



Plan Estratégico de Investigación 2022–2026 del Instituto de Investigación Biomédica de Salamanca

Planificación estratégica



1. Introducción

2. Análisis DAFO

3. Misión, Visión y Valores

4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y Líneas estratégicas

6. Desarrollo de Planes de Acción

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

1. Introducción

El Plan Estratégico del IBSAL 2022-2026 define la estrategia del Instituto para los próximos años, en función de las prioridades identificadas e iniciativas singulares propuestas.

- Para el desarrollo de la formulación estratégica se tiene en cuenta el **posicionamiento actual del instituto** y los aspectos del entorno que impactan en el desarrollo de la actividad investigadora, como son las **políticas de financiación** y las **tendencias de investigación biosanitaria**.
- Este desarrollo se ha llevado a cabo a través de una metodología que comprende las siguientes actividades y que, en conjunto, han permitido establecer la **Planificación estratégica para este siguiente periodo: Análisis DAFO e identificación de retos estratégicos, reflexión sobre la Misión, Visión y Valores** del IBSAL en el marco de la I+D+i, la definición de los **objetivos estratégicos** e identificación de **Ejes y líneas estratégicas** que articulan las actividades de I+D+i a través de los **planes estratégicos de acción**.



1. Introducción

El IBSAL ha abordado el proceso de reflexión estratégica de manera participativa considerando tanto la visión interna del Instituto como externa con la ayuda de agentes claves.

Durante la elaboración de la reflexión y planificación estratégica se ha tenido como soporte el análisis de las principales políticas de I+D+i públicas y privadas, como también el punto de vista del personal investigador, decisores, gestores, planificadores, profesionales con actividad asistencial, personal docente, entre otros.

Análisis del entorno de I+D+i - Contexto de las principales políticas e iniciativas de financiación que inciden en el Instituto tanto públicas como del sector privado, considerando los documentos marco elaborados por planificadores de I+D+i biosanitaria de ámbito regional, estatal y europeo.

Análisis interno – Organización, Recursos humanos, fuentes de financiación, infraestructuras de soporte y plataformas, proyectos de investigación y EE.CC., líneas de investigación, actividades formativas, participación en redes, producción científica, iniciativas de promoción de la innovación, actividades de transferencia de conocimiento, etc.

Entrevistas individuales, talleres de reflexión y cuestionarios dirigidos con actores clave científicos y no científicos principalmente vinculados a la organización.



Revisión y validación por los órganos de consulta (Comité Científico Interno y Comité Científico Externo), así como la revisión y aprobación por el Consejo Rector del IBSAL.

Actores clave que han participado a través de entrevistas, talleres y/o cuestionarios

- Órganos de Dirección Científica del IBSAL.
- Representantes del Comité Científico Interno.
- Responsables de las Áreas de Investigación del IBSAL.
- Responsables de los grupos de investigación científica del IBSAL.
- Investigadores Principales del IBSAL.
- Personal investigador de grupos de investigación.
- Dirección de Gestión de la Unidad Técnica de Gestión.
- Personal de la Unidad Técnica de Gestión del IBSAL.
- Responsables de Plataformas.
- Responsables de Formación y Docencia (IBSAL, Gerencia de AP y HUS).
- Representantes de la Unidad de Calidad y de la Unidad de Innovación.

1. Introducción

Resumen de las principales conclusiones del Análisis del Entorno del IBSAL.

- Los programas de financiación europeos son una importante **fuentes de financiación para la I+D+i en el ámbito de la salud y biomedicina** y en los últimos años, con la llegada de la pandemia COVID-19, han apoyado a los estados miembros mediante garantías estables de financiación en función de sus necesidades en investigación sanitaria.
- En el último año el Programa H2020 estuvo destinado a la preparación de las medidas del programa marco **Horizonte Europa (2021-2027)**, que tiene como **tema prioritario el ámbito de la salud, con un presupuesto de 7.700 M€** y a través del cual ofrece oportunidades específicas como el Plan Europeo de Lucha contra el Cáncer.
- Además, en 2020 y producto de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, se impulsó el instrumento **Next Generation**, que se desarrollará mediante el **Plan de Recuperación y Resiliencia**, con medidas específicas en el ámbito sanitario y con un presupuesto cercano a los 70.000 M€ del MRR para impulsar la recuperación tras la crisis sanitaria y afrontar los retos futuros.
- **España** ha realizado esfuerzos en los últimos años **alineando todas sus políticas de I+D+i** con las prioridades europeas, enfocando su **ECTI al marco temporal de Horizonte Europa**. Esto supone un impulso para poder acceder a los instrumentos de financiación europeos de manera estable y con un énfasis importante en la medicina personalizada.
- Por su parte, el **Plan Estratégico 2021-2025 del ISCIII** incorpora acciones relacionadas con el Plan de Choque para la Ciencia y se apoya en el Plan de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea, siendo una **oportunidad para abordar los retos futuros en el ámbito sanitario** y generar mayor conocimiento de las enfermedades.
- En el ámbito nacional, la **AES** está **destinada principalmente a IIS acreditados por el ISCIII**. El presupuesto aprobado en 2021 se completará con la financiación procedente del Plan de Recuperación que permitirá consolidar los proyectos de investigación en terapias avanzadas, medicina personalizada de precisión o enfermedades infecciosas.
- Con respecto al ámbito regional, la **RIS3** fue actualizada en 2021 por la Junta de Castilla y León para los próximos 6 años con una dotación económica para su puesta en marcha de **14.500 M€ de financiación pública y privada para el periodo 2021-2027**.
- Los datos de inversión en I+D+i posicionan a Castilla y León como **una biorregión “innovadora moderada”** y como la **quinta CCAA en inversión respecto a su PIB**. Sin embargo, en los últimos años se observa una mejora progresiva en el aumento de recursos, instituciones y actividades de transferencia de tecnología indicando el **esfuerzo en potenciar la región en este ámbito**.
- A nivel tecnológico con las nuevas tecnologías se observa que la medicina personalizada permite **garantizar el tratamiento individualizado** a cada paciente de una manera eficaz. Así mismo se ha observado que los avances alcanzados con la vacuna para el COVID-19 están contribuyendo en el desarrollo tecnológico de otras áreas terapéuticas.

1. Introducción

Resumen de las principales conclusiones del Análisis Interno del IBSAL.

- El personal del IBSAL, a diciembre de 2021, está distribuido en 77 grupos de investigación que constituyen las 6 áreas de investigación, destacando un **60% de grupos consolidados**.
- En 2020 el IBSAL muestra un crecimiento durante el periodo de un 25% del número de profesionales adscritos al IBSAL, alcanzando **878 profesionales en 2020**, con una distribución del personal entre las áreas bastante homogénea y con un porcentaje de hombres y mujeres del 59% mujeres y 41% hombres, respectivamente.
- En los últimos años el Instituto ha obtenido el **sello de excelencia HRS4R** y ha iniciado la puesta en marcha de acciones específicas como por ejemplo el Plan de Recursos Humanos o el Plan de Mentoría, entre otras.
- En términos de financiación, los ingresos más altos corresponden al último año, siendo **la financiación competitiva la partida con más peso**. Esta **financiación proviene principalmente del ISCIII** y representa el 60% de la financiación pública, destacando el Área de Cáncer, la más numerosa en grupos, como la que capta la mayor parte de la financiación entre las áreas.
- Gracias a la financiación global captada se han iniciado un total de **214 proyectos de investigación** y 633 estudios clínicos, siendo el **63%** de estos últimos **ensayos clínicos** con prevalencia de los de **Fase III**.
- Los grupos de investigación del IBSAL mantienen una **actividad importante en el ámbito de la investigación colaborativa a nivel nacional** con una participación activa en la RICORS, CIBER y Plataformas de apoyo a la I+D+I en biomedicina y ciencias de la salud (de Soporte para la Investigación Clínica Independiente y de Biobancos y Biomodelos).
- El IBSAL cuenta con un amplia y destacada **oferta formativa conjunta con el Hospital Universitario de Salamanca que está dirigida a todo el personal**, con disponibilidad del uso de plataformas virtuales con un número creciente de asistentes.
- El Instituto muestra una **tendencia positiva en la producción científica** durante todo el periodo, esto destaca la calidad tanto de las publicaciones como científica dado que **mantiene un porcentaje por encima de 70% en Q1** y un **Factor de Impacto Medio que incrementa en el transcurso de los años**.
- Mediante el impulso de la **unidad de innovación**, y en el marco del Plan de comunicación y marketing, se han establecido una serie de iniciativas que reflejan el esfuerzo en hacer partícipes de los resultados de investigación tanto a agentes del entorno como a la sociedad. Destaca el **programa 12 MESES CUIDANDOTE (#12 meses cuidándote)** que está orientada a concienciar y a divulgar la ciencia a la sociedad a través de actividades y jornadas de difusión para pacientes, profesionales, talleres en colegios y en redes sociales.
- En lo que se refiere a la transferencia de resultados la **creación de la Unidad de Innovación del IBSAL** ha permitido promover y consolidar la transferencia tecnológica entre los grupos de investigación acercando los proyectos innovadores al mercado.

