, 17 a emergentes y 7 a grupos clínicos asociados**. El carácter fundamentalmente consolidado de los grupos de investigación evidencia que el Instituto tiene una **trayectoria destacada en el desarrollo de proyectos de investigación competitivos y en la calidad de su producción científica**.
- Aproximadamente un 46% de profesionales desarrollan su actividad en el Hospital Universitario de Salamanca. El resto de profesionales desarrolla su actividad mayoritariamente en la Universidad de Salamanca y en los centros de investigación vinculados al Instituto. Aunque **el principal núcleo de la investigación del IBSAL se desarrolla en el Hospital**, el Instituto ha de seguir orientando su **actividad en el desarrollo de investigación traslacional y clínica** con el apoyo del personal básico.

# 1. Introducción

## Principales conclusiones del Análisis interno del IBSAL (2/2).

- Casi un **90% de la financiación total por proyectos proviene de fondos públicos**, sobre todo de convocatorias del Instituto de Salud Carlos III. En los dos últimos años el IBSAL ha tenido una leve reducción de financiación pública, aunque **la financiación por fuentes privadas se ha incrementado de forma significativa**. No obstante, se observa en el último año de análisis un **incremento de la financiación procedente de proyectos europeos**.
- De un total de **8,4 Mn € de financiación por proyectos del IBSAL** en el período de estudio, casi 4 Mn € fueron obtenidos por el Área 1 de Cáncer. Le sigue la financiación de 1,4 Mn € obtenida por el Área de Neurociencias. En el último año de estudio se ha incrementado la financiación de las Áreas de Neurociencias, Enfermedades infecciosas, inflamatorias, metabólicas y degenerativas, Terapia génica y celular y Atención primaria, salud pública y farmacología).
- La **financiación procedente del desarrollo de ensayos clínicos se ha incrementado en los últimos tres años de forma significativa**. El IBSAL debe apostar por la puesta en marcha de una Unidad o Plataforma de gestión de ensayos clínicos que gestione de forma eficiente dicha actividad, fomentando el desarrollo de ensayos clínicos en los que la institución actúe como promotora e intentando dar soporte a los servicios del hospital con menos recursos para que participen en ensayos clínicos comerciales.
- Los grupos de investigación del IBSAL **participan activamente en diferentes iniciativas de colaboración en red**. Concretamente, los grupos de investigación participan en 5 de las 17 Redes de investigación del ISCIII, colaborando en distintos programas de investigación cooperativa. La participación en estas iniciativas hace que se fomente la colaboración con otros grupos científicos y poder estar en la vanguardia de la actividad investigadora en cada ámbito.
- Con respecto a la producción científica, el IBSAL destaca por la **alta calidad de las publicaciones** de los grupos de investigación. El porcentaje promedio de publicaciones dentro de los primeros dos cuartiles (Q1 y Q2) corresponde a un 74% del total. El Área de Cáncer es la que presenta una mayor cantidad de publicaciones en primer cuartil durante el período de estudio (con un promedio de un 65%).
- En los próximos años, **la transferencia de resultados de investigación del IBSAL ha de fomentarse con el apoyo de estructuras de innovación**. Estas estructuras ayudarán en la identificación de oportunidades de acceso al mercado y de transferencia tecnológica, y darán soporte legal y de gestión a los investigadores para la formalización de acuerdos de colaboración con empresas y para desarrollar iniciativas innovadoras.

1. Introducción

**2. Análisis DAFO**

3. Misión, Visión, Valores

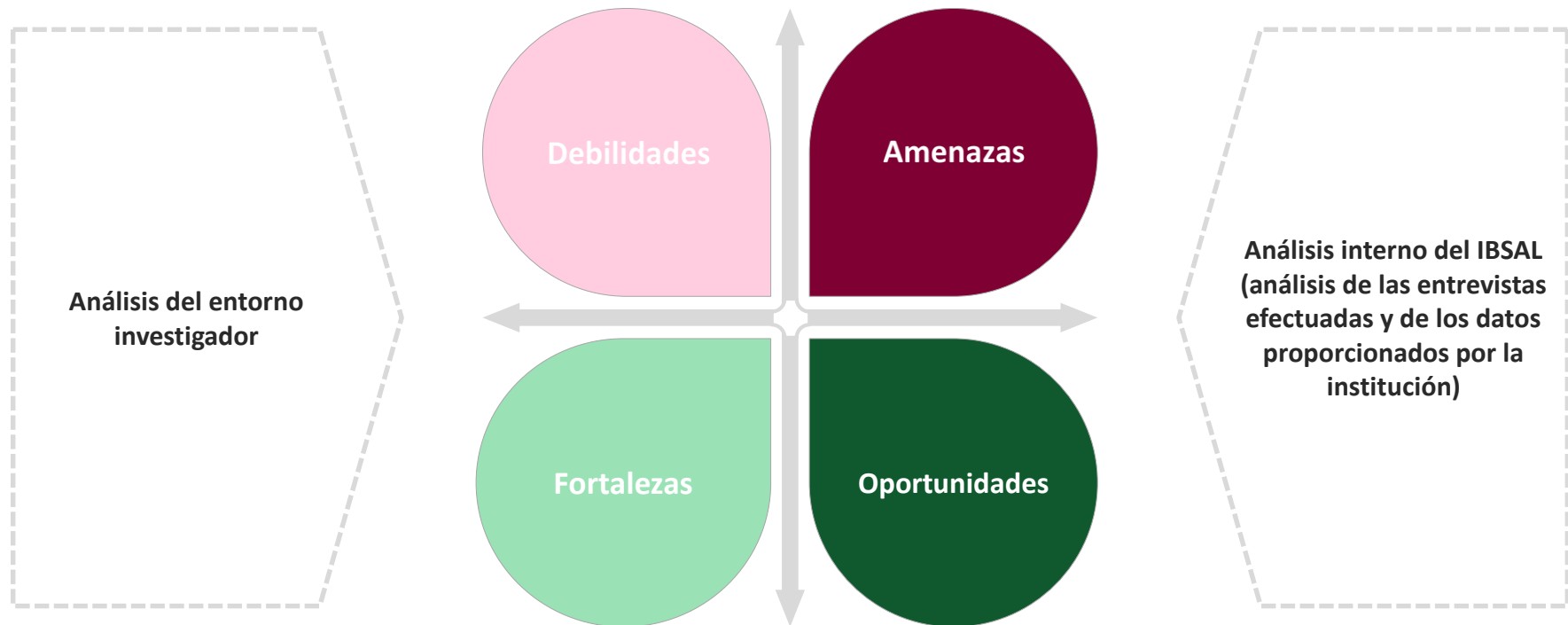
4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y líneas estratégicas

6. Planes de acción

## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.



## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

### Debilidades

#### INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA CIENTÍFICA

- La **colaboración entre investigadores básicos y clínicos** en el IBSAL es escasa, lo que limita el desarrollo de investigación clínica traslacional.
- Los profesionales clínicos del IBSAL presentan una **elevada carga asistencial**, lo que dificulta su actividad investigadora.
- En relación a las áreas científicas, en general se evidencia una **escasa colaboración entre grupos** dentro de un mismo área científica y entre distintas áreas. Existe además una cierta **heterogeneidad de temáticas** entre las líneas de investigación de un mismo área, lo que dificulta en algunos casos el establecimiento de sinergias, así como definir objetivos y proyectos comunes de área.
- El IBSAL desarrolla una **modesta investigación en áreas tecnológicas**, por lo que el Instituto ha de contar con colaboraciones de grupos tecnológicos externos para los desarrollos tecnológicos.