1. Introducción

2. Análisis DAFO

3. Misión, Visión y Valores

4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y Líneas estratégicas

6. Desarrollo de Planes de Acción

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

2. Análisis DAFO

DEBILIDADES

- Limitado número de **reuniones entre áreas científicas** con participación de miembros de cada equipo investigador y correspondientes IPs.
- Heterogeneidad en la composición de las áreas de investigación y dificultad en la **definición de objetivos científicos comunes** de cada área.
- Porcentaje bajo de **grupos emergentes** integrados en las áreas de investigación del IBSAL.
- Ausencia de una política dirigida al desarrollo de iniciativas que garanticen el **relevo generacional** de investigadores próximos a alcanzar la edad de jubilación en el Instituto y la continuidad de las líneas de investigación.
- Necesidad de definición y desarrollo de un **plan de carrera investigadora**, tanto para investigadores básicos como clínicos.
- Falta de consideración de los **méritos curriculares investigadores** en los baremos de concesión de plazas asistenciales, especialmente en las Jefaturas de Servicio.
- Limitada valoración de la investigación en el ámbito hospitalario y elevada **carga asistencial** del personal investigador clínico con pocas iniciativas de intensificación.
- Necesidad de una mayor **incorporación de talento investigador** con potencial de liderazgo a través de programas Miguel Servet, Joan Rodés o Ramón y Cajal, entre otros.
- Moderada participación de grupos de investigación en **proyectos europeos**, así como en la coordinación de los mismos.
- Escasa **visibilidad de las infraestructuras y Servicios científico-técnicos** propios del IBSAL y desconocimiento por parte de los investigadores.
- Carencia de un **edificio propio del IBSAL** que revierta la limitación de espacios centrales compartidos y laboratorios de investigación, principalmente dentro del Hospital.

2. Análisis DAFO

FORTALEZAS

- **Línea de cáncer** como área científica del IBSAL con mayor peso en términos de número de grupos y personal, volumen y calidad de la producción científica y captación de recursos.
- **Área de Atención Primaria** con una actividad destacada e impulso de la investigación en los ámbitos de estilos de vida y envejecimiento saludable.
- Crecimiento continuado de las áreas científicas en cuanto a financiación captada y producción científica, destacando el área de **enfermedades infecciosas** y el impacto de proyectos relacionados con el COVID-19.
- Impulso de líneas de investigación orientadas a la **medicina personalizada**, destacando la Terapia Celular y Medicina Regenerativa.
- Puesta en marcha de la **Unidad de Producción Celular** del Servicio de Hematología del Hospital Universitario de Salamanca, acreditada por la AEMPS para la fabricación de células mesenquimales **en la línea de terapias avanzadas**.
- Promoción del ámbito de la Salud Digital en términos de **ciencia de datos y medicina predictiva**, dentro de la línea de oncohematología.
- **Niveles de financiación estables**, procedentes de convocatorias públicas competitivas nacionales, principalmente del ISCIII.
- Impulso de **convocatorias intramurales** dirigidas a los grupos de investigación, específicamente a emergentes y clínicos asociados.
- Trayectoria sólida del IBSAL en la continuidad de los estándares de calidad y visibilidad de la **producción científica**, medida por las publicaciones en el primer cuartil y decil, así como por el factor de impacto medio.
- Obtención del **sello en Recursos Humanos de Investigación “HR Excellence in Research”** otorgado por la Comisión Europea y puesta en marcha de las acciones previstas en el plan definido, destacando el plan de igualdad, el plan de mentoring y el plan de recursos humanos.
- Consolidación de la **Unidad Técnica de Gestión** en el soporte y gestión de la investigación e innovación del IBSAL, con personal altamente cualificado en todas las áreas de competencia.
- Participación en las Plataformas de apoyo a la I+D+I en biomedicina y ciencias de la salud (PT20) del ISCIII de **Biobancos y Biomodelos y de Soporte para la Investigación Clínica Independiente**.
- **Amplia oferta de servicios científico técnicos disponibles** en las Plataformas de Apoyo a la Investigación, con acceso preferente y ventajoso a los servicios ofertados para el personal del IBSAL.
- Participación activa y mantenida en **iniciativas de colaboración en red**, principalmente nacionales y potentes alianzas con las principales instituciones de investigación de Castilla y León en el ámbito de la biomedicina.
- Destacada **oferta de cursos certificados** dentro del Plan de Formación del IBSAL en coordinación con el Hospital y disponibilidad de plataformas virtuales de Formación, las cuales han tenido un número creciente de asistentes.
- Buena coordinación entre el IBSAL y las instituciones que lo integran en cuanto a la **difusión, accesibilidad y gestión de la oferta formativa**.
- Impulso de iniciativas de **comunicación científica y divulgación externa** a agentes de la sociedad, así como participación activa en canales de difusión más generalistas.
- **Consolidación de la unidad de innovación** para el asesoramiento y gestión en materia de protección intelectual y transferencia del conocimiento, así como impulso de actividades entre los investigadores en este ámbito.
- Desarrollo con éxito del **programa de divulgación científica “12 meses cuidándote”**, realizado en colaboración con empresas para el desarrollo de iniciativas de concienciación y divulgación de la ciencia a la sociedad.

2. Análisis DAFO

AMENAZAS

- Etapa actual de **transición en las políticas de investigación europeas**, con el paso del programa marco Horizonte 2020 al nuevo Horizonte Europa.
- **Inversión española en I+D+i** situada muy por debajo de la media europea.
- **Criterios e indicadores de evaluación** de los Institutos de Investigación Sanitaria acreditados por el ISCIII más exigentes.
- Creciente **competencia por la captación de fondos** para la investigación e innovación en el ámbito biosanitario.
- Creación de nuevos **Institutos de Investigación provinciales** que limitan el crecimiento de los existentes.
- Dificultades para la **atracción y retención de talento** asociado a la falta de **reconocimiento de la investigación** en el entorno sanitario y la estabilización y promoción del personal investigador.
- Ausencia de una **carrera profesional para investigadores** y su promoción en el entorno sanitario que dificulta el **relevo generacional** en las instituciones y la continuidad de las líneas de investigación.
- Impacto de la LCSP en el aumento de la **complejidad en la gestión de la I+D+i**.
- Oportunidades de **financiación para la innovación** muy limitadas.
- **Iniciativas de mecenazgo escasas** respecto a otros países del entorno, así como el aprovechamiento del marco de incentivos fiscales.

OPORTUNIDADES

- **Políticas de financiación europeas alineadas con líneas de investigación prioritarias del IBSAL**, como el cáncer, enfermedades infecciosas, envejecimiento, salud mental, medicina personalizada y la salud digital.
- Incremento del **marco de financiación europeo** para hacer frente a los daños económicos derivados por la pandemia.
- Movilización de **fondos europeos Next Generation EU** a través del Plan de Recuperación y Resiliencia de la Unión Europea, siendo uno de los pilares estratégicos la investigación e innovación.
- **Disponibilidad de fondos dentro del Programa REACT-EU para Castilla y León** y priorización del ámbito Salud en línea con los objetivos de la estrategia RIS3: Digitalización, Atención a personas mayores y dependientes y Medicina Personalizada.
- **Iniciativas de financiación a nivel estatal** dirigidas a la Medicina Personalizada de Precisión, ciencia de datos y nuevas tecnologías en salud.
- Demanda creciente de **innovaciones en salud** por parte del Sistema Nacional de Salud.
- Desarrollo de **actividades formativas en simulación y/o validación de tecnologías** que impulsen la relación con empresas y la colaboración en el desarrollo de proyectos de investigación e innovación.
- Impulso de nuevas **colaboraciones con centros de investigación, centros tecnológicos e instituciones** del entorno de Castilla y León y noroeste de Portugal en los ámbitos de investigación del IBSAL.

2. Análisis DAFO

Principales **retos** identificados para abordar en los próximos 5 años

El análisis de la situación del IBSAL y del entorno científico, así como la reflexión estratégica para el nuevo periodo, permiten identificar grandes retos que condicionan la planificación y objetivos estratégicos para los próximos años.

ESTRUCTURA CIENTÍFICA

- Impulsar una **mayor interrelación entre los grupos** de investigación con el fin de perfilar **proyectos colaborativos y multidisciplinares** en base a las líneas estratégicas prioritarias en el marco del Proyecto Científico Compartido.
- Fortalecer la **interrelación entre las áreas científicas** mediante la definición de programas de colaboración interna y la priorización de líneas de investigación afines entre los grupos.
- **Impulsar las líneas de investigación científica de referencia del IBSAL** en los ámbitos del cáncer, hematología, ómicas, terapias avanzadas, salud digital, medicina personalizada y predictiva, entre otras relevantes para el Instituto y que estén orientadas a las estrategias de financiación europeas.