#### GESTIÓN, EQUIPOS E INFRAESTRUCTURAS

- Se considera como área de mejora la creación de una **fundación propia** que actúe como **estructura de gestión del Instituto**, para dotar de mayor capacidad de gestión y flexibilidad al IBSAL.
- A pesar del gran potencial de las Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL, y la adecuada disposición de espacios y personal, se detecta cierta **infrautilización de los servicios y de las potencialidades que ofrece a** los investigadores, quizá por falta de actividades de difusión entre los profesionales del Instituto.
- En general **se demandan medidas de incentiación** de los profesionales para el fomento de actividades de investigación, entre las que se encuentran iniciativas para la movilidad y capacitación, así como de intensificación del personal clínico para liberarle de carga asistencial.
- Actualmente el IBSAL carece de **medidas para fomentar la carrera profesional** de los investigadores y su promoción.

## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

### Debilidades

#### RECURSOS FINANCIEROS

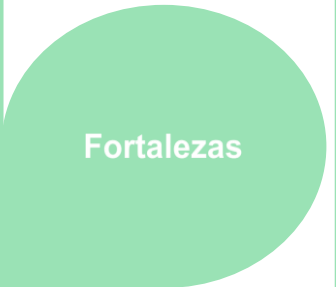
- A pesar de la destacable actividad en ensayos clínicos desarrollada por los investigadores, actualmente no existe en el IBSAL una **Unidad o Plataforma de Ensayos Clínicos** para la gestión eficiente de dicha actividad.
- A pesar del incremento en la financiación por **proyectos europeos** en el último año, dicha financiación continúa siendo escasa, siendo la financiación pública procedente de convocatorias nacionales competitivas la principal fuente de financiación a la que se dirigen los grupos de investigación.
- A pesar de la difusión e información por parte del IBSAL, existe en general una falta de utilización de **nuevas oportunidades de financiación externas** adicionales a las tradicionales.
- Sería de interés definir una fórmula para la **facturación de los servicios de Plataformas por parte del IBSAL** que facilite la gestión de los recursos entre las instituciones integrantes.

#### RELACIONES, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

- En el IBSAL hace falta impulsar una cultura innovadora. Actualmente **no existe una estructura que fomente y gestione la innovación** y la promoción de las ideas generadas en los grupos de investigación del Instituto.
- Las **actividades de transferencia de resultados** de la investigación en el IBSAL son limitadas. Los grupos de investigación no encuentran el soporte adecuado para el desarrollo y gestión de proyectos con orientación a la transferencia tecnológica.
- Se necesita un mayor esfuerzo en la promoción de actividades de **relación con empresas** del entorno científico-tecnológico para la generación de **alianzas y proyectos en colaboración**.


## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

 <p>Fortalezas</p>	<h3>INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA CIENTÍFICA</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ A nivel científico el IBSAL cuenta con <b>líneas de investigación de referencia y grupos de investigación líderes</b> en su ámbito científico, lo que le permite posicionarse internacionalmente a través de consorcios europeos y participar en proyectos de investigación colaborativa de envergadura .</li><li>▪ La diversidad de grupos en algunas áreas puede considerarse como una fortaleza, ya que el <b>carácter multidisciplinar</b> de las mismas incrementa las posibilidades de colaboración con grupos de otras áreas.</li><li>▪ El Hospital Universitario de Salamanca cuenta con <b>infraestructuras de referencia en distintas áreas asistenciales</b>, como por ejemplo en cardiología. Esto supone para el IBSAL el poder posicionarse como centro de excelencia científica en dichos ámbitos.</li><li>▪ El <b>Área de Cáncer</b> es el área científica del IBSAL que más destaca en términos de volumen y calidad de la producción científica y financiación captada del Instituto. Es además el área con mayor número de grupos, representando el 30% del total de grupos del IBSAL.</li><li>▪ El <b>Área de Neurociencias</b> destaca en financiación captada por detrás del área de Cáncer. Mientras que el <b>Área de Enfermedades Infecciosas, Inflamatorias, Metabólicas y Degenerativas</b> destaca por el número de grupos (26% del IBSAL) y en el volumen de producción científica.</li></ul>	<h3>GESTIÓN, EQUIPOS E INFRAESTRUCTURAS</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ El IBSAL contará con una <b>fundación propia</b> que permitirá dar un soporte adecuado a los grupos de investigación en el desarrollo de su actividad.</li><li>▪ El Instituto cuenta con <b>Plataformas de Apoyo a la Investigación bien estructuradas y coordinadas</b>, destacando la oferta de servicios flexible y adaptada a la demanda de los investigadores, la ubicación en espacios comunes y el personal cualificado a disposición de los profesionales del IBSAL.</li><li>▪ El IBSAL presenta una <b>actividad formativa destacable</b>, promoviendo la realización de cursos especializados de formación en investigación, la formación para personal técnico y los seminarios propios del IBSAL en las temáticas en las que el Instituto desarrolla su actividad.</li></ul>
--	---	---

## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

 <p>Fortalezas</p>	<h3>RECURSOS FINANCIEROS</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desde el IBSAL se están incentivando medidas de <b>mejora en la gestión de los ensayos clínicos</b>.</li><li>▪ Actualmente el IBSAL está poniendo en marcha una <b>Plataforma o Unidad para el desarrollo de EECC en Fase I</b>, lo que permitirá potenciar el desarrollo de ensayos clínicos en fases tempranas.</li><li>▪ Los grupos de investigación del IBSAL tienen una <b>alta capacidad para la obtención de financiación competitiva</b>, incrementándose en el periodo de estudio el número de proyectos iniciados, así como los niveles de financiación procedentes de entidades privadas.</li></ul>	<h3>RELACIONES, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ En general los grupos de investigación muestran una <b>buena disposición para el desarrollo de proyectos colaborativos</b> fomentando la actividad multidisciplinar.</li><li>▪ La <b>participación en convocatorias de proyectos europeos</b> es creciente, lo que permite a los investigadores del IBSAL establecer relaciones internacionales para la formalización de consorcios de investigación.</li><li>▪ Desde el IBSAL existe una apuesta firme por el <b>impulso de la innovación</b> y la creación de un estructura encargada de fomentar la cultura innovadora entre los profesionales y de impulsar la transferencia.</li><li>▪ El IBSAL se considera como una institución de referencia en la comunidad autónoma, posicionándose como un <b>núcleo investigador referente en su ámbito geográfico</b>. Esto facilita la posibilidad de relación con los agentes de su entorno.</li></ul>
--	--	---



## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

### INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA CIENTÍFICA

- En los últimos años se ha **incrementado el número de Institutos de Investigación Sanitaria (IIS) acreditados**, lo que supone un aumento de la competencia entre las distintas instituciones.
- En general, **las instituciones están limitadas en la puesta en marcha de medidas que fomenten la atracción de nuevos talentos, la estabilidad y la carrera profesional.**
- **La carga asistencial del personal clínico es alta** debido al modelo asistencial tradicional en los hospitales, lo que dificulta el desarrollo de las actividades de investigación e innovación por parte de investigadores clínicos.
- Cada vez más, las grandes **agrupaciones sanitarias privadas** están orientando su actividad al fomento de la I+D y al desarrollo de EE.CC. comerciales, suponiendo una importante competencia para las instituciones públicas.

### GESTIÓN, EQUIPOS E INFRAESTRUCTURAS

- El **relevo generacional en los grupos de investigación es limitado** debido a la situación presupuestaria por la que se ven sumidas las instituciones.

Amenazas

## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

### RECURSOS FINANCIEROS

- Los **fondos destinados a la I+D+i** están condicionados por la situación actual de crisis económica y financiera, así como por una mayor competencia entre las instituciones en la captación de financiación competitiva.
- Las iniciativas de mecenazgo son actualmente escasas, lo que hace que los investigadores tengan **dificultad para la captación de fondos privados**.
- En general, se detectan **pocos recursos financieros para el fomento de ayudas internas** desde los Institutos de Investigación Sanitaria.

### RELACIONES, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

- La colaboración entre grupos de investigación biomédica y el sector empresarial en el desarrollo de proyectos conjuntos es limitada, debido principalmente a la **escasez de tejido productivo y empresarial**, sobre todo en el sector tecnológico.
- En este sentido, la **transferencia** a la práctica clínica de nuevos desarrollos tecnológicos es **limitada**.
- Actualmente las instituciones públicas carecen de **reglamentos específicos que faciliten la transferencia** de los resultados de investigación a la práctica asistencial para favorecer así el retorno de la inversión en mejoras sanitarias.

Amenazas

## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

### INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA CIENTÍFICA

- La **Acción Estratégica en Salud (AES)** es un programa que apuesta por la formación de investigadores básicos y clínicos en el ámbito hospitalario. Las instituciones biosanitarias han de alinearse con las políticas estatales para la consolidación de su personal investigador.
- En Castilla y León, y en el entorno próximo del IBSAL, se concentran **centros de investigación de referencia en el ámbito biomédico**, lo que confiere al Instituto una ventaja para el desarrollo de proyectos de investigación en cooperación con otras instituciones.
- La creación de **Unidades Mixtas de Investigación** entre instituciones públicas y empresa privada puede suponer un impulso para la investigación traslacional desarrollada desde las instituciones públicas.
- Sería de interés impulsar **programas de colaboración con ingenieros o mecanismos de atracción de tecnólogos** de otras universidades del entorno para potenciar las capacidades del IBSAL en el ámbito tecnológico.

### GESTIÓN, EQUIPOS E INFRAESTRUCTURAS

- Las infraestructuras, plataformas y equipos disponibles en el IBSAL permiten adaptarse a las necesidades del Instituto y del entorno, ofreciendo **oportunidades para el desarrollo de actividades de investigación clínica y traslacional** y para la puesta en marcha de iniciativas innovadoras en el ámbito asistencial.
- El fomento de la **innovación y de la investigación clínica** son iniciativas por las que están apostando instituciones de referencia en el entorno investigador.
- Existe cada vez mayor demanda de integración e interoperabilidad de los datos asistenciales, lo que abre un abanico de nuevas oportunidades para el **registro y explotación de datos clínicos** de los pacientes.

Oportunidades

## 2. Análisis DAFO

El DAFO se construye de las conclusiones extraídas del análisis interno del IBSAL y del análisis del entorno investigador permitiendo obtener datos clave para la reformulación estratégica.

### RECURSOS FINANCIEROS

- Los programas europeos a través del **programa H2020**, con un presupuesto estimado de 80.000 Mn €, suponen una oportunidad para acceder a una financiación estable a través de proyectos de colaboración en red.
- El **Fondo Europeo de Desarrollo Regional** representa una importante fuente de recursos, con un 22% de la inversión destinada a impulsar actividades de I+D+i.
- La **Estrategia Regional de Investigación e Innovación de Castilla y León (RIS3)** es una vía de acceso a los recursos FEDER dentro del Programa Operativo Regional 2014-2020. Entre las áreas priorizadas están Salud y Biotecnología.
- Iniciativas privadas promovidas por la **industria farmacéutica** fomentan la participación de las instituciones en el desarrollo de ensayos clínicos comerciales que supongan una inversión para su actividad.
- Con el nuevo borrador del Proyecto de RD con fecha 18 de septiembre de 2015, por el que se regula la financiación y fijación de precios de medicamentos, se incluyen **medidas de promoción de la I+D+i**, importantes como criterio para la inclusión de medicamentos o impacto en la colaboración con el Plan Profarma.

### RELACIONES, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

- La **asociación con empresas y patronales** o la creación de un Comité Industrial encargado de dar visibilidad al Instituto sería de interés para la creación de una red efectiva de comunicación y contactos con empresas del sector biotecnológico.
- La creación de una **Unidad de Innovación** fomentará la transferencia de resultados de investigación y la visibilidad comercial del IBSAL con el entorno.
- El impulso de una cultura de innovación, transferencia tecnológica y acceso a mercado servirá de base para el establecimiento de **colaboraciones estratégicas con industria y otros agentes**.
- El actual **entorno investigador del IBSAL** posibilita la consolidación de colaboraciones ya existentes con otras instituciones geográficamente cercanas y el establecimiento de nuevas alianzas con otros agentes del entorno próximo.

Oportunidades

1. Introducción
2. Análisis DAFO
- 3. Misión, Visión, Valores**
4. Objetivos estratégicos
5. Ejes y líneas estratégicas
6. Planes de acción

# 3. Misión, Visión, Valores

La misión, visión y valores del IBSAL son acordes al nuevo modelo estratégico que se plantea en el Instituto para los próximos años.

## Misión

Potenciar la investigación traslacional fomentando la sinergia entre grupos clínicos y básicos, partiendo de modelos de grupos traslacionales ya existentes, así como optimizar los recursos a través de servicios comunes y estructuras de gestión más eficientes.

## Visión

Convertirse en el Instituto de Investigación Sanitario de referencia de Castilla y León y área noroeste de Portugal y ser referente internacional en Cáncer, Neurociencias y Cardiorrespiratorio y progresivamente en otras áreas potenciales.

Contribuir a la consolidación del Campus Biosanitario de Salamanca y otro tejido empresarial a dicho campus.

Actuar como agente impulsor y difusor del conocimiento de la investigación y la innovación en el ámbito biomédico actuando como facilitador de la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos de la actividad investigadora al proceso asistencial.

## Valores

- Entorno biosanitario singular, con máxima proximidad de Centros monográficos-Facultades-Hospital Universitario.
- Construcción del Hospital de nueva planta.
- Experiencia contrastada en investigación traslacional.
- Capacidad de liderazgo.
- Optimización en el uso de los recursos.
- Orientación a la innovación y a la excelencia.
- Transparencia, cooperación y compromiso con la ciudadanía y profesionales.
- Capacidad de difusión y transferencia del conocimiento.

1. Introducción
2. Análisis DAFO
3. Misión, Visión, Valores
- 4. Objetivos estratégicos**
5. Ejes y líneas estratégicas
6. Planes de acción

## 4. Objetivos estratégicos

Para alcanzar el desarrollo estratégico del IBSAL se definen los siguientes Objetivos Estratégicos:

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Promover la investigación traslacional en el IBSAL por medio del establecimiento de colaboraciones conjuntas entre los grupos clínicos y básicos del Instituto, favoreciendo además la colaboración con grupos biomédicos externos de referencia.

Redefinir los procesos de gestión y organización internos del IBSAL para la adecuada gestión de las actividades de investigación desarrolladas en el Instituto.

Asegurar una masa crítica investigadora en el IBSAL favoreciendo la atracción de talento y estableciendo medidas de reconocimiento de la labor investigadora.

Fomentar la utilización de las Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL, dando a conocer a los profesionales del Instituto el potencial de los servicios ofertados y la posibilidad de adaptarse a la demanda de los investigadores.