PLATAFORMAS

- Dar **mayor difusión y visibilidad de las plataformas del IBSAL** a los profesionales en cuanto a información detallada de servicios, disponibilidad, localización, tarifas, etc. así como dar a conocer su vinculación con la Plataforma NUCLEUS.
- Asesorar en el uso de las plataformas a los investigadores.
- Lograr la puesta en marcha de **plataformas demandadas** que ayuden a potenciar los resultados de investigación, orientadas principalmente a la ciencia de datos relacionada con estudios clínicos, a la modelización molecular, multiómicas o el screening de fármacos.
- **Detectar y reforzar las plataformas** que requieran de un mayor soporte de recursos para garantizar la optimización de su actividad.

RELACIONES E INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

- Fomentar la creación de **alianzas con agentes del entorno científico-tecnológico-empresarial**.
- Impulsar la participación en **redes de investigación** asociadas a temáticas relevantes y de impacto para el Instituto.
- Potenciar **actividades de innovación y transferencia de resultados** entre los profesionales del IBSAL.
- Consolidar la **relación con la sociedad** mediante el desarrollo de actividades institucionales donde se dé una mayor visibilidad Instituto a nivel nacional.

RECURSOS HUMANOS

- Implementar las **acciones definidas en el Plan de RRHH** en el marco de la estrategia europea HRS4R, orientado principalmente con el desarrollo de la carrera profesional.
- Garantizar un **entorno adecuado para los investigadores** intentando alinear las categorías profesionales, la política retributiva, las condiciones de trabajo y la política de bienestar.
- Contar con iniciativas que garanticen tanto el **relevo generacional** como la **atracción y retención de talento** de investigadores con especial foco en perfiles R3.
- Continuar potenciando la promoción de la investigación desde los servicios asistenciales y la incorporación de **perfiles clínicos**.
- Impulsar la configuración de **grupos emergentes**, principalmente en los ámbitos de cirugía cardiaca, oncología clínica, neurología clínica, regeneración ósea, entre otros.

FINANCIACIÓN

- Aumentar el número de **proyectos competitivos nacionales e internacionales** que se desarrollen en el Instituto.
- Potenciar la **participación** de los investigadores en **consorcios europeos**.

1. Introducción

2. Análisis DAFO

3. Misión, Visión y Valores

4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y Líneas estratégicas

6. Desarrollo de Planes de Acción

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

3. Misión, Visión y Valores

Se ha revisado la misión, visión y valores del IBSAL a partir del proceso de reflexión estratégica con el objetivo de alinearlos con los retos planteados para este nuevo periodo 2022-2026.

Por ello, se ha incorporado en la “Visión” la referencia a las terapias avanzadas y medicina personalizada y en los “Valores” a la política de RRHH en el marco de la estrategia europea HRS4R.

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

"Ser el Instituto de Investigación Sanitario de referencia de Castilla y León y área noroeste de Portugal y ser referente internacional en Cáncer, Neurociencias, Cardiovascular y en otras áreas de conocimiento con orientación a la medicina personalizada".

"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.



Capacidad de liderazgo.



Transparencia, cooperación y compromiso con la ciudadanía y profesionales.



Puesta en marcha del Hospital de nueva planta.



Optimización en el uso de los recursos.



Capacidad de difusión y transferencia del conocimiento



Experiencia contrastada en investigación traslacional.



Orientación a la innovación y a la excelencia.



Política de Recursos Humanos en el marco de la estrategia HRS4R.



1. Introducción

2. Análisis DAFO

3. Misión, Visión y Valores

4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y Líneas estratégicas

6. Desarrollo de Planes de Acción

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

4. Objetivos estratégicos

El Instituto ha formulado los siguientes objetivos estratégicos para los próximos cinco años en función del análisis DAFO y de su misión, visión y valores.

1

Continuar impulsando la actividad de las áreas científicas hacia la **excelencia investigadora**, promoviendo de manera específica las **colaboraciones entre los grupos clínicos y traslacionales**.

2

Establecer un entorno que facilite el desarrollo adecuado de la **política de RRHH** en el marco de la estrategia europea HRS4R a través de acciones orientadas hacia la **atracción y retención de talento**, el relevo generacional, el **desarrollo profesional y la competitividad científica**.

3

Incrementar la **visibilidad y el acceso de las plataformas** entre los investigadores del IBSAL y consolidar la **captación de recursos** procedentes de convocatorias de financiación.

4

Reforzar la **promoción y gestión de actividades de innovación y transferencia tecnológica** en el IBSAL.

5

Fortalecer y consolidar las **relaciones con agentes de entorno científico y tecnológico** facilitando la transferencia de los resultados de investigación.

6

Incrementar el **posicionamiento científico del IBSAL** en la **sociedad** a través de la promoción adecuada de la **actividad científica y su impacto**.

1. Introducción

2. Análisis DAFO

3. Misión, Visión y Valores

4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y Líneas estratégicas

6. Desarrollo de Planes de Acción

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

5. Ejes y Líneas estratégicas

La planificación estratégica se fundamenta en 3 grandes ejes y 6 líneas estratégicas en las que se estructuran las actividades a poner en marcha en el periodo 2022-2026.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE.1. Continuar impulsando la actividad de las áreas científicas hacia la excelencia investigadora, promoviendo de manera específica las colaboraciones entre los grupos clínicos y traslacionales.

OE.3. Establecer un entorno que facilite el desarrollo adecuado de la política de RRHH en el marco de la estrategia europea HRS4R a través de acciones orientadas hacia la atracción y retención de talento, el relevo generacional, el desarrollo profesional y la competitividad científica.

OE.4. Incrementar la visibilidad y el acceso de las plataformas entre los investigadores del IBSAL y consolidar la captación de recursos procedentes de convocatorias de financiación.

OE.5. Reforzar la promoción y gestión de actividades de innovación y transferencia tecnológica en el IBSAL.

OE.6. Fortalecer y consolidar las relaciones con agentes de entorno científico y tecnológico facilitando la transferencia de los resultados de investigación.

OE.7. Aumentar el posicionamiento científico del IBSAL en la sociedad a través de la promoción adecuada de la actividad científica y su impacto.

EJES ESTRATÉGICOS

EJE 1.
Organización y actividad científica

EJE 2.
Recursos

EJE 3.
Innovación e impacto en la sociedad

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Línea 1.1 Proyecto Científico.

1.1.1. Plan de impulso de las colaboraciones internas.

1.1.2. Plan de reorganización y potenciación de áreas científicas.

Línea 2.1 Recursos humanos.

2.1.1. Plan de fortalecimiento de los RRHH.

2.1.2. Plan de incentiviación, reconocimiento y desarrollo de la carrera profesional.

Línea 2.2 Financiación e Infraestructuras.

2.2.1. Plan de recursos económicos.

2.2.2. Plan de espacios y plataformas.

Línea 3.1. Innovación y traslación

3.1.1. Plan de gestión de la innovación

3.1.2. Plan de relación con agentes del entorno y transferencia.

Línea 3.2. Impacto Social

3.2.1. Plan de comunicación e impacto en agentes clave de la sociedad.

5. Ejes y Líneas estratégicas

EJE 1. ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDAD CIENTÍFICA

Finalidad: Fortalecer la actividad investigadora del IBSAL impulsando las colaboraciones internas y el desarrollo de las líneas de investigación estratégicas de las áreas científicas.

Línea 1.1. Proyecto Científico

Planes de actuación

1.1.1. Plan de impulso de las colaboraciones

internas: Fomentar las actividades de comunicación y relación internas entre el personal investigador de las distintas áreas que impulsen las colaboraciones científicas, especialmente entre grupos de investigación clínicos y traslacionales.

1.1.2. Plan de reorganización y potenciación de

áreas científicas: Reorganizar e impulsar las áreas de investigación de acuerdo a las capacidades internas, así como potenciar las relaciones externas, alineadas con los objetivos de desarrollo definidas por cada una de las áreas científicas.

5. Ejes y Líneas estratégicas

EJE 2. RECURSOS

Finalidad: Consolidar la política y el plan de RRHH dirigido a los profesionales en línea con la estrategia europea HRS4R, así como impulsar la captación de recursos y el acceso a plataformas científicas de apoyo acordes a la actividad de los profesionales.

Línea 2.1. Recursos humanos

Planes de actuación

2.1.1. Plan de fortalecimiento de los RRHH:

Consolidar las medidas de incorporación de personal de los servicios asistenciales y la atracción y retención de talento en los grupos de investigación que complementen las líneas de investigación del IBSAL y aseguren el relevo generacional.

2.1.2. Plan de incentiviación, reconocimiento y desarrollo de la carrera profesional:

Fomentar acciones dirigidas a promover la carrera investigadora, la capacitación, formación y desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades y el liderazgo femenino.