Consolidar el IBSAL como centro referente de investigación biomédica en Castilla y León y posicionarlo entre las instituciones de referencia a nivel nacional e internacional, incrementando su visibilidad e imagen en el entorno.

Favorecer la cultura y actividad innovadoras y la transferencia tecnológica en el IBSAL, promoviendo la generación de ideas y la adecuada gestión de la innovación por parte de la institución.



1. Introducción
2. Análisis DAFO
3. Misión, Visión, Valores
4. Objetivos estratégicos
- 5. Ejes y líneas estratégicas**
6. Planes de acción

## 5. Ejes y líneas estratégicas

Para la consecución de los objetivos estratégicos se definen los siguientes ejes de acción sobre los que se basará la modelización estratégica del IBSAL.

### EJES ESTRATÉGICOS

#### 1. COMUNICACIÓN, RELACIONES Y ALIANZAS

Fomentar la colaboración entre investigadores básicos y clínicos, así como las sinergias de los grupos de investigación del IBSAL con los agentes clave de la I+D+i del entorno, con el objetivo de potenciar la investigación clínica traslacional y orientar así las actividades de investigación del IBSAL a la práctica clínica, dando valor diferencial a la investigación desarrollada en el Instituto.

Incrementar la visibilidad del IBSAL, tanto a nivel interno como externo, fomentando la comunicación activa entre los agentes implicados.

#### 2. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

Redefinir la organización interna del IBSAL adaptándola a la actividad investigadora desarrollada, consolidando una fundación propia como estructura de gestión del Instituto y adecuando los recursos humanos y de infraestructuras a las necesidades de la institución.

#### 3. INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

Integrar la innovación en la actividad diaria del IBSAL y establecer una cultura innovadora en todos los niveles de la organización.

# 5. Ejes y líneas estratégicas

Para la consecución de los objetivos estratégicos se definen los siguientes ejes de acción sobre los que se basará la modelización estratégica del IBSAL.

## EJES ESTRATÉGICOS

### 1. COMUNICACIÓN, RELACIONES Y ALIANZAS

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

##### Comunicación y difusión interna

Desarrollar estrategias de comunicación y difusión entre los profesionales del IBSAL para ampliar su conocimiento sobre las actividades desarrolladas en el Instituto.

##### **Plan de Acción 1.1: Promoción de la comunicación interna.**

Finalidad: Establecer los canales adecuados de comunicación y difusión internos para mejorar el conocimiento de las actividades del IBSAL por parte de los profesionales del Instituto.

##### Fomento de la colaboración básico-clínica

Fomentar la colaboración entre investigadores básicos y clínicos del IBSAL, así como con grupos clínicos del entorno biomédico del IBSAL, con el objetivo de convertir al Instituto en el centro de referencia en investigación biomédica de Castilla y León.

##### **Plan de Acción 1.2: Fomento de las relaciones internas entre grupos de investigación.**

Finalidad: Promover la colaboración entre los grupos de investigación del IBSAL que permita una mayor aproximación de la investigación básica a la clínica.

##### **Plan de Acción 1.3: Promoción de la incorporación de grupos clínicos a la actividad del IBSAL.**

Finalidad: Establecer medidas para incorporar grupos clínicos en la actividad del IBSAL definiendo diferentes modelos de relación.

##### Comunicación externa

Difundir la imagen institucional del IBSAL por medio de mecanismos que potencien la visibilidad del Instituto a los agentes externos.

##### **Plan de Acción 1.4: Promoción de la comunicación externa.**

Finalidad: Establecer actuaciones que incrementen la visibilidad del IBSAL en el entorno investigador.

# 5. Ejes y líneas estratégicas

Para la consecución de los objetivos estratégicos se definen los siguientes ejes de acción sobre los que se basará la modelización estratégica del IBSAL.

## EJES ESTRATÉGICOS

### 2. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

##### Estructura de gestión de la investigación

Disponer de una fundación propia del IBSAL que actúe como estructura de gestión que permita dar soporte a la actividad investigadora del Instituto.

##### **Plan de Acción 2.1: Puesta en marcha de la Fundación IBSAL.**

Finalidad: Establecer actuaciones dirigidas para la puesta en marcha de una fundación propia que gestione los procesos internos y recursos del IBSAL.

##### Excelencia científica

Incrementar la excelencia científica del IBSAL para su impulso como institución de referencia a nivel regional, nacional e internacional.

##### **Plan de Acción 2.2: Plan de investigación orientada a la excelencia**

Finalidad: Aumentar la calidad científica del IBSAL mediante la incorporación y apoyo a grupos de investigación e investigadores de prestigio en el Instituto, así como favorecer el desarrollo de proyectos de investigación de excelencia.

##### Recursos humanos

Asegurar una masa crítica capacitada de los profesionales que desarrollan su actividad en el IBSAL, promoviendo medidas para la intensificación de los profesionales, la estabilización laboral y la atracción de talento.

##### **Plan de Acción 2.3: Plan de atracción de talento y reconocimiento de la carrera investigadora.**

Finalidad: Poner en marcha iniciativas de atracción de talento que permitan incrementar el personal investigador y técnico del IBSAL para asegurar una masa crítica adecuada, fomentando además la carrera investigadora de los profesionales.

##### Plataformas de Apoyo a la Investigación

Optimizar el uso de los espacios, equipos e infraestructuras con los que cuenta el IBSAL fomentando la utilización de los mismos por parte de los profesionales del Instituto.

##### **Plan de Acción 2.4: Plan de Plataformas de Apoyo a la Investigación.**

Finalidad: Desarrollar y consolidar el Plan de Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL con el objetivo de dar un soporte adecuado y eficiente a los profesionales del Instituto, así como a agentes externos.

##### Financiación

Promover la búsqueda de financiación pública y privada, nacional e internacional, para las actividades de investigación e innovación.

##### **Plan de Acción 2.5: Plan de captación y consolidación de fondos para la investigación.**

Finalidad: Consolidar las fuentes de financiación en las que el Instituto es competitivo, así como impulsar medidas para la captación de nuevas fuentes de financiación públicas y privadas.

## 5. Ejes y líneas estratégicas

Para la consecución de los objetivos estratégicos se definen los siguientes ejes de acción sobre los que se basará la modelización estratégica del IBSAL.

### 3. INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS:

##### Organización y estructuración de la innovación y la transferencia de resultados

Establecer actuaciones orientadas a una mejor organización de las actividades en el ámbito de la innovación para posicionar adecuadamente al IBSAL en los procesos de transferencia de tecnológica al sector comercial y empresarial.

##### **Plan de Acción 3.1: Definición y puesta en marcha de una estructura de gestión de la innovación.**

Finalidad: Poner en marcha una Unidad de Innovación como estructura de gestión de los procesos de innovación que se desarrollen en el IBSAL.

##### Establecimiento de una cultura innovadora

Fomentar una cultura de innovación y de emprendimiento entre los profesionales del IBSAL.

##### **Plan de Acción 3.2: Plan de fomento de la innovación.**

Finalidad: Establecer herramientas que permitan identificar las ideas innovadoras de los profesionales del IBSAL, para conocer así las capacidades de los grupos de investigación en el ámbito de la innovación y establecer medidas para impulsarlas.

##### Fomento de las relaciones con agentes del entorno empresarial

Potenciar las relaciones y alianzas del IBSAL con agentes del entorno tecnológico y empresarial.

##### **Plan de Acción 3.3: Plan de definición del modelo de relaciones con el entorno tecnológico y empresarial del IBSAL.**

Finalidad: Establecer actuaciones que favorezcan las relaciones del IBSAL con el entorno tecnológico y empresarial, identificando a los agentes clave del sector empresarial e inversor con potencial interés en desarrollar colaboraciones con el Instituto.

1. Introducción
2. Análisis DAFO
3. Misión, Visión, Valores
4. Objetivos estratégicos
5. Ejes y líneas estratégicas
- 6. Planes de acción**

## 6. Planes de acción.

Los Planes de acción definen las actividades a desarrollar para cada medida y los indicadores de resultados, definiendo a los responsables y el cronograma de actuación.

PLAN DE ACCIÓN		
Título del Plan de acción		
FINALIDAD		
Finalidad o propósito del Plan de acción.		
ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN		
Descripción de las actividades que se llevarán a cabo con el propósito de garantizar la implantación y el desarrollo del Plan de acción.		
INDICADORES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
Indicadores de seguimiento que permiten medir y analizar el grado de cumplimiento del Plan de acción.	Personal encargado de la gestión y desarrollo del Plan de acción.	Fecha de inicio y fin previsto para la realización de las actividades.

# 6. Planes de acción. EJE 1 COMUNICACIÓN, RELACIONES Y ALIANZAS

## 1.1. Promoción de la comunicación interna

### FINALIDAD

Establecer los canales adecuados de comunicación y difusión internos para mejorar el conocimiento de las actividades del IBSAL por parte de los profesionales del Instituto.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 1.1.a. Mantener y consolidar las medidas de comunicación y difusión actuales del instituto vía correo electrónico, página web y tablón de anuncios, ofreciendo información de las actividades que promuevan el desarrollo de la investigación e innovación del IBSAL:
  - Informar sobre las convocatorias de financiación nacionales e internacionales, haciendo referencia a las condiciones y requisitos respectivos (cuantía, destinatarios, procedimientos administrativos y plazos).
  - Comunicar la información de los servicios, tarifas establecidas, etc. de cada una de las Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL.
  - Informar periódicamente sobre los eventos, jornadas e iniciativas organizadas en el Instituto.
  - Comunicar los principales proyectos, publicaciones e iniciativas más relevantes, fruto de la actividad investigadora desarrollada por los profesionales del Instituto.
  - Establecer una dinámica proactiva mediante reuniones periódicas con los responsables de los grupos de investigación para evidenciar futuras sinergias de colaboración entre los grupos.
  - Organizar seminarios y reuniones periódicas sobre temáticas relacionadas con cada área, con el fin de fomentar el intercambio de opiniones entre los grupos de investigación e impulsar el desarrollo de proyectos multidisciplinares.
  - Mantener actualizada la información de los grupos de acuerdo a los objetivos que persiguen, líneas de investigación, publicaciones recientes, proyectos activos, etc.
- 1.1.b. Analizar anualmente el resultado de las actividades de comunicación interna mediante un seguimiento de las mismas.

### INDICADORES

Número de reuniones científicas desarrolladas.

Número de seminarios internos del IBSAL.

Número de difusiones semestral enviadas.

### RESPONSABLES

- Responsable de Relaciones Institucionales y Comunicación

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Enero de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021



# 6. Planes de acción. EJE 1 COMUNICACIÓN, RELACIONES Y ALIANZAS

## 1.2. Fomento de las relaciones internas entre grupos de investigación

### FINALIDAD

Promover la colaboración entre los grupos de investigación del IBSAL que permita una mayor aproximación de la investigación básica a la clínica.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 1.2.a. Realizar reuniones dinámicas entre Dirección Científica y/o el Responsable de Comunicación con los grupos de investigación del IBSAL que permitan recabar información de la actividad de cada grupo, con el fin de detectar las posibles sinergias entre sus líneas de investigación.
- 1.2.b. Establecer actuaciones que faciliten la interrelación interna entre los investigadores básicos y clínicos del IBSAL para favorecer el desarrollo de proyectos de colaboración conjuntos:
  - Impulsar el desarrollo de reuniones periódicas entre los coordinadores de área con los responsables de los grupos de investigación para detectar las necesidades de cada grupo y las posibles colaboraciones entre los grupos.
  - Fomentar la participación de los profesionales en las actividades de comunicación interna (ver Plan 1.1. Promoción de la comunicación interna) para evidenciar las posibles sinergias en el desarrollo de proyectos de colaboración entre investigadores básicos y clínicos.
- 1.2.c. En el marco del Plan de investigación orientada a la excelencia (ver Plan 2.2.), promover el desarrollo de proyectos de investigación multidisciplinarios dentro del ámbito nacional e internacional.

### INDICADORES

Número de proyectos de investigación entre grupos del Instituto.

Número de publicaciones en colaboración entre grupos del IBSAL.

Número de reuniones anuales de la Dirección Científica y/o el Responsable de Comunicación con los grupos.

Número de reuniones anuales coordinadas por los coordinadores de área.

### RESPONSABLES

- Dirección y Subdirección Científica
- Responsable de Relaciones Institucionales y Comunicación

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Enero de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 1 COMUNICACIÓN, RELACIONES Y ALIANZAS

## 1.3. Promoción de la incorporación de grupos clínicos a la actividad del IBSAL

### FINALIDAD

Establecer medidas para incorporar grupos clínicos en la actividad del IBSAL mediante diferentes modelos de relación.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 1.3.a. Designar un responsable para la coordinación de las actuaciones de incorporación de grupos clínicos a la actividad del IBSAL.
- 1.3.b. En el caso de los grupos clínicos del HUSAL y de su área de influencia de atención primaria, identificar aquellos que, en los últimos cinco años, además de su actividad clínica presenten actividad investigadora (publicaciones y desarrollo de proyectos de investigación) para considerar su incorporación como Grupos Clínicos Asociados del IBSAL.
  - Elaborar, en coordinación con los coordinadores de área, una memoria/informe para cada grupo que incluya la información del grupo y su actividad científica en los últimos cinco años.
  - Evaluar cada memoria/informe por parte de la Comisión de Investigación y el Comité Científico Externo, y aprobar por el Consejo Rector, si procede, la incorporación de dichos grupos como Grupos Clínicos Asociados del IBSAL (atendiendo a los requisitos vigentes para la incorporación de esta tipología de grupos al IBSAL).
  - Apoyar a los nuevos grupos en el marco del Plan de investigación orientada a la excelencia (ver Plan 2.2.).
  - Apoyar a los nuevos grupos en la gestión de ayudas para la intensificación de los profesionales (ver Plan de Acción 2.3. Atracción de talento y reconocimiento de la carrera investigadora).
  - Facilitar el acceso de los facultativos, MIR y enfermeras a proyectos de investigación afines de los Grupos Clínicos Asociados (ver Plan de Acción 2.3. Atracción de talento y reconocimiento de la carrera investigadora).
- 1.3.c. Identificar grupos clínicos de la Gerencia Regional de Salud que desarrollan su actividad en el entorno geográfico del IBSAL con sinergias de colaboración con grupos internos del Instituto y su posible consideración en el IBSAL dentro de la categoría de Grupo Colaborativo.
  - Establecer, desde Dirección Científica y la Comisión de Investigación, los requisitos mínimos de evaluación para la consideración de estos grupos clínicos externos como “Grupos Colaborativos”, en base a su trayectoria conjunta de colaboración con grupos internos, capacidad científica, sinergias con las líneas de investigación del grupo con el que colaborará y beneficios científicos que aportará.
- 1.3.d. Establecer, en el marco del Plan de Integración del IBSAL, un programa de seguimiento y evaluación de la actividad investigadora de los grupos clínicos incorporados a la actividad del IBSAL.