Línea 2.2. Financiación e infraestructuras

Planes de actuación

2.2.1. Plan de recursos económicos: *Favorecer la formación y el conocimiento sobre programas de financiación de investigación e innovación, así como la captación de financiación a través de la participación y liderazgo en proyectos competitivos, especialmente en el ámbito europeo, y la participación en redes de investigación.*

2.2.2. Plan de espacios y plataformas: *Promover la disponibilidad de espacios propios del IBSAL, así como fomentar, adecuar y coordinar las plataformas y servicios de apoyo comunes y la promoción de otras nuevas de acuerdo a las líneas de investigación del Instituto.*

5. Ejes y Líneas estratégicas

EJE 3. INNOVACIÓN E IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Finalidad: Impulsar y favorecer las actividades de innovación entre los profesionales, así como también trasladar y hacer partícipe de las líneas de investigación tanto a los agentes del entorno científico- tecnológico- empresarial como a los distintos agentes de la sociedad.

Línea 3.1. Innovación y traslación

Planes de actuación

3.1.1. Plan de gestión de la innovación: Favorecer la gestión y la promoción entre los investigadores de las actividades en el ámbito de la innovación y en el proceso de transferencia.

3.1.2. Plan de relación con agentes del entorno y transferencia: Establecer acciones para promover la relación con potenciales partners del entorno científico y tecnológico, la difusión de los proyectos innovadores y los mecanismos de transferencia de los resultados.

Línea 3.2. Impacto Social

Planes de actuación

3.2.1. Plan de comunicación, responsabilidad e impacto en agentes clave de la sociedad: Dinamizar la visibilidad del IBSAL entre los diferentes agentes de interés a nivel internacional y fortalecer el acercamiento y participación de actores clave no científicos de la sociedad en la actividad propia del Instituto y en el marco de la investigación e innovación responsable (RRI).

1. Introducción

2. Análisis DAFO

3. Misión, Visión y Valores

4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y Líneas estratégicas

6. Desarrollo de Planes de Acción

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 1. Organización y actividad científica

Línea 1.1 Proyecto Científico

1.1.1 Plan de impulso de las colaboraciones internas: Fomentar las actividades de comunicación y relación internas entre el personal investigador de las distintas áreas que impulsen las colaboraciones científicas, especialmente entre grupos de investigación clínicos y traslacionales.

Actividades

- Revisar los medios de comunicación interna, en coordinación con los centros que integran el IBSAL y principalmente USAL y HUS, que aseguren la máxima difusión de la información al personal investigador del IBSAL, con especial foco en personal asistencial del Hospital y de Atención Primaria: listas de distribución, contenidos científicos en la web e intranet corporativa y portales web de las distintas instituciones.
- Impulsar con el apoyo de la UTG la comunicación interna para dar a conocer iniciativas de proyectos, resultados de investigación o nuevas líneas de investigación en desarrollo, dirigidas tanto a incrementar la relación entre los investigadores como su implicación con el Instituto.
 - Apoyar y facilitar desde la UTG la organización operativa de las reuniones conjuntas en el marco del presente Plan.
 - Facilitar la participación de personal investigador de los hospitales (facultativos, residentes y personal de enfermería) y de atención primaria a los seminarios y jornadas científicas.
 - Facilitar el acceso a contenidos de las reuniones o jornadas y crear un repositorio interno, con niveles de acceso a través del Campus Virtual.
- Consolidar el desarrollo de reuniones conjuntas periódicas, complementarias a los seminarios científicos organizados, que permitan identificar y promover sinergias entre investigadores de las áreas para el desarrollo de proyectos multidisciplinares, con especial foco en la participación de investigadores clínicos y traslacionales:
 - Promover el desarrollo de reuniones periódicas intra-área entre los IPs de los grupos de investigación, con la participación de los responsables de área que permitan conocer y coordinar líneas de investigación complementarias.
 - Realizar talleres temáticos o reuniones periódicas inter-áreas en ámbitos de investigación de interés en el que participen investigadores con líneas potencialmente complementarias o en base a intereses científicos.
 - Promover la organización de reuniones en formato distendido en horarios de mayor accesibilidad para investigadores de los distintos grupos y áreas científicas: coffee/lunch meetings.
 - Promover el desarrollo de jornadas de investigación anuales del IBSAL (tipo encuentros de networking o retreats) donde se presenten los resultados derivados de las colaboraciones, resultados científicos relevantes y datos de producción científica y financieros destacando la actividad de cada área.
- Impulsar desde la coordinación de las áreas científicas la articulación de proyectos transversales colaborativos en torno a las áreas de investigación del IBSAL en ámbitos como las terapias avanzadas, nuevos dispositivos, nuevos avances diagnósticos y terapéuticos, etc. con la adscripción y participación de investigadores y grupos de investigación del IBSAL.
- Promover el desarrollo de premios internos en las áreas de investigación dirigido a jóvenes investigadores, relacionados con la asistencia a cursos, congresos científicos u otras iniciativas relacionadas.

Responsables

- Dirección científica.
- Coordinadores de Áreas Científicas.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad (IA)

- 1.1.1. IA.1 N° de difusiones semestrales internas enviadas.
- 1.1.1. IA.2 N° de seminarios científicos internos.
- 1.1.1. IA.3 N° de iniciativas para diseminar el conocimiento del IBSAL y el entorno hospitalario.
- 1.1.1. IA.4 N° de reuniones internas organizadas por los coordinadores de área con participación de los investigadores principales de sus grupos de investigación.
- 1.1.1. IA.5 N° de reuniones inter-área con participación de investigadores principales de los grupos de investigación del IBSAL.
- 1.1.1. IA.6 N° de proyectos de investigación iniciados en colaboración entre grupos del Instituto.
- 1.1.1. IA.7 N° de publicaciones en colaboración entre grupos del Instituto.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 1. Organización y actividad científica

Línea 1.1 Proyecto Científico

1.1.2 Plan de reorganización y potenciación de áreas científicas: Reorganizar e impulsar las áreas de investigación de acuerdo a las capacidades internas, así como potenciar las relaciones externas, alineadas con los objetivos de desarrollo definidas por cada una de las áreas científicas.

Actividades

- Revisar por parte de los coordinadores de área junto con la dirección científica y el apoyo del CCE la idoneidad de la configuración actual de las áreas y su posible reorganización basadas en las líneas de investigación y objetivos estratégicos definidos en el PCC:
 - Analizar los resultados de las evaluaciones anuales de los grupos de investigación para identificar el nivel de integración en las áreas científicas.
 - Desarrollar reuniones internas de las áreas y dirección científica para revisar los objetivos del PCC y alineamiento de las líneas de investigación.
 - Valorar con el CCE posibles cambios en la organización actual (reorientación de líneas de investigación, fusión de grupos, traspaso de grupos a otras áreas con líneas de investigación más afines o creación de otros nuevos) y en función de las evaluaciones realizadas a los grupos.
 - Orientar los programas de investigación que permitan alinear la actividad científica en aquellas áreas de investigación que presenten una actividad más heterogénea.
- Ofrecer asesoramiento específico a los grupos de investigación en que se identifique un nivel de integración bajo en el áreas o hayan obtenido informes de seguimiento con una evaluación negativa, según el procedimiento establecido en el plan de integración del IBSAL.
- Promover la creación de grupos emergentes o grupos clínicos asociados liderados por investigadores jóvenes, siguiendo las directrices del CCE y el CCI del IBSAL y en coordinación con los responsables de las áreas científicas.
 - Favorecer la atracción de talento con capacidad de liderar grupos de investigación emergentes, en línea con el plan 2.1.1. de refuerzo de los RRHH.
 - Impulsar la configuración de nuevos grupos emergentes a partir de investigadores del IBSAL con líneas de investigación propias y capacidad de liderazgo.
- Afianzar las alianzas con el entorno científico de acuerdo a los objetivos definidos por las áreas de investigación y en líneas de investigación multidisciplinarias.

Responsables

- Dirección científica.
- Responsables de Áreas Científicas.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad (IA)

- 1.1.2. IA.1 N° de acciones puestas en marcha en la organización de las áreas según los objetivos del PCC.
- 1.1.2. IA.2 N° de acciones de asesoramiento realizadas a los grupos según los informes de evaluación del CCE.
- 1.1.2. IA.3 % de grupos de investigación emergentes.
- 1.1.2. IA.4 N° de investigadores que son IPs de proyectos públicos competitivos activos.
- 1.1.2. IA.5 % de publicaciones en revistas de primer cuartil y primer decil (indexadas en JCR).
- 1.1.2. IA.6 N° de publicaciones en colaboración con otras entidades externas.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 2. Recursos

Línea 2.1 Recursos Humanos

2.1.1. Plan de fortalecimiento de los RRHH: Consolidar las medidas de incorporación de personal de los servicios asistenciales y la atracción y retención de talento en los grupos de investigación que complementen las líneas de investigación del IBSAL y aseguren el relevo generacional.

Actividades

- Potenciar desde el IBSAL y el HUS una política de promoción de la investigación desde los servicios asistenciales, que aumente la participación de profesionales clínicos:
 - Promover la investigación en los servicios asistenciales, y en las propias jefaturas de servicio, primando la excelencia en la contratación frente a criterios de antigüedad.
 - Trabajar por parte del IBSAL y el HUS en un mayor alineamiento en cuanto a la decisión de determinados puestos estratégicos.
 - Fomentar la integración y/o participación de investigadores clínicos en los grupos de investigación del IBSAL.
 - Desarrollar actividades de formación en investigación dirigida a médicos residentes.
- Desarrollar un Plan de Relevo Generacional que permita dar continuidad de las líneas de investigación o la creación de otras nuevas:
 - Realizar un análisis de la edad de los IPs adscritos al IBSAL que identifique en un periodo temporal de al menos 5 años la evolución de las próximas jubilaciones.
 - Identificar IPs, con especial foco en perfiles R2 y R3, con capacidad para liderar ese relevo científico de personas próximas a jubilarse (en un periodo de 5 años) y evaluar su participación y liderazgo en proyectos, resultados científicos, actividad innovadora, participación en actividades docentes, entre otros aspectos.
 - Establecer iniciativas de acompañamiento a los IPs identificados que impulsen su experiencia y liderazgo científico como investigadores/as:
 - Soporte en el diseño de los proyectos de investigación: preparación de memorias de proyectos y diseño metodológico, cumplimentación de CV, presupuesto, apoyo estadístico, etc.
 - Apoyo en la configuración de equipos sólidos en las solicitudes de los proyectos de investigación que favorezcan la consecución con éxito de proyectos competitivos.
- Potenciar la búsqueda y atracción de talento investigador en el entorno regional y de comunidades autónomas adyacentes, así como iniciativas de impulso de la marca IBSAL en el ámbito predoctoral y postdoctoral que favorezca el interés en participar en procesos de selección y desarrollar una carrera investigadora en el Instituto.
- Asegurar la implementación del procedimiento de selección y contratación de profesionales según los criterios de OTM-R (procesos de selección abiertos, transparentes y basados en méritos) de acuerdo al plan de acción de RRHH para el sello de excelencia HRS4R:
 - Composición de los comités de selección, asegurando el equilibrio de género en los procesos y de acuerdo a los principios de RRI.
 - Difusión de convocatorias en inglés y en portales internacionales, así como publicación de listas de candidatos (web IBSAL, EURAXESS,...).
 - Difusión del manual de selección y contratación entre los investigadores.
 - Información a los investigadores sobre el proceso de selección y contratación del IBSAL.

Responsables

- Dirección de gestión.
- Dirección científica.
- Responsable de RRHH.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad

- 2.1.1. IA.1 N° de investigadores clínicos integrados en los grupos de investigación del IBSAL.
- 2.1.1. IA.2 % de IPs con actividad asistencial que tienen proyectos públicos competitivos.
- 2.1.1. IA.3 Grado de desarrollo del Plan de Relevo Generacional.
- 2.1.1. IA.4 N° de acciones destinadas al apoyo y acompañamiento de investigadores emergentes R2 y R3.
- 2.1.1. IA.5 N° de acciones de impulso en la búsqueda y atracción de talento.
- 2.1.1. IA.6 N° de IPs que reciben formación en los principios de reclutamiento y selección según la política de OTM-R.
- 2.1.1. IA.7 N° de ofertas publicadas en el portal de EURAXESS.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 2. Recursos

Línea 2.1 Recursos Humanos

2.1.2. Plan de incentivación, reconocimiento y desarrollo de la carrera profesional: Fomentar acciones dirigidas a promover la carrera investigadora, la capacitación, formación y desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades y el liderazgo femenino.

Actividades

- Desarrollar acciones dirigidas a facilitar las condiciones de trabajo de los profesionales en el marco del Plan de RRHH: conciliación familiar, permisos y beneficios sociales.
- Continuar con la definición de las categorías profesionales, política retributiva y directrices para el desarrollo profesional de los investigadores en cada etapa.
 - Homogeneizar las categorías profesionales existentes y tablas salariales alineadas lo más posible con estándares existentes.
 - Definir y formalizar el marco de carrera profesional y desarrollo de los investigadores.
 - Afianzar y promover el proceso de estabilización del personal investigador en el marco del Plan de RRHH.
- Promover las acciones del plan de igualdad del IBSAL dirigidas a la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (techo de cristal), bajo la coordinación de la Comisión de Igualdad.
- Implementar el Plan de Mentoría, dirigido a orientar sobre el desarrollo profesional de los investigadores de las etapas R1 y R2.
 - Facilitar la adscripción de investigadores interesados, así como identificar las figuras de mentores pertenecientes a las distintas instituciones que integran el IBSAL.
 - Formación de los mentores en las actividades de orientación, liderazgo y gestión de equipos.
 - Identificación de necesidades y desarrollo de sesiones de trabajo.
- Favorecer la participación de los investigadores e investigadoras de las distintas categorías en los órganos y/o comités del IBSAL.
- Realizar anualmente encuestas de satisfacción a los profesionales para evaluar necesidades, sugerencias y acciones de mejora relacionadas con la actividad en el IBSAL.
- Consolidar la formación conjunta de los profesionales acorde a sus necesidades a través del Plan de Formación y principalmente en coordinación entre IBSAL y HUS:
 - Difundir las iniciativas de formación entre profesionales, incluidos residentes y personal asistencial del Hospital.
 - Consolidar el desarrollo y uso de las plataformas formativas que faciliten un mayor acceso y participación de los profesionales a las iniciativas organizadas.
 - Impulsar la participación y coordinación de programas de doctorado junto con la USAL.
 - Impulsar la formación en aspectos complementarios a la actividad investigadora y de acuerdo a los principios de RRI: liderazgo, propiedad intelectual, comunicación científica a actores no científicos, ética y buenas prácticas en investigación para la integridad científica y su implantación en la sociedad, igualdad de género, transparencia y open access, entre otros.

Responsables

- Dirección de gestión.
- Dirección científica.
- Responsable de RRHH.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad

- 2.1.2. IA.1 Grado de implementación de las iniciativas previstas en el Plan de RRHH.
- 2.1.2. IA.2 Grado de implementación de las iniciativas previstas en el Plan de Igualdad.
- 2.1.2. IA.3 Nº de investigadores adscritos en el Plan de Mentoring.
- 2.1.2. IA.4 Nº de actividades organizadas en el marco del Plan de Mentoring.
- 2.1.2. IA.5 Grado de equilibrio de género en los comités del Instituto.
- 2.1.2. IA.6 Grado de satisfacción en las encuestas de satisfacción dirigidas a profesionales.
- 2.1.2. IA.7 Nº de investigadores en formación (perfil R1, según clasificación de Euraxess).
- 2.1.2. IA.8 Nº actividades formativas organizadas por el IBSAL.
- 2.1.2. IA.9 Nº de actividades de formación a investigadores sobre comunicación científica dirigida a agentes clave no científicos.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 2. Recursos

Línea 2.2. Financiación e infraestructuras

2.2.1. Plan de recursos económicos: Favorecer la formación y el conocimiento sobre programas de financiación de investigación e innovación, así como la captación de financiación a través de la participación y liderazgo en proyectos competitivos, especialmente en el ámbito europeo, y la participación en redes de investigación.

Actividades

- Favorecer la formación, el conocimiento y, en su caso, el asesoramiento al personal de la Unidad Técnica de Gestión (UTG) sobre los principales programas públicos de financiación nacionales e internacionales, con especial foco en Horizonte Europa, Next Generation EU y otras iniciativas que puedan evidenciarse en los próximos años.
- Mantener la comunicación con las oficinas de proyectos del ISCIII, de la USAL y de la Junta de Castilla y León, entre otras, con el fin de conocer las oportunidades de desarrollo de proyectos competitivos nacionales e internacionales, así como en el asesoramiento o preparación de convocatorias específicas y/o licitaciones de interés.
- Impulsar entre los investigadores el interés a presentarse a las convocatorias de proyectos nacionales y europeos con el soporte de la UTG.
 - Identificar activamente y evaluar el potencial interés de las convocatorias alineadas con las líneas de investigación del IBSAL.
 - Dar a conocer por parte de la UTG a los investigadores las convocatorias identificadas.
 - Potenciar una mayor visibilidad a la actividad de la UTG en la gestión de proyectos, especialmente dirigida a investigadores del HUS y del ámbito de Atención Primaria a través de los canales de comunicación habituales del IBSAL.
- Organizar jornadas formativas o informativas de forma periódica para dar a conocer novedades en convocatorias de los principales programas de financiación.
- Consolidar el apoyo de la UTG en los procedimientos administrativos de presentación de solicitudes y de gestión de proyectos nacionales y europeos.
 - Apoyar en la gestión administrativa para la presentación de solicitudes y gestión de proyectos concedidos, así como en la búsqueda de socios en los casos en los que se requieran.
 - Dar apoyo técnico en la preparación de las solicitudes relacionadas con la elaboración del CV, presupuesto, plan de trabajo o impacto esperado, entre otros apartados.
 - Favorecer la disponibilidad de recursos para ofrecer asesoramiento externo en la preparación de aquellas iniciativas que lo ameriten.
- Fomentar la participación en redes de investigación nacionales e internacionales por parte de los investigadores del IBSAL con el soporte desde la UTG:
 - Apostar por la participación de investigadores de referencia en redes colaborativas y por el desarrollo de proyectos que impulsen el posicionamiento del IBSAL.
 - Mantener la participación activa en las Redes nacionales de referencia en el ámbito de investigación biomédica: RICORS, CIBERS y la Plataforma de unidades de investigación clínica y ensayos clínicos.

Responsables

- Dirección de gestión.
- Responsable de Proyectos.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad

- 2.2.1. IA.1 N° de iniciativas de formación o asesoramiento recibidas sobre programas de financiación.
- 2.2.1. IA.2 N° de proyectos financiados en convocatorias competitivas públicas nacionales y europeas.
- 2.2.1. IA.3 Tasa de éxito de los proyectos presentados a convocatorias competitivas públicas nacionales y europeas.
- 2.2.1. IA.4 Financiación media conseguida por IP en convocatorias europeas.
- 2.2.1. IA.5 N° de proyectos en consorcio liderados por Investigadores del IBSAL.
- 2.2.1. IA.6 N° de iniciativas en red nacionales e internacionales con participación activa de investigadores del IBSAL.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 2. Recursos

Línea 2.2. Financiación e infraestructuras

2.2.2. Plan de espacios y plataformas: Promover la disponibilidad de espacios propios del IBSAL, así como fomentar, adecuar y coordinar las plataformas y servicios de apoyo comunes y la promoción de otras nuevas de acuerdo a las líneas de investigación del Instituto.

Actividades

- Promover a nivel institucional la disponibilidad de espacios físicos propios de IBSAL para concentrar la actividad de los grupos de investigación, plataformas y la unidad de gestión.
- Afianzar el marco de colaboración entre el IBSAL y la USAL en el uso de las plataformas y servicios de apoyo y la integración coordinada a través de NUCLEUS.
- Impulsar el desarrollo de acuerdos institucionales para la coordinación de grandes infraestructuras a nivel autonómico y nacional, a nivel de medicina personalizada.
- Facilitar el análisis de las plataformas a nivel de su actividad, rendimiento actual y servicios ofertados, con el objetivo de establecer acciones específicas en función de las necesidades detectadas:
 - Identificar necesidades de recursos de personal, mantenimiento y/o dotación de nuevo equipamiento, desarrollo de nuevos servicios, así como otros aspectos relevantes que impacten en el adecuado funcionamiento (duplicidad de equipos, reubicación de espacios, visibilidad y comunicación de los servicios, etc.).
 - Participar, en su caso, en la revisión del plan de adecuación de plataformas y de priorización de recursos.
- Impulsar la creación de nuevas plataformas y servicios de apoyo, en coordinación entre el IBSAL y la USAL, que permitan potenciar las actividades de investigación:
 - Participar desde el IBSAL en la identificación de las plataformas de mayor interés, entre ellas: plataforma de soporte para ensayos y estudios clínicos basada en ciencia de datos, plataforma de modelización in silico, plataforma para el screening de fármacos basada en multiómicas.
 - Apoyar, en su caso, en la revisión del plan para la puesta en marcha de nuevas plataformas,
- Impulsar la participación en convocatorias de financiación de infraestructuras y de personal técnico de apoyo para potenciar y reforzar aquellas en donde se hayan identificado alguna necesidad a nivel de recursos.
- Identificar un responsable de coordinar el asesoramiento a los investigadores sobre el uso de las Plataformas, su correcto redireccionamiento o la orientación en proyectos.
- Potenciar el uso continuado de las plataformas mediante medidas dirigidas a facilitar la visibilidad y el conocimiento de las mismas:
 - Fortalecer los canales de comunicación y visibilidad interna de forma coordinada entre IBSAL y NUCLEUS que faciliten la información y acceso de los profesionales interesados.
 - Diseñar una herramienta con acceso en la web que ayude a visibilizar las plataformas y servicios de apoyos comunes, en coordinación ente IBSAL-NUCLEUS.
 - Revisar la información disponible de las plataformas, incluyendo la elaboración de infografías, vídeos de presentación y jornadas informativas, que faciliten la comprensión sobre su localización y contacto, equipamiento, cartera de servicios técnicos y de asesoramiento disponibles, modelos de acceso y tarifas.

Responsables

- Dirección de gestión.
- Dirección científica.
- Responsable de Plataforma.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad

- 2.2.2. IA.1 Nº de reuniones institucionales dirigidas al impulso del Plan de espacios y plataformas.
- 2.2.2. IA.2 Presupuesto anual dirigido a la mejora de espacios y/o equipamiento de las plataformas del IBSAL.
- 2.2.2. IA.3 Nº de profesionales cualificados de soporte integrados en las plataformas.
- 2.2.2. IA.4 Nº de iniciativas para la visibilidad y uso de las Plataformas.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 3. Innovación e impacto en la sociedad

Línea 3.1 Innovación y traslación

3.1.1. Plan de gestión de la innovación: Favorecer la gestión y la promoción entre los investigadores de las actividades en el ámbito de la innovación y en el proceso de transferencia.

Actividades

- Dotar de recursos a la Unidad de Innovación para el adecuado desarrollo de las actividades de gestión y de impulso de la innovación, principalmente en la relación con agentes del sistema científico-tecnológico y empresarial.
- Asegurar que los procedimientos de gestión de la innovación estén alineados a las actividades desarrolladas, como son la gestión de patentes y derechos de propiedad intelectual y los acuerdos de transferencia de resultados.
- Consolidar el desarrollo de iniciativas desde la Unidad de Innovación que promuevan el interés por la innovación entre los profesionales.
- Trabajar proactivamente desde la Unidad de innovación en el acompañamiento a los profesionales en el proceso de innovación y ser el canal para su impulso:
 - Identificar y priorizar ideas innovadoras, a través del contacto y reuniones con los investigadores y grupos de investigación.
 - Dar soporte en los procesos de protección y gestión de la propiedad intelectual.
 - Asesorar a los profesionales para promover y valorizar las iniciativas innovadoras y en la estrategia de desarrollo y viabilidad del proyecto, vías de transferencia, etc.
 - Acompañar a reuniones con los agentes de interés o potenciales socios y en los procesos de negociación de acuerdos.
- Promover desde la Unidad de Innovación la formación de los investigadores sobre aspectos relacionados con propiedad intelectual, transferencia de tecnología, principios éticos y/o responsabilidad profesional con diferentes grados de nivel (básico y avanzado) según los perfiles de los profesionales.
- Generar y mantener actualizado un registro de iniciativas y portfolio de proyectos con mayor potencial, así como servicios disponibles sobre las que buscar oportunidades de colaboración.
- Identificar y dar soporte en convocatorias de financiación de proyectos de innovación o en convocatorias de valorización de proyectos (estudios de viabilidad, planes de negocio,...) de interés, a nivel nacional e internacional.
- Consolidar la coordinación entre el área de gestión de proyectos y la unidad de innovación para un mejor direccionamiento, cuando corresponda, de los proyectos de investigación concedidos en temas de innovación: evaluación de su impacto en innovación, objetivos de transferencia establecidos y oportunidades identificadas.

Responsables

- Dirección de gestión.
- Dirección científica.
- Responsable de Innovación.
- Responsable de Proyectos.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad

- 3.1.1. IA.1 Nº de iniciativas de innovación identificadas y registradas con potencial interés para la actividad asistencial.
- 3.1.1. IA.2 Nº de registros de propiedad industrial/know-how, propiedad intelectual o nuevos productos sanitarios o dispositivos licenciados.
- 3.1.1. IA.3 Nº de resultados en salud generados por el IIS implementados en la práctica asistencial.
- 3.1.1. IA.4 Nº de actividades de formación en innovación y transferencia dirigidas a los investigadores.
- 3.1.1. IA.5 Financiación captada procedente de la traslación al sector productivo.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 3. Innovación e impacto en la sociedad

Línea 3.1 Innovación y traslación

3.1.2. Plan de relación con agentes del entorno y transferencia: Establecer acciones para promover la relación con potenciales partners del entorno científico y tecnológico, la difusión de los proyectos innovadores y los mecanismos de transferencia de los resultados.

Actividades

- Completar y mantener actualizado el mapa de agentes del entorno científico-tecnológico y empresarial (ámbitos farma, biotech, servicios de I+D+i) de Castilla y León y otras regiones del entorno: tipología de agente, actividad desarrollada, potencial interés en las líneas de investigación del IBSAL, posibles ámbitos de relación (potenciales inversores, socios de proyectos en colaboración, potenciales licenciarios de tecnología,...).
- Impulsar desde la Unidad de Innovación iniciativas que faciliten la comunicación y aproximación con los agentes del entorno para la continuidad de colaboraciones, el desarrollo de otras nuevas o la difusión de las capacidades o ideas de los grupos de investigación:
 - Trabajar en un plan estructurado y calendarizado para el contacto con los agentes de interés desde la Unidad de Innovación.
 - Facilitar el acceso a la cartera de iniciativas, portfolio de proyectos y servicios disponibles en el IBSAL.
 - Crear un espacio para la generación de sinergias, a través de talleres prácticos con la participación de perfiles multidisciplinares internos y externos al IBSAL.
- Mantener y consolidar los seminarios científicos y actividades con la participación de instituciones del ámbito de la I+D+i de la región (que actualmente reúne a hospitales y centros de la región) con la finalidad de evidenciar futuras colaboraciones.
- Seguir promoviendo el desarrollo de unidades mixtas, además de la continuidad de las ya existentes, orientadas a nuevas tecnologías (impresión 3D, inteligencia artificial, ciencia de datos, etc.), cardiología o terapias avanzadas, entre otras.
- Promover iniciativas de formación en colaboración con agentes e interés sobre aspectos regulatorios, nuevas tecnologías diagnósticas y terapéuticas, simulación, entre otros, relacionadas con líneas de investigación del IBSAL.
- Consolidar iniciativas dirigidas al apoyo a través de mecenazgo para contribuir en el desarrollo de las líneas de investigación del IBSAL.

Responsables

- Dirección de gestión.
- Dirección científica.
- Responsable de Innovación.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad

- 3.1.2. IA.1 N° de iniciativas de colaboración con agentes del entorno dirigidos a la transferencia de innovaciones.
- 3.1.2. IA.2 N° de seminarios científicos y actividades para evidenciar futuras colaboraciones con instituciones de I+D+i de la región.
- 3.1.2. IA.3 N° de iniciativas de formación en colaboración con agentes de interés es aspectos de regulatorios, nuevas tecnologías diagnósticas y terapéuticas, etc.
- 3.1.2. IA.4 Financiación recibida por iniciativas de mecenazgo.

6. Desarrollo de Planes de Acción

Eje 3. Innovación e impacto en la sociedad

Línea 3.2. Impacto social

3.2.1. Plan de comunicación, responsabilidad e impacto en agentes clave de la sociedad: Dinamizar la visibilidad del IBSAL entre los diferentes agentes de interés a nivel internacional y fortalecer el acercamiento y participación de actores clave no científicos de la sociedad en la actividad propia del Instituto y en el marco de la investigación e innovación responsable (RRI).

Actividades

- Mantener y potenciar las actividades de difusión externa a través de los medios de comunicación afianzados en el instituto, en especial aquellos que son más cercanos a la sociedad (redes sociales, página web, medios de comunicación generalistas) y a agentes claves de interés del ámbito biomédico (calendario de la página web, medios de comunicación del sector sanitario y biotecnológico, Boletín del IBSAL).
 - Mantener actualizados los contenidos de la página web y las publicaciones en redes sociales.
 - Favorecer la disposición en los medios de comunicación (generalistas y del sector sanitario y biotecnológico) información sobre actividades o resultados destacados.
- Dar mayor impulso entre los investigadores de las herramientas de difusión científica y motivarlos a promocionar los resultados de investigación en los mismos.
- Seguir impulsando la participación de los grupos de investigación en jornadas de difusión y de networking científico nacionales e internacionales.
- Continuar iniciativas como el programa de divulgación científica “12 meses cuidándote”, que se realiza en colaboración con empresas, ampliando el alcance de la misma.
- Consolidar la realización de iniciativas que permitan hacer partícipe a la sociedad en la investigación desarrollada en el IBSAL y en el marco del impulso de la RRI:
 - Seguir impulsando la participación de los grupos de investigación en iniciativas científicas dirigidas a la sociedad donde se enfatice el impacto de la actividad desarrollada y el fomento de vocaciones científicas (visitas educativas, Semana de la Ciencia, Primavera Científica, etc.).
 - Impulsar el desarrollo de jornadas y actividades dirigidas al público general (jornadas de puertas abiertas, conferencias, etc.).
 - Establecer relaciones con actores clave no científicos (asociaciones de pacientes, gestores, planificadores, industria, ciudadanía y otros agentes de interés) a nivel internacional.
 - Apostar por la incorporación de agentes clave no científicos en los comités del IBSAL (Comité Científico, Comité de ética) para que participen en la actividad investigadora desarrollada en el Instituto o en el diseño de proyectos de investigación, de manera que aporten un punto de vista más claro sobre las necesidades, preferencias y valores de la ciudadanía.
 - Impulsar el desarrollo de campañas dirigidas a la captación de fondos por mecenazgo.
- Promover la política de Open Science del IBSAL a través del desarrollo de iniciativas dirigidas al acceso abierto de datos y publicaciones, así como en la participación en repositorios reconocidos.
 - Elaborar la política de Open Access para facilitar a los investigadores el procedimiento sobre el empleo de repositorios reconocidos y el acceso abierto a datos y publicaciones.
 - Facilitar la disponibilidad de herramientas basadas en acceso abierto y asesorar a los investigadores sobre el uso de repositorios abiertos normalizados.
 - Facilitar las publicaciones en revistas de acceso abierto.

Responsables

- Dirección de gestión.
- Dirección científica.
- Responsable de Comunicación.
- Responsable de innovación.

Cronograma

- Inicio: Enero 2022
- Fin: Diciembre 2026

Indicadores de actividad

- 3.2.1. IA.1 N° actividades de comunicación dirigidas hacia el público general: jornadas de comunicación, notas de prensa,...
- 3.2.1. IA.2 N° seguidores en redes sociales.
- 3.2.1. IA.3 N° de iniciativas realizadas por el IBSAL con la participación de agentes clave no científicos.
- 3.2.1. IA.4 % de publicaciones, derivadas de proyectos financiados con fondos públicos, realizadas en medios Open Access.
- 3.2.1. IA.5 % de datos de investigación de proyectos financiados con fondos públicos disponibles en repositorios abiertos normalizados y reconocidos.

1. Introducción

2. Análisis DAFO

3. Misión, Visión y Valores

4. Objetivos estratégicos

5. Ejes y Líneas estratégicas

6. Desarrollo de Planes de Acción

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

El desarrollo del Plan Estratégico ha implicado un proceso participativo permitiendo definir de manera conjunta los objetivos y actuaciones estratégicas para los próximos 5 años.

Proceso participativo



- Para la definición de los objetivos, ejes y líneas estratégicas, así como planes de actuación del Plan Estratégico se ha contado con la **participación de los profesionales del Instituto**: responsables de áreas científicas, responsables y personal investigador de grupos de investigación, personal de la Unidad Técnica de Gestión, responsables de Plataformas y representantes de las unidades de Formación y Docencia, Calidad e Innovación.
- También se ha contado con la participación activa de la **Dirección y Subdirección Científica** del Instituto, de la **Dirección de Gestión** y de la **Unidad Técnica de Gestión**.

Metodología para el desarrollo del Plan Estratégico



- Previo al desarrollo del Plan se ha **elaborado un diagnóstico de situación del IBSAL**, en base al cual se desarrollan la reflexión estratégica para el diseño de los planes de acción.
- Este análisis abarca un **análisis interno de la actividad investigadora** y un **análisis del entorno** que comprende las principales políticas e instrumentos de financiación de I+D+i, tendencias y oportunidades en el ámbito de la investigación biomédica.
- Todo este análisis facilita el **desarrollo estratégico mediante un proceso de reflexión, a través de talleres participativos**, que conlleva un análisis DAFO, la definición de los objetivos, ejes y líneas estratégicas y finalmente los planes de acción e indicadores de seguimiento del Plan.

Coordinación para el desarrollo del Plan Estratégico



- El Plan Estratégico se desarrolla bajo la **coordinación de la Dirección y Subdirección Científica** y posteriormente es **revisado por el Comité Científico Interno y Externo** y **aprobado por el Consejo Rector**.

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

La evaluación y seguimiento del Plan Estratégico se realiza en diferentes fases para lo cual requiere la definición de indicadores, el desarrollo de un cuadro de mandos y de los informes de seguimiento sobre la ejecución del Plan Estratégico.

Evaluación del Plan Estratégico



- Para la evaluación del Plan Estratégico se han definido una serie de **indicadores**, asociados a cada uno de los plan de acción. Estos indicadores se medirá anualmente y de manera continuada en función del **cuadro de mandos** diseñado para el seguimiento del Plan Estratégico.
- El cuadro de mandos permite **sistematizar la medición de los indicadores definidos** durante la fase de seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico.
- La medición de los indicadores llevará consigo el **desarrollo de un informe de seguimiento** para conocer la evolución de las actividades desarrolladas anualmente.

Responsables del seguimiento



- Los indicadores se medirán bajo la coordinación de la Dirección y Sub-Dirección Científica con la supervisión de la Unidad Técnica de Gestión y el apoyo de los **responsables de seguimiento** designados para **cada plan de acción**.

Informes de seguimiento y evaluación de los indicadores



- La **Dirección Científica** se encarga de **revisar los informes de seguimiento** de evaluación de los indicadores del cuadro de mandos y posteriormente se **presentan a los órganos consultivos** (Comité Científico Interno y Externo), quienes **definirán recomendaciones** para la progresión de las actividades desarrolladas.
- Estos informes también son **revisados por los órganos de gobierno** (Consejo Rector o Comisión Delegada) que especificarán el grado de consecución de los objetivos estratégicos y acciones definidas.

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

Cuadro de mandos

Ejes estratégicos	Líneas estratégicas	Planes de Acción	Responsable/s	Fecha de inicio - fecha de fin	Indicadores de Resultados	Periodicidad de medida
EJE 1. ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDAD CIENTÍFICA						
1.1 Proyecto Científico						
		1.1.1 Plan de impulso de las colaboraciones internas.	Dirección Científica. Coordinadores de Áreas Científicas.	01/01/2022-31/12/2026	Nº de difusiones semestrales internas enviadas.	Anual
					Nº de seminarios científicos internos.	Anual
					Nº de iniciativas para diseminar el conocimiento del IBSAL y el entorno hospitalario.	Anual
					Nº de reuniones internas organizadas por los coordinadores de área con participación de los investigadores principales de sus grupos de investigación.	Anual
					Nº de reuniones inter-área con participación de investigadores principales de los grupos de investigación del IBSAL.	Anual
					Nº de proyectos de investigación iniciados en colaboración entre grupos del Instituto.	Anual
					Nº de publicaciones en colaboración entre grupos del Instituto.	Anual
		1.1.2 Plan de reorganización y potenciación de áreas científicas.	Dirección Científica. Coordinadores de Áreas Científicas.	01/01/2022-31/12/2026	Nº de acciones puestas en marcha en la organización de las áreas según los objetivos del PCC.	Anual
					Nº de acciones de asesoramiento realizadas a los grupos según los informes de evaluación del CCE.	Anual
					Porcentaje de grupos de investigación emergentes.	Anual
					Nº de investigadores que son IPs de proyectos públicos competitivos activos.	Anual
					Porcentaje de publicaciones en revistas de primer cuartil y primer decil (indexadas en JCR).	Anual
		Nº de publicaciones en colaboración con otras entidades externas.	Anual			

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

Cuadro de mandos

Ejes estratégicos	Líneas estratégicas	Planes de Acción	Responsable/s	Fecha de inicio - fecha de fin	Indicadores de Resultados	Periodicidad de medida
EJE 2. RECURSOS						
2.1 Recursos Humanos						
		2.1.1. Plan de fortalecimiento de los RRHH.	Dirección de gestión.	01/01/2022-31/12/2026	Nº de investigadores clínicos integrados en los grupos de investigación del IBSAL.	Anual
			Dirección científica.		Porcentaje de IPs con actividad asistencial que tienen proyectos públicos competitivos.	Anual
			Responsable de RRHH.		Grado de desarrollo del Plan de Relevo Generacional.	Anual
					Nº de acciones destinadas al apoyo y acompañamiento de investigadores emergentes R2 y R3.	Anual
					Nº de acciones de impulso en la búsqueda y atracción de talento.	Anual
					Nº de IPs que reciben formación en los principios de reclutamiento y selección según la política de OTM-R.	Anual
				Nº de ofertas publicadas en el portal de EURAXESS.	Anual	
		2.1.2. Plan de incentiación, reconocimiento y desarrollo de la carrera profesional.	Dirección de gestión.	01/01/2022-31/12/2026	Grado de implementación de las iniciativas previstas en el Plan de RRHH.	Anual
			Dirección científica.		Grado de implementación de las iniciativas previstas en el Plan de Igualdad.	Anual
			Responsable de RRHH.		Nº de investigadores adscritos en el Plan de Mentoring.	Anual
					Nº de actividades organizadas en el marco del Plan de Mentoring.	Anual
					Grado de equilibrio de género en los comités del Instituto.	Anual
					Grado de satisfacción en las encuestas de satisfacción dirigidas a profesionales.	Anual
				Nº de investigadores en formación (perfil R1, según clasificación de Euraxess).	Anual	
				Nº actividades formativas organizadas por el IBSAL.	Anual	
				Nº de actividades de formación a investigadores sobre comunicación científica dirigida a agentes clave no científicos.	Anual	
2.2 Financiación e infraestructuras						
		2.2.1. Plan de recursos económicos.	Dirección de gestión.	01/01/2022-31/12/2026	Nº de iniciativas de formación o asesoramiento recibidas sobre programas de financiación.	Anual
			Responsable de RRHH.		Nº de proyectos financiados en convocatorias competitivas públicas nacionales y europeas.	Anual
					Tasa de éxito de los proyectos presentados a convocatorias competitivas públicas nacionales y europeas.	Anual
					Financiación media conseguida por IP en convocatorias europeas.	Anual
					Nº de proyectos en consorcio liderados por Investigadores del IBSAL.	Anual
					Nº de iniciativas en red nacionales e internacionales con participación activa de investigadores del IBSAL	Anual
		2.2.2. Plan de espacios y plataformas.	Dirección de gestión.	01/01/2022-31/12/2026	Nº de reuniones institucionales dirigidas al impulso del Plan de espacios y plataformas.	Anual
			Dirección científica.		Presupuesto anual dirigido a la mejora de espacios y/o equipamiento de las plataformas del IBSAL.	Anual
			Responsable de RRHH.		Nº de profesionales cualificados de soporte integrados en las plataformas.	Anual
					Nº de iniciativas para la visibilidad y uso de las Plataformas.	Anual

7. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico

Cuadro de mandos

Ejes estratégicos	Líneas estratégicas	Planes de Acción	Responsable/s	Fecha de inicio - fecha de fin	Indicadores de Resultados	Periodicidad de medida
EJE 3. INNOVACIÓN E IMPACTO EN LA SOCIEDAD						
3.1 Innovación y traslación						
		3.1.1. Plan de gestión de la innovación	Dirección de gestión.	01/06/2022-31/12/2026	Nº de iniciativas de innovación identificadas y registradas con potencial interés para la actividad asistencial.	Anual
			Dirección científica.		Nº de registros de propiedad industrial/know-how, propiedad intelectual o nuevos productos sanitarios o dispositivos licenciados.	Anual
			Responsable de Innovación.		Nº de resultados en salud generados por el IIS implementados en la práctica asistencial.	Anual
			Responsable de Proyectos.		Nº de actividades de formación en innovación y transferencia dirigidas a los investigadores.	Anual
					Financiación captada procedente de la traslación al sector productivo.	Anual
		3.1.2. Plan de relación con agentes del entorno y transferencia	Dirección de gestión.	01/01/2022-31/12/2026	Nº de iniciativas de colaboración con agentes del entorno dirigidos a la transferencia de innovaciones.	Anual
			Dirección científica.		Nº de seminarios científicos y actividades para evidenciar futuras colaboraciones con instituciones de I+D+i de la región.	Anual
			Responsable de Innovación.		Nº de iniciativas de formación en colaboración con agentes de interés es aspectos de regulatorios, nuevas tecnologías diagnósticas y terapéuticas, etc.	Anual
					Financiación recibida por iniciativas de mecenazgo.	Anual
3.2 Impacto social						
		3.2.1 Plan de comunicación, responsabilidad e impacto en agentes clave de la sociedad.	Dirección de gestión.	01/06/2022 - 31/12/2026	Nº actividades de comunicación dirigidas hacia el público general: jornadas de comunicación, notas de prensa,...	Anual
			Dirección científica.		Nº seguidores en redes sociales.	Anual
			Responsable de comunicación.		Nº de iniciativas realizadas por el IBSAL con la participación de agentes clave no científicos.	Anual
			Responsable de Innovación.		Porcentaje de publicaciones, derivadas de proyectos financiados con fondos públicos, realizadas en medios Open Access.	Anual
					Porcentaje de datos de investigación de proyectos financiados con fondos públicos disponibles en repositorios abiertos normalizados y reconocidos.	Anual



IBSAL

Instituto de Investigación
Biomédica de Salamanca