### INDICADORES

Número de grupos clínicos del HUS o de Atención Primaria incorporados como Grupos Clínicos Asociados del IBSAL.

Número de grupos de la Gerencia Regional de Salud considerados.

Número de proyectos de investigación desarrollados en colaboración entre grupos de la Gerencia Regional de Salud y los grupos internos del IBSAL.

### RESPONSABLES

- Dirección y Subdirección Científica
- Dirección de Gestión

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Marzo de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 1 COMUNICACIÓN, RELACIONES Y ALIANZAS

## 1.4. Promoción de la comunicación externa

### FINALIDAD

Establecer actuaciones que incrementen la visibilidad del IBSAL en el entorno investigador.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 1.4.a. Dar a conocer a los agentes de interés las actividades y resultados de investigación de mayor impacto obtenidos por los investigadores del IBSAL, mediante los mecanismos de difusión y promoción externa:
  - Adaptar contenidos en la pagina web de las actividades de investigación y los resultados de transferencia para la búsqueda de colaboraciones.
  - Incorporar en el calendario de la pagina web información de las principales actividades de colaboración programadas.
  - Invitar a los agentes de interés a los eventos de difusión interna (ver Plan 1.1. Promoción de la comunicación interna) con el fin de promocionar los resultados de investigación y generar posibles colaboraciones entre los investigadores del IBSAL y agentes.
  - Promocionar mediante las redes sociales habituales (Linkedin, Facebook, Twitter, Google+) las actividades de la Unidad de Innovación del Instituto.
  - Contactar con medios de comunicación generalistas, así como del sector sanitario y biotecnológico, con el fin impulsar la visibilidad del Instituto en dichos medios (prensa, radio y televisión).
- 1.4.b. Promover el desarrollo de jornadas, eventos y encuentros de networking científicos donde tenga participación todo el personal del IBSAL, incluyendo personal asistencial.
- 1.4.c. Impulsar la participación de los grupos de investigación del IBSAL en redes de investigación nacionales y europeas que faciliten el acceso a proyectos multidisciplinares y colaborativos, así como en eventos de difusión científica nacionales e iniciativas científicas sociales (Biospain, Semana de la Ciencia, Primavera Científica, etc.).
- 1.4.d. Difundir, mediante los medios de comunicación descritos, las colaboraciones establecidas entre grupos clínicos externos e internos del IBSAL, así como la posibles sinergias para establecer colaboraciones con otros grupos.
- 1.4.e. Fomentar la publicación periódica del Boletín del IBSAL con información de las actividades del instituto de interés social.

### INDICADORES

Número de visitas a la página web.

Registro de seguidores en redes sociales.

Número de apariciones en noticias de los medios de comunicación.

### RESPONSABLES

- Responsable de Relaciones Institucionales y Comunicación

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Enero de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 2 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

## 2.1. Puesta en marcha de la Fundación IBSAL

### FINALIDAD

Establecer actuaciones dirigidas para la puesta en marcha de una fundación propia que gestione los procesos internos y recursos el IBSAL.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 2.1.a. Designar las personas responsables de las distintas actividades y procesos que se llevan a cabo actualmente desde la Unidad de gestión del IBSAL.
- 2.1.b. Analizar, por parte del responsable designado y en coordinación con la Dirección de Gestión del IBSAL, las necesidades en el desarrollo o adecuación de los procesos que permitan la correcta gestión y organización interna de las actividades del Órgano de Gestión del IBSAL.
  - Procesos en el área de gestión de proyectos.
  - Procesos en el área de gestión de RRHH.
  - Procesos en el área de gestión económica.
  - Procesos en otras áreas de actividad del Instituto.
- 2.1.c. Elaborar los nuevos procesos de gestión del IBSAL y adecuar los ya existentes, con supervisión por parte del responsable de la Comisión de Calidad y de la Dirección de Gestión.
- 2.1.d. Validar los nuevos procesos por parte de la Comisión Delegada para su inclusión en el Mapa de Procesos del IBSAL.
- 2.1.e. Revisar anualmente los procesos de gestión del Instituto, con el objetivo de identificar y establecer acciones de mejora en los mismos.
- 2.1.f. Adecuar el sistema informático de gestión de la investigación a los requerimientos de las actividades del Órgano de Gestión para todos los procesos de aplicación y de análisis (ámbitos científico, administrativo, económico-fiscal, etc.).

### INDICADORES

Número de nuevos procesos de la estructura de gestión del IBSAL puestos en marcha.

Número de acciones de mejora puestas en marcha anualmente sobre los procesos de gestión.

### RESPONSABLES

- Dirección de Gestión
- Responsable de la Comisión de Calidad

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Enero de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 2 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

## 2.2. Plan de investigación orientada a la excelencia

### FINALIDAD

Aumentar la calidad científica del IBSAL mediante la incorporación y apoyo a grupos de investigación e investigadores de prestigio en el Instituto, así como favorecer el desarrollo de proyectos de investigación de excelencia.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 2.2.a. En el marco del Plan de Promoción de la incorporación de grupos clínicos a la actividad del IBSAL (ver Plan 1.3.) identificar grupos de investigación clínica de excelencia en la región y favorecer su incorporación para aumentar la masa crítica del IBSAL.
- 2.2.b. En el marco del Plan de atracción de talento y reconocimiento de la carrera investigadora (ver Plan 2.2.) impulsar medidas para la incorporación de investigadores de élite al IBSAL mediante contrataciones de personal investigador como por ejemplo contratos Ramón y Cajal y Miguel Servet.
- 2.2.c. Actualizar el Plan de Tutela a Grupos Emergentes para que incluya medidas de apoyo a los nuevos grupos clínicos e investigadores de élite incorporados, y su evolución en el Instituto hacia grupos consolidados.
- 2.2.d. Promover el desarrollo de proyectos de investigación multidisciplinares dentro del ámbito nacional e internacional:
  - Definir líneas de investigación que lleven al desarrollo de proyectos colaborativos entre los grupos de investigación del IBSAL en el marco de las temáticas en salud de las convocatorias nacionales e internacionales.
  - En base a las líneas definidas, promover la articulación de proyectos de investigación colaborativos mediante la creación de equipos multidisciplinares de investigación, favoreciendo a los investigadores incorporados que ejerzan como IP para el liderazgo de sus propios proyectos.
  - Promover la búsqueda de fuentes de financiación específicas para la puesta en marcha de estos proyectos, como por ejemplo los Proyectos Integrados de Excelencia del ISCIII (ver Plan de Acción 2.5. Captación y consolidación de fondos para la investigación).

### INDICADORES

Número de profesionales de investigación incorporados al IBSAL.

Actualización del Plan de Tutela a Grupos Emergentes.

Número de publicaciones en primer y segundo cuartil.

Financiación captada por proyectos de investigación entre grupos del Instituto.

### RESPONSABLES

- Dirección y Subdirección Científica
- Responsable de Relaciones Institucionales y Comunicación

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Abril de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 2 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

## 2.3. Plan de atracción de talento y reconocimiento de la carrera investigadora

### FINALIDAD

Poner en marcha iniciativas de atracción de talento que permitan incrementar el personal investigador y técnico del IBSAL para asegurar una masa crítica adecuada, fomentando además la carrera investigadora de los profesionales.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 2.3.a. Identificar, desde Dirección Científica, las necesidades del personal implicado en las actividades de investigación del IBSAL, analizando el personal actual y la demanda de profesionales por parte de los grupos de investigación.
- 2.3.b. Impulsar, en función de la disponibilidad de recursos, las convocatorias internas del IBSAL habituales para la incorporación de personal investigador y técnico en los grupos de investigación y/o en las Plataformas de Apoyo a la Investigación del Instituto en base a la demanda detectada.
- 2.3.c. Facilitar la participación del personal facultativo, MIR y enfermeras en los proyectos de investigación que sean afines a su actividad asistencial, identificando convocatorias de contratación específicas (por ejemplo las Ayudas para Contratos post Formación Sanitaria Especializada Río Hortega), así como la incorporación de investigadores de élite mediante contratación por convocatorias específicas de personal investigador (por ejemplo Ramón y Cajal y Miguel Servet).
- 2.3.d. Promover medidas de intensificación de los profesionales del IBSAL:
  - Facilitar la participación de los profesionales en las convocatorias internas o externas de intensificación profesional (Programa de Intensificación del ISCIII y Convocatorias extraordinarias de intensificación de la actividad investigadora de personal asistencial del IBSAL).
  - En el caso de las ayudas internas de intensificación se establecerá un presupuesto específico para su fomento.
- 2.3.e. Fomentar la realización de estancias en centros de investigación con el fin de ampliar el conocimiento científico y técnico de los profesionales, permitiendo el intercambio con investigadores de centros de referencia. Se establecerá un presupuesto específico para estas iniciativas.
- 2.3.f. Establecer iniciativas de reconocimiento de la investigación, bien mediante reconocimiento público y/o incentivación económica, entre los investigadores del Instituto:
  - Impulsar, mediante convocatorias propias, la adjudicación de premios y/o becas de investigación a aquellos investigadores/grupos de investigación destacados.
  - Divulgar dentro del entorno del IBSAL los resultados obtenidos producto de la actividad investigadora desarrollada por los grupos (ver Plan de Acción 1.1. Promoción de la comunicación interna).

### INDICADORES

Número de profesionales de investigación incorporados al IBSAL.

Número investigadores asistenciales como IP de proyectos públicos en concurrencia competitiva.

Número de profesionales con ayudas de programas de intensificación.

Número de estancias realizadas en centros de investigación extranjeros.

Número de acciones destinadas al reconocimiento de la actividad investigadora (premios y becas).

### RESPONSABLES

- Dirección y Subdirección Científica
- Dirección de Gestión

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Enero de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 2 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

## 2.4. Plan de Plataformas de Apoyo a la Investigación

### FINALIDAD

Desarrollar y consolidar el Plan de Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL con el objetivo de dar un soporte adecuado y eficiente a los profesionales del Instituto, así como a agentes externos.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 2.4.a. Identificar y definir las Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL en base a las infraestructuras que actualmente prestan servicio a los profesionales.
- 2.4.b. Establecer una estructura centralizada para facilitar una gestión y acceso eficiente de uso de las plataformas por parte de los profesionales.
- 2.4.c. Definir un presupuesto asociado a las actividades establecidas en el Plan de Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL.
- 2.4.d. Realizar un análisis de situación actual de las plataformas con el fin de detectar las necesidades y ofrecer un mejor funcionamiento:
  - Analizar la actividad de las plataformas en los siguientes aspectos: cartera de servicios, demanda de clientes, equipos y recursos disponibles, etc.
  - Detectar las necesidades de recursos humanos y equipamiento para ofrecer una correcta prestación de servicios.
  - Determinar las necesidades de espacios y definir su mejor ubicación, teniendo en cuenta los espacios existentes en el Edificio Multiusos de I+D+i de la USAL.
- 2.4.e. Definir y poner en marcha, para cada plataforma y previa validación por parte de los responsables del Plan, las siguientes actividades en relación a su gestión y funcionamiento:
  - Desarrollar/actualizar los Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNTs).
  - Definir y mantener actualizada la cartera de servicios estableciendo tarifas de facturación para clientes externos e internos.
  - Elaborar informes de seguimiento anuales de cada plataforma para asegurar su sostenibilidad y eficiencia (frecuencia de uso, demanda, facturación, etc.).
- 2.4.f. Implementar un sistema de gestión de calidad para aquellas plataformas que lo ameriten según las normas internacionales de certificación de calidad.
- 2.4.g. Determinar medidas para consolidar el uso de las Plataformas de Apoyo a la Investigación del IBSAL:
  - Establecer un plan de comunicación interna y externa sobre los servicios ofertados por las Plataformas.
  - Analizar comparativamente la oferta de servicios y la demanda existente con el fin de diferenciar y valorar los servicios prestados.
  - Definir actividades formativas para el personal de las Plataformas y para los usuarios, y mejorar así sus competencias y capacidades en el uso de las mismas.
- 2.4.h. Evaluar anualmente la incorporación de nuevos servicios de soporte en función de la demanda de los profesionales del IBSAL o de los agentes externos.

### INDICADORES

Registro de cartera de servicios.

Registro de servicios.

Actividades formativas organizadas.

Incorporación de personal técnico de apoyo a las plataformas.

### RESPONSABLES

- Responsable de Plataformas
- Dirección y Subdirección Científica

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Abril de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 2 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

## 2.5. Plan de captación y consolidación de fondos para la investigación

### FINALIDAD

Consolidar las fuentes de financiación en las que el IBSAL es competitivo e impulsar medidas para la captación de nuevas fuentes de financiación públicas y privadas.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 2.5.a. Desde la Unidad Técnica de Gestión identificar las principales fuentes de financiación nacionales e internacionales de la I+D, revisando sus objetivos, condiciones, cuantía, destinatarios y procedimientos administrativos:
  - Financiación pública: Búsqueda activa de convocatorias públicas nacionales e internacionales (Acción Estratégica en Salud, MINECO, Comunidad de Castilla y León, CDTI, ISCIII, H2020, FEDER – Interreg, etc.).
  - Financiación privada: Búsqueda activa de oportunidades para atraer fondos de capital riesgo y de inversión, microdonaciones, etc. Se hará uso de la cartera de proyectos del IBSAL para que pueda presentarse a inversores privados (ver Plan de Acción 3.1. Definición del modelo de relaciones con el entorno tecnológico y empresarial del IBSAL).
  - Financiación público-privada: Fomento activo de iniciativas de relación con entidades privadas, apostando por programas de compra pública-innovadora, etc.
- 2.5.b. Priorizar aquellas vías de financiación nacionales e internacionales a las que podría acceder el IBSAL alineadas con los proyectos de investigación multidisciplinares desarrollados en el marco de su estrategia (por ejemplo la convocatoria de Proyectos Integrados de Excelencia del ISCIII, entre otras).
- 2.5.c. Apoyar e incentivar a los investigadores para su participación en proyectos de investigación europeos, fomentando la creación de consorcios internacionales competitivos.
- 2.5.d. Dar soporte, por parte de la Unidad de Gestión del IBSAL, en la gestión de los procedimientos administrativos de cada convocatoria con el fin de consolidar las fuentes de financiación en las que el IBSAL es y puede ser competitivo.
- 2.5.e. Difundir periódicamente los instrumentos de financiación identificados a los investigadores del IBSAL (ver Plan de Acción 1.1. Promoción de la comunicación interna).

### INDICADORES

Financiación total obtenida de las distintas fuentes del IBSAL (financiación regional, nacional, internacional, pública y privada).

Número de proyectos públicos nacionales solicitados y Número de proyectos públicos nacionales concedidos.

Número de proyectos públicos internacionales solicitados y Número de proyectos públicos internacionales concedidos.

Porcentaje de financiación pública obtenida por fondos nacionales respecto al total.

Porcentaje de financiación pública obtenida por fondos internacionales respecto al total.

### RESPONSABLES

- Dirección de Gestión
- Responsable del Área de gestión de proyectos

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Enero de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021



# 6. Planes de acción. EJE 3 INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

## 3.1. Definición y puesta en marcha de una estructura de gestión de la innovación

### FINALIDAD

Poner en marcha una Unidad de Innovación como estructura de gestión de los procesos de innovación que se desarrollen en el IBSAL.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 3.1.a. Designar a un responsable y al equipo de la nueva Unidad de Innovación del IBSAL.
- 3.1.b. Establecer un sistema de organización y gestión para el desarrollo de las actividades de innovación del Instituto:
  - Analizar internamente las necesidades a nivel de organización y recursos con el fin de ofrecer el apoyo adecuado en las actividades de innovación desarrolladas en el IBSAL.
  - Elaborar, mantener y actualizar los Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) de los servicios ofertados y relacionados con todo el proceso de transferencia tecnológica (desde la identificación de resultados innovadores hasta la negociación de los contratos de transferencia tecnológica con los agentes empresariales).
- 3.1.c. Diseñar un catálogo o cartera de los servicios que serán gestionados desde la Unidad de Innovación que incluya todos los servicios ofertados en base a las necesidades de los investigadores.
- 3.1.d. Promover la participación y la presentación de una cartera de proyectos del IBSAL en eventos y actividades de *networking*, iniciativas de *Market Place* Tecnológico y Plataformas digitales nacionales e internacionales, que faciliten la relación con empresas e inversores privados (ver Plan de Acción 3.3. Definición del modelo de relaciones con el entorno tecnológico y empresarial del IBSAL).
- 3.1.e. Actualizar periódicamente la información de los agentes externos colaboradores/proveedores de servicios que den soporte a las actividades de innovación.
- 3.1.f. Identificar las líneas de innovación prioritarias en base a las necesidades tecnológicas de la investigación desarrollada:
  - Evaluar la capacidad científica innovadora de los investigadores del IBSAL.
  - Analizar las políticas y estrategias del entorno innovador nacional e internacional.
  - Definir las áreas y líneas prioritarias de innovación en base al grado desarrollo, impacto, financiación y su potencial transferencia.

### INDICADORES

Número de procesos de la Unidad de Innovación desarrollados.

Número de iniciativas puestas en marcha para el fomento de la innovación.

Servicios registrados por la Unidad de Innovación.

Demanda de los servicios ofertados.

### RESPONSABLES

- Responsable de Innovación

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Enero de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 3 INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

## 3.2. Plan de fomento de la innovación

### FINALIDAD

Establecer herramientas que permitan identificar las ideas innovadoras de los profesionales del IBSAL, para conocer así las capacidades de los grupos de investigación en el ámbito de la innovación y establecer medidas para impulsarlas.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 3.2.a. Definir un modelo estratégico y operativo para el fomento de la innovación en el IBSAL:
  - Identificar proyectos innovadores y con potencial de transferencia mediante canales de comunicación internos entre los investigadores y la Unidad de Innovación, o de manera proactiva a través de reuniones entre el Responsable de Innovación con los investigadores del Instituto.
  - Impulsar, mediante las herramientas de difusión interna, las actividades a desarrollar por la Unidad de Innovación orientadas a los distintos destinatarios (profesionales facultativos, personal de enfermería e investigadores del IBSAL).
  - Fomentar la cultura de innovación en el Instituto a través de la organización de cursos de formación (talleres, seminarios, jornadas) con el fin de dar a conocer a los profesionales aspectos claves de todo el proceso de transferencia tecnológica, incluyendo la búsqueda de financiación y relación de socios.
  - Impulsar el desarrollo de reuniones con los investigadores como modo de identificar los resultados de investigación potencialmente innovadores.
- 3.2.b. Fomentar actividades de *networking* entre los profesionales del Instituto y empresas de base tecnológica.
  - Detectar los agentes clave para que participen en las actividades de *networking* como modo de generar sinergias para la transferencia de resultados de los proyectos de investigación.
  - Impulsar la participación en iniciativas de transferencia tecnológica promovidas por Asociaciones, Parques Científicos, etc. con el fin de potenciar las sinergias con empresas del sector para el desarrollo de proyectos innovadores.
- 3.2.c. Establecer una estrategia de seguimiento y evaluación de las iniciativas realizadas por parte de la Unidad de Innovación.

### INDICADORES

Número de actividades de difusión y comunicación organizadas por la unidad de Innovación.

Número de actividades de *networking* entre los profesionales del IBSAL y empresas.

Número de proyectos de innovación de los grupos de investigación evaluados por la Unidad de Innovación.

Número de patentes concedidas *versus* solicitadas.

### RESPONSABLES

- Responsable de Innovación
- Dirección y Subdirección Científica

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Julio de 2017
- Fecha de fin: Diciembre de 2021

# 6. Planes de acción. EJE 3 INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

## 3.3. Plan de definición del modelo de relaciones con el entorno tecnológico y empresarial del IBSAL

### FINALIDAD

Establecer actuaciones que favorezcan las relaciones del IBSAL con el entorno tecnológico y empresarial, identificando a los agentes clave del sector empresarial e inversor con potencial interés en desarrollar colaboraciones con el Instituto.

### ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL PLAN

- 3.3.a. Realizar un sistema de registro de los agentes clave que puedan estar interesados en el marco de la actividad investigadora del IBSAL.
- 3.3.b. Diseñar, en coordinación con la Unidad de Innovación, una cartera de proyectos con alto potencial de desarrollo tecnológico donde se describa la viabilidad técnica y económica, la estrategia de protección, etc. de cada uno de los proyectos.
- 3.3.c. Establecer modelos de acuerdo de colaboración con los agentes identificados.
- 3.3.d. Potenciar, en coordinación con la Unidad de Innovación, actividades comerciales para atraer a colabores externos del entorno tecnológico y empresarial del IBSAL interesados en el desarrollo de los proyectos.
  - Estudiar la posible incorporación de personal con experiencia, o la formación de personal interno, para favorecer la aproximación con los agentes identificados y para la gestión de proyectos de innovación.
  - Fomentar el desarrollo de actividades de asesoría por colaboradores externos, inversores y expertos, según sea el caso, para impulsar este tipo de actuaciones.
  - Promover la participación y la presentación de la cartera de proyectos en plataformas digitales nacionales e internacionales, con actividades de *Market Place* Tecnológico, que faciliten el acceso y la relación con empresas, inversores privados y emprendedores.
  - Participar en encuentros de *networking* a través de la asistencia a eventos o ferias de relevancia en el sector, para conocer a posibles partners/inversores con interés en la cartera de proyectos del IBSAL.
  - Difundir, por los canales de comunicación externa adecuados, la cartera de proyectos y la oferta innovadora y tecnológica de los mismos, con el fin de captar la atención de los agentes interesados en el desarrollo de la tecnología (ver Plan de Acción 1.4 de Promoción de la comunicación externa).

### INDICADORES

Número de acuerdos de colaboración con agentes del sector empresarial e inversores privados.

Número de proyectos innovadores del IBSAL en fase de desarrollo de la tecnología.

Número de actividades comerciales realizadas.

Ingresos por la explotación de transferencia de resultados.

### RESPONSABLES

- Responsable de Innovación
- Dirección de Gestión

### CRONOGRAMA

- Fecha de inicio: Octubre de 2018
- Fecha de fin: Diciembre de 2021



VNIVERSIDAD  
D SALAMANCA



CSIC  
CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS