

# **Plan Estratégico 2024-2028 del Instituto de Investigación Sanitaria Fundación Jiménez Díaz (IIS-FJD)**

# ÍNDICE

---

- 1. Introducción**
- 2. Diagnóstico de situación – Análisis del entorno**
- 3. Diagnóstico de situación – Análisis interno**
- 4. Análisis DAFO**
- 5. Desarrollo Estratégico**

# **Plan Estratégico 2024-2028 del Instituto de Investigación Sanitaria Fundación Jiménez Díaz (IIS-FJD)**

## **Introducción**

# ÍNDICE

---

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 3  |
| 2. ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS .....                                   | 4  |
| 3. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....                               | 7  |
| 4. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....                 | 8  |
| 5. SISTEMA DE MONITORIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ..... | 10 |

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La historia del Instituto de Investigación Sanitaria Fundación Jiménez Díaz (IIS-FJD) se inicia en el año 1935, cuando el Dr. Carlos Jiménez Díaz funda el Instituto de Investigaciones Clínicas y Médicas, del que en 1964 nacería la Fundación Jiménez Díaz (FJD).

El IIS-FJD ha sabido mantener sus tres objetivos fundacionales desde que, hace ya casi 90 años, el Dr. Carlos Jiménez Díaz iniciara un proyecto pionero para la Sanidad Española.

El IIS-FJD se considera un centro puntero en investigación biomédica, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Su principal objetivo es impulsar, promover y fomentar la investigación de excelencia, el conocimiento científico y tecnológico, la docencia y la formación en el Hospital, y facilitar que los avances en la investigación y la innovación se trasladen de la manera más eficiente posible a la práctica asistencial. Por ello, la actividad investigadora se centra en la realización de proyectos de investigación básica, clínico-asistencial y en servicios de salud, lo que hace que se mantenga una relación tan intensa con el propio hospital universitario Fundación Jiménez Díaz (HUFJD). De esta forma, queda garantizada una respuesta multidisciplinar, completa y eficaz a los retos que plantea actualmente la I+D+i.

El HUFJD se adapta a las nuevas exigencias del sistema sanitario con el objetivo de proporcionar los cuidados y tratamientos basados en la evidencia, aprovechando los recursos destinados para ello, de manera que se pueda adaptar de una forma óptima a los nuevos retos y patologías emergentes en un entorno cambiante. Para ello, la FJD fomenta la capacidad de innovación tanto por el desarrollo científico interno como por la integración con otros entornos innovadores que proporcionen la suficiente masa crítica.

La investigación ha estado siempre impulsada por la FJD, incluso en los momentos más críticos de la misma. En el año 2005, la FJD tuvo que afrontar importantes problemas financieros, y tomar medidas que asegurasen su futuro. A pesar de ello, desde la Directiva se continuó apoyando, e incluso reforzando, la labor investigadora.

En el año 2009 se constituye el IIS-FJD con el objetivo prioritario de integrar la investigación a la praxis diaria, como base para la constitución de un sistema sanitario de calidad. En este contexto es donde un hospital universitario como la FJD, donde la asistencia, investigación y docencia confluyen en un mismo camino, hace de esta estructura organizativa un modelo ideal para hacer posible la traslación de los nuevos conocimientos generados hacia una mejora de la calidad del servicio asistencial. El HUFJD constituye el núcleo básico del IIS-FJD de acuerdo a los artículos 3.1.a) y 3.2 del RD 279/2016, de 24 de junio.

El Instituto se crea mediante la suscripción, el 22 de diciembre de 2009, de un acuerdo de colaboración entre la FJD y la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) en el que se acuerda llevar a cabo la asociación de personal docente e investigador de la FJD, de la UAM, y de grupos de investigación en el ámbito de los centros de Atención Primaria del área de influencia, a la FJD. En diciembre de 2010, el IIS-FJD, es acreditado por el ISCIII como IIS y posteriormente,

en 2015, renueva esta acreditación por un periodo de otros cinco años, hasta diciembre de 2020. En el año 2020 tras superar la evaluación del ISCIII, el IIS-FJD renueva la acreditación como Instituto de Investigación sanitaria, por un periodo de otros cinco años, hasta el año 2025.

Finalizada la vigencia del Plan Estratégico del IIS-FJD para el periodo 2019-2023, se ha llevado a cabo un proceso de revisión de la actividad y reformulación de la planificación estratégica con el nuevo horizonte en 2028. En este proceso de reflexión se ha tenido en consideración todas aquellas actividades y disposiciones recogidas en la Guía Técnica de Acreditaciones de IIS, aprobada el 12 de abril de 2019.

## 2. ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS

Hasta la constitución del Instituto de Investigación Sanitaria, la FJD desarrolló diferentes planes estratégicos, incluyendo la actividad investigadora desarrollada en la institución, que sentaron las bases para la elaboración del primer Plan Estratégico del IIS-FJD en el año 2009.

En el año 2007 se desarrolló de manera exhaustiva un Plan Estratégico de la FJD en el que se reflejaba un plan específico en el ámbito de la investigación y se definieron las líneas de investigación prioritarias, tomándose como referencia diversos análisis de la actividad científica de los servicios y unidades del Hospital. En él, se especificaba la necesidad de desarrollar un Instituto de Investigación Sanitaria para ajustarse al nuevo marco normativo y como una forma de viabilidad de la investigación de excelencia en la FJD.

Tras un periodo de maduración y análisis del Plan Estratégico 2007, se desarrolló en el año 2009 el primer plan Estratégico quinquenal 2009-2013, propio del IIS-FJD, con el objetivo de desarrollar y consolidarse como instituto de investigación basado en la excelencia, adaptarse al marco normativo y obtener la acreditación del ISCIII como Instituto de Investigación Sanitaria. En dicho plan estratégico se enmarcó el Plan Científico Cooperativo como un elemento clave para el desarrollo de la actividad científica. De esta manera, se recogían los objetivos estratégicos y la visión del Instituto en materia de investigación biomédica, y se establecían las áreas y grupos de investigación previstos para los siguientes años. Además, para cada área y grupos se desarrollaban sus propios objetivos prioritarios, así como los retos de futuro.

Para la implantación del plan estratégico 2009-2013, se planteó el desarrollo de diez planes de acción y 19 objetivos operativos encaminados a apoyar y cubrir las necesidades de los investigadores y potenciar la actividad investigadora. Dichos pilares estratégicos se pueden resumir en la mejora de la relación del IIS-FJD con distintos agentes de interés para la creación de alianzas de investigación, la mejora de los procesos internos del Instituto y la potenciación de la obtención de financiación.

A nivel científico, cabe destacar como objetivos estratégicos relevantes incluidos en el plan el establecimiento de un sistema de priorización, el rediseño de la estructura organizativa de la investigación, el establecimiento de un sistema de reconocimiento de la carrera investigadora, así como el desarrollo de un plan de acción y tutela a grupos emergentes, y un plan de formación para los investigadores del IIS-FJD.

Durante ese periodo, el IIS-FJD consolidó sus líneas de investigación cooperativas y sus actividades científicas y de traslación llevando a cabo una reestructuración de los grupos y líneas de investigación. Asimismo, se potenciaron las actividades dirigidas a la transferencia e innovación, y aquellas de carácter formativo, organizativo y de gestión, alcanzando un alto nivel de calidad en sus resultados.

Tras sus primeros años de trayectoria, el IIS-FJD se preparó para la obtención de la reacreditación como Instituto de Investigación Sanitaria, ajustándose a las necesidades requeridas por parte del ISCIII.

En el último trimestre de 2012 se inició un proceso de revisión de líneas estratégicas y de preparación para la elaboración del Plan Estratégico 2014-2018, un plan en línea con los requisitos exigidos a nivel legal y normativo para los Institutos acreditados, tras la finalización del periodo de acreditación inicial (5 años), y coherente con la misión, visión y objetivos del Instituto. Durante este proceso se recogieron las reflexiones y propuestas de mejora del Comité Científico Externo, se realizaron consultas a profesionales del Instituto, se crearon grupos de trabajo para la recogida de datos, se consultaron a todos los agentes incluyendo líderes de opinión y se realizó un análisis interno y del entorno del IIS-FJD.

Como resultado del trabajo realizado, se establecieron los grandes cambios en la política investigadora del IIS-FJD, poniendo en marcha distintas acciones estratégicas fruto de la identificación de áreas de mejora potenciales.

Posteriormente, durante 2018, se crearon grupos de trabajo para llevar a cabo el desarrollo del nuevo Plan del IIS-FJD para el periodo 2019-2023. Estos grupos estaban conformados por representantes de todos los estamentos de la institución. El objetivo de los grupos fue trabajar en cada uno de los Ejes que se habían definido en el Plan Estratégico 2014-2018, realizando un análisis DAFO particular para cada uno de ellos y una propuesta de Objetivos y Planes de Acción con sus correspondientes indicadores. Finalizado el proceso con los grupos de trabajo, en los siguientes meses se mantuvieron reuniones entre la Comisión de Investigación y la estructura de gestión para recopilar y unificar los contenidos de los análisis de los diferentes grupos de trabajo.

El Comité Científico Externo del IIS-FJD, integrado por profesionales de reconocido prestigio en el campo de la I+D+i biomédica y su gestión, brindó su apoyo a la institución en diversas reuniones aportando su visión y posibles áreas de mejora.

Fruto de este trabajo, se definieron 6 objetivos estratégicos generales y 22 planes de acción. Entre las actuaciones más destacables cabe destacar:

- Se han desarrollado actuaciones en materia de actividad científica, con actividades dirigidas a la tutela de grupos emergentes, así como la integración de grupos de investigación del entorno y un plan específico de infraestructuras, espacios, plataformas y servicios comunes.
- Se ha fomentado la cultura innovadora y la transferencia a la práctica clínica y a la sociedad, mediante la potenciación de la Unidad de Investigación Clínica y Ensayos Clínicos y planes de acción específico orientados a fomentar la innovación y la traslación de resultados a la práctica clínica.
- Se ha impulsado el desarrollo de alianzas con agentes clave, impulsando actuaciones en el ámbito de atención primaria, fortaleciendo alianzas internas y aumentando la internacionalización del IIS-FJD.
- Se ha avanzado en la sostenibilidad económica del IIS-FJD mediante un plan de captación de recursos públicos y privados.
- Se ha trabajado en el desarrollo de la gestión de la calidad mediante un plan de acción específico en calidad y mejora continua, así como impulsando una mejora del modelo de gestión.
- Se ha fomentado la difusión de resultados de I+D+i a la comunidad científica y la sociedad, mediante realización de eventos dirigidos a la sociedad y con participación de actores clave no científicos en la actividad del IIS-FJD.

Una vez concluido el desarrollo del Plan Estratégico vigente, durante el año 2023 se crearon grupos de trabajo para llevar a cabo el desarrollo del nuevo Plan del IIS-FJD para el periodo 2024-2028. Estos grupos han contado con la participación de representantes de todos los estamentos de la institución, así como personal externo (incluyendo actores clave no científicos). Cada uno de los grupos de trabajo se ha centrado en un objetivo estratégico definido en el PE 2019-2023, identificando áreas de mejora y propuestas de actividades a incluir en el nuevo Plan Estratégico. De forma complementaria, se han llevado a cabo entrevistas personales con representantes de los distintos colectivos del IIS-FJD (personal investigador predoctoral, personal investigador postdoctoral, personal de gestión, personal de plataformas y Comité Científico Externo). Por último, se ha llevado a cabo también un cuestionario general con el objetivo de recoger la opinión del personal del IIS-FJD sobre los diferentes ámbitos de actividad del Instituto.

A partir de la información extraída en las diferentes actividades desarrolladas para la preparación del nuevo Plan Estratégico para el periodo 2024-2028, se ha realizado una síntesis de los principales aspectos a tener en cuenta, y se ha redefinido la misión, visión y valores del



IIS-FJD, así como se han propuesto los nuevos objetivos estratégicos y planes de acción para este periodo.

Los objetivos estratégicos propuestos para el periodo 2024-2028 son:

- **ACTIVIDAD CIENTÍFICA.** Impulsar la EXCELENCIA CIENTÍFICA, mediante la generación de sinergias y la integración entre los grupos de investigación del Instituto, dotando de los espacios, infraestructuras y recursos necesarios.
- **TRASLACIÓN E INNOVACIÓN.** Favorecer la innovación y su TRANSFERENCIA AL TEJIDO PRODUCTIVO y la orientación de la investigación hacia la mejora de la práctica clínica.
- **ALIANZAS E INTERNACIONALIZACIÓN.** Consolidar el posicionamiento INTERNACIONAL de los grupos del Instituto, así como las COLABORACIONES EXTERNAS E INTRAMURALES, apoyándose en una red de contactos y socios que impulsen su desarrollo científico.
- **SOSTENIBILIDAD.** Estrechar la relación con las AGENCIAS FINANCIADORAS PÚBLICAS y del SECTOR PRIVADO, consolidando líneas de colaboración estables que permitan su financiación en el medio y largo plazo.
- **TRANSPARENCIA Y CALIDAD.** Mejorar los procedimientos de gestión en el contexto del Instituto, para facilitar la actividad de la institución, la mejora de resultados y mantener e incrementar el posicionamiento en CIENCIA ABIERTA y de la POLÍTICA de integridad científica.
- **CONOCIMIENTO.** Consolidar la cultura científica en la organización, mejorando la capacitación y la COMUNICACIÓN de los profesionales, favorecer la difusión hacia los AGENTES SOCIALES y la orientación hacia la ciudadanía.

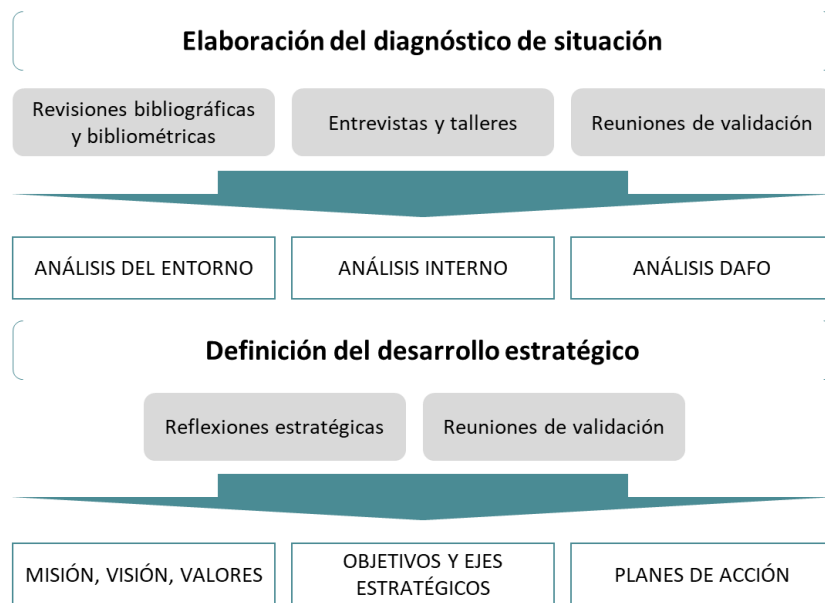
### 3. OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los Objetivo del Plan Estratégico es definir el posicionamiento estratégico del IIS-FJD, trazar la hoja de ruta que le permita consolidar su liderazgo en investigación sanitaria y elevar el nivel de la excelencia científica.

#### 4. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez transcurrido el periodo de vigencia del plan estratégico anterior (2019-2023), este ha sido reformulado con la participación de todo el personal del IIS-FJD (personal investigador, gestor, etc.) y de los distintos órganos asesores y de gobierno del IIS-FJD, incluyendo a agentes del HU-FJD, así como a líderes de opinión y otros actores clave no científicos.

Desde el punto de vista metodológico, el proceso para la elaboración del Plan Estratégico se desarrolla en una serie de fases secuenciales.



Tal y como se ha expuesto anteriormente, se ha contado con diferentes niveles de participación:

- A. Grupos de trabajo.** Realización de talleres con una serie de grupos de trabajo definidos, en base a los grandes objetivos estratégicos de la Institución.
- B. Entrevistas personales.** Identificación de diferentes perfiles profesionales que ofrezcan su punto de vista particular: personal predoctoral, personal postdoctoral, personal de gestión, de plataformas y Comité Científico Externo.
- C. Cuestionario de opinión.** Envío de un cuestionario general a todos los profesionales, para recoger su opinión en los diferentes ámbitos de actividad del Instituto.

Por tanto, el proceso de elaboración del Plan Estratégico ha contado con las siguientes actividades y niveles de participación:



Las fases de trabajo realizadas para el diseño y definición del Plan Estratégico del IIS-FJD 2024-2028 son las siguientes:

### **Fase 1. Elaboración del diagnóstico de situación.**

En esta fase se realiza la contextualización del Instituto, tanto a nivel interno como externo. Para ello, se han realizado revisiones bibliográficas y bibliométricas, así como entrevistas con personal clave y talleres de trabajo, y la realización del cuestionario de recogida de opinión a toda la organización.

En la fase 1 se ha concluido con el Análisis DAFO (análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del IIS-FJD.

### **Fase 2. Definición del desarrollo estratégico.**

En esta fase se definen los ámbitos de actuación en los que debe trabajar el IIS-FJD durante la vigencia del Plan Estratégico, así como las actuaciones concretas que debe desplegar para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, se ha redefinido la misión, visión y valores y se han establecidos los nuevos objetivos estratégicos, así como los planes de acción a desarrollar en el siguiente periodo.

### **Fase 3. Seguimiento**

Una vez definida la estrategia, se debe desarrollar un sistema que permita realizar el seguimiento y evaluación del despliegue de las actividades calendarizadas. Este sistema debe definir los objetivos y los mecanismos de medida para conocer el grado de desarrollo de las actuaciones y los resultados obtenidos.

Durante el proceso de elaboración del presente plan, desarrollado durante el año 2023 y hasta la aprobación final del mismo por el Patronato del IIS-FJD, se ha contado con la participación de los siguientes agentes:

El **personal del IIS-FJD** ha intervenido en el desarrollo de este documento a través de la creación de grupos de trabajo focalizados en analizar los objetivos estratégicos establecidos para el quinquenio previo, realizando una propuesta de actuaciones a incorporar en el nuevo Plan Estratégico. Formaron parte de estos grupos agentes considerados clave para el IIS-FJD.

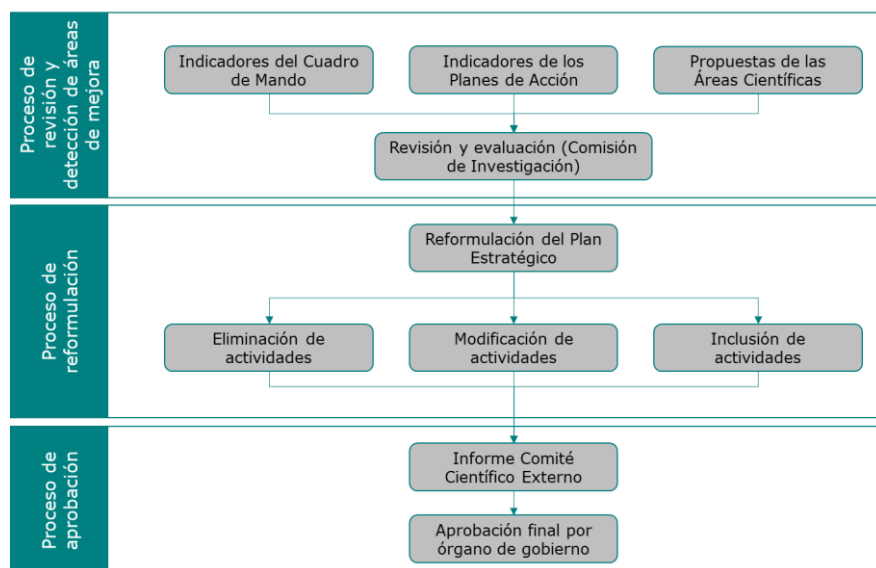
El **Comité Científico Externo del IIS-FJD**, integrado por profesionales de reconocido prestigio en el campo de la I+D+i y la gestión biomédica, ha sido un apoyo clave para desarrollar del Plan Estratégico 2024-2028, revisando los avances realizados durante el año 2023.

El **Consejo Asesor de Agentes Sociales**, que integra a diferentes profesionales y personalidades no científicos, pero relacionados directa o indirectamente con el ámbito de la I+D+i en salud: responsables de asociaciones de pacientes, representantes de la industria farmacéutica, profesionales del sector privado, etc.

Por último, corresponde al Patronato de la Fundación Instituto de Investigación Sanitaria FJD, que ha sido informado tanto del proceso desarrollado en 2023 como de los resultados obtenidos, la aprobación del Plan Estratégico 2024-2028.

## 5. SISTEMA DE MONITORIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se describe seguidamente el sistema definido para evaluar y monitorizar el progreso de las actividades planificadas y conocer el grado de desarrollo y los resultados obtenidos derivados de la implantación de la estrategia corporativa.



Corresponde a la Comisión de Investigación del IIS-FJD, presidida por la Dirección del Instituto, la monitorización del plan estratégico. Contará para ello con **dos herramientas fundamentales**: la medida de indicadores y las propuestas de las áreas científicas del IIS-FJD.

Este sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico del IIS-FJD para el periodo 2024-2028 parte de la medición de dos tipos de indicadores:

### **Medición de los indicadores recogidos en el Cuadro de Mando del IIS-FJD**

El IIS-FJD dispone de un Cuadro Mando que recoge todos los indicadores necesarios para cuantificar la actividad desarrollada y el progreso de la institución. La medición del Cuadro de Mando permite identificar las posibles desviaciones ocurridas durante el ejercicio, convirtiéndolo en una de las principales herramientas de apoyo a la toma de decisiones en el Instituto.

El Cuadro de Mando del IIS-FJD se alimenta de los indicadores cuantitativos solicitados anualmente por el ISCIII, en el proceso de seguimiento de la actividad de los IIS, así como de la Guía Técnica de Acreditaciones de IIS, de obligado cumplimiento para estas instituciones.

### **Revisión de los indicadores de los Planes de Acción**

Para cuantificar el grado de desarrollo concreto y pormenorizado del Plan Estratégico del IIS-FJD, es necesario conocer cómo se van desarrollando los planes de acción en cada una de las anualidades de vigencia del Plan. Para cada plan de acción se han definido unos indicadores o hitos de seguimiento que permiten valorar el grado de desarrollo e implantación de cada actuación.

Anualmente se realiza la medición de estos indicadores, lo que permite verificar el cumplimiento de los compromisos adoptados y la identificación de desviaciones que deben ser corregidas en siguientes anualidades.

### **Revisión y reformulación del Plan Estratégico**

La Comisión de Investigación es la encargada de realizar el seguimiento del plan estratégico de manera anual, tomando como base los indicadores descritos en apartados anteriores y las propuestas de actividades elevadas por las áreas de investigación del instituto.

Así, anualmente la Comisión de Investigación podrá proponer distintas modificaciones, incluyendo:

- Eliminación de actividades que no se van a desarrollar durante la vigencia del Plan Estratégico. Bien debido a ausencia de recursos, falta de interés o redefinición de la estrategia, algunas actividades pueden ser eliminadas del Plan.

- Modificación y reformulación de actividades. Algunas actividades inicialmente planteadas pueden exigir una matización o ligera modificación y para adecuarse a la situación del Instituto en cada momento, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.
- Incorporación de nuevas actividades. Ante la aparición de nuevas oportunidades o amenazas, o la identificación de áreas de mejora puede resultar indicado la incorporación de actividades no recogidas en la formulación estratégica inicial.

### **Proceso de aprobación**

De los resultados de este ejercicio de revisión y reformulación será informado el Comité Científico Externo del IIS-FJD, que podrá plantear las sugerencias de mejora que considere oportuno.

Finalmente, la reformulación del plan será aprobado por el Patronato como máximo órgano de gobierno del IIS-FJD.

# **Plan Estratégico 2024-2028**

## **Diagnóstico de situación – Análisis del entorno**

# ÍNDICE

---

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 3  |
| 2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN EN SALUD .....            | 4  |
| 2.1. Políticas y estrategias a nivel europeo .....                       | 4  |
| 2.2. Políticas y estrategias a nivel nacional .....                      | 7  |
| 2.3. Políticas y estrategias a nivel regional: Comunidad de Madrid ..... | 19 |
| 3. POSICIONAMIENTO DEL IIS-FJD RESPECTO A OTROS IIS ACREDITADOS .....    | 22 |

---



## 1. INTRODUCCIÓN

El Instituto de Investigación Sanitaria de la Fundación Jiménez Díaz (IIS-FJD) ha realizado un diagnóstico de la situación para conocer el punto de partida sobre el que desarrollar su estrategia para los próximos años.

Para ello, se ha realizado un análisis con las principales tendencias y aspectos clave del entorno, así como un análisis del posicionamiento del IIS-FJD respecto a otros IIS acreditados, que, junto con las conclusiones obtenidas durante el desarrollo del análisis interno, dirigirán la planificación de las actividades a desplegar en el periodo 2024-2028, vigencia del presente Plan Estratégico.

El desarrollo del análisis del entorno del IISFJD, contenido en su diagnóstico de situación, se organiza en los siguientes apartados:

- Políticas y estrategias de la investigación en salud.
- Posicionamiento del IIS-FJD respecto a otros IIS acreditados.

## 2. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN EN SALUD

Las políticas y estrategias de la investigación en salud se pueden clasificar en tres grandes niveles: a nivel europeo, a nivel nacional y a nivel regional. En cada uno de estos círculos concéntricos se han definido las prioridades y hojas de ruta para impulsar la investigación en salud.

### 2.1. Políticas y estrategias a nivel europeo

La Unión Europea es el principal agente impulsor de la investigación a nivel continental, en todos los ámbitos de la I+D. Para llevar a cabo su cometido, ha puesto en marcha diferentes estrategias e iniciativas de gran importancia y repercusión, principalmente el programa marco Horizonte Europa y la Estrategia de Recursos Humanos para Investigadores (HRS4R).

#### **Horizonte Europa**

El Programa Horizonte Europa es el noveno Programa Marco de I+D+i en Europa. Su periodo de vigencia abarca desde el año 2021 al año 2027 y cuenta con tres pilares principales y dos acciones transversales para alcanzar tres objetivos estratégicos.

El pilar 1 está orientado a la Ciencia Excelente y en él se incluye el Consejo Europeo de Investigación, las Acciones Marie Skłodowska-Curie y las Infraestructuras de Investigación.

El pilar 2 está orientado a los Desafíos mundiales y la competitividad industrial europea. En él se incluyen los distintos clústeres de I+i y el Centro Común de Investigación.

El pilar 3 está orientado a la Europa innovadora y en él se incluye el Consejo Europeo de Innovación, los ecosistemas europeos de innovación y el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología.

Como acciones transversales se plantea por una parte ampliar la participación y difundir la excelencia y por otra parte reformar y mejorar el sistema europeo de I+i, con el fin último de ampliar participación y fortalecer el Espacio Europeo de Investigación.

Los objetivos estratégicos del Programa Marco Horizonte Europa son:

- Reforzar las bases científicas y tecnológicas de la Unión Europea y el Espacio Europeo de Investigación.
- Impulsar la capacidad de innovación, la competitividad y el empleo en Europa.
- Cumplir con las prioridades de la sociedad, sostener nuestros valores y modelo socioeconómico.

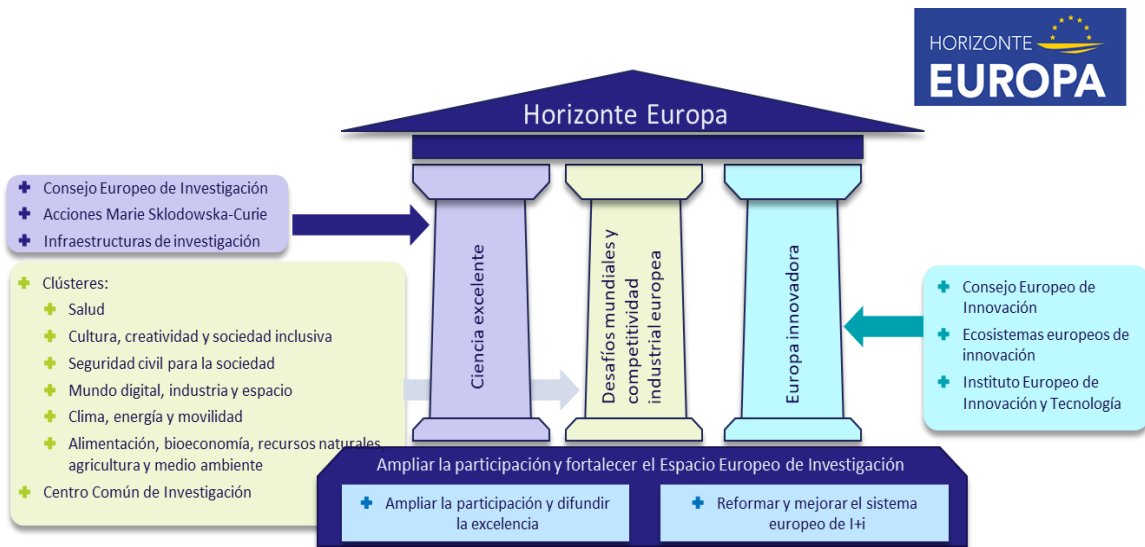


Figura 1. Esquema Programa Marco Horizonte Europa

En el ámbito de la investigación en salud, cabe destacar el clúster de salud de Horizonte Europea que define cinco objetivos prioritarios para alcanzar mediante seis grandes ámbitos de intervención.

### Objetivos

- Mejorar y proteger la salud y el bienestar de los ciudadanos de todas las edades mediante la obtención de nuevos conocimientos, el desarrollo de soluciones innovadoras y la integración, cuando corresponda, de una perspectiva de género específica para prevenir, diagnosticar, vigilar, tratar y curar enfermedades, y desarrollar tecnologías para la salud.
- Mitigar los riesgos para la salud, proteger a la población y promover un buen estado de salud, especialmente en los centros de trabajo.
- Lograr que los sistemas públicos de salud sean más equitativos y sostenibles y mejorar su relación coste eficacia.
- Prevenir y combatir las enfermedades asociadas a la pobreza.
- Apoyar y permitir la participación de los pacientes y su autogestión.

### Áreas de intervención

- Salud a lo largo de toda la vida.
- Factores determinantes de tipo medioambiental y social.
- Enfermedades no transmisibles y enfermedades raras.
- Enfermedades infecciosas.
- Herramientas, tecnologías y soluciones digitales para la salud y la asistencia.
- Sistemas de atención sanitaria.

## **Estrategia de Recursos Humanos para Investigadores (HRS4R)**

La HRS4R es la principal herramienta implantada por la Unión Europea para impulsar el empleo libre e igualitario en todos los Estados miembros. Está dirigida a cualquier institución que desarrolle actividades de investigación, así como a las organizaciones financiadoras, con el objetivo de contribuir al desarrollo de un mercado laboral europeo atractivo para los investigadores.

Esta Estrategia se sustenta a través de dos documentos principales, la Carta Europea del Investigador y el Código de Conducta para la Contratación de Investigadores (Charter&Code, por sus siglas en inglés). El objetivo final es proveer la igualdad de derechos y obligaciones para los investigadores en todo el Espacio Europeo de Investigación, tratando de disminuir la fragmentación del sector de la I+D+i a nivel local, regional, estatal o sectorial.

El "HR Excellence in Research" (HRS4R) es un reconocimiento público a aquellas instituciones de investigación que centran esfuerzos en el alineamiento de sus políticas de recursos humanos con los principios definidos en el Charter&Code.

Nace como una herramienta que permite a las instituciones que así lo deseen (empleadores y financiadores) poner en práctica los principios del Charter&Code, haciendo así más atractivo para los investigadores el Espacio Europeo de Investigación.

En nuestro país, numerosas instituciones, incluidos Institutos de Investigación Sanitaria, Universidades, OPIs y otros centros de I+D+i han sido reconocidos ya con el galardón HRS4R.

Dicho reconocimiento está presente en la guía técnica de acreditación de Institutos de Investigación Sanitaria.

## **Investigación e Innovación Responsable (RRI)**

En los últimos años está cobrando importancia la Investigación e Innovación Responsable (RRI), que persigue una ciencia más abierta, reducir la brecha existente entre el ámbito científico y la sociedad, y alcanzar una ciencia más inclusiva, transparente y colaborativa.

La RRI busca sacar a la luz los problemas relacionados con la investigación y la innovación para anticiparse a sus consecuencias, y para hacer que la sociedad debata sobre cómo la ciencia y la tecnología pueden ayudar a crear el tipo de mundo y de sociedad que queremos para las generaciones futuras.

Los principales ámbitos en los que se organiza la RRI son:



Figura 2. Ámbitos de actuación de la RRI

## 2.2. Políticas y estrategias a nivel nacional

A nivel nacional, España se encuentra alineada con los intereses y prioridades de la Unión Europea, con el objetivo de aunar esfuerzos y trabajar en la misma línea en el contexto internacional.

En este sentido, se han definido unas estrategias y planes de actuación para impulsar el desarrollo competitivo de España en el ámbito de la investigación y el desarrollo: la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

### Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027

La Estrategia Española de Ciencia y Tecnología e Innovación (EECTI) 2021-2027 engloba seis prioridades temáticas a nivel estatal que se enmarcan en los grupos temáticos de Horizonte Europa.

El conjunto de clústeres y líneas estratégicas nacionales permitirá afrontar el espectro completo de los intereses de nuestro país en I+D+i y serán reforzadas mediante actividades colaborativas que rompan las fronteras clásicas entre disciplinas.

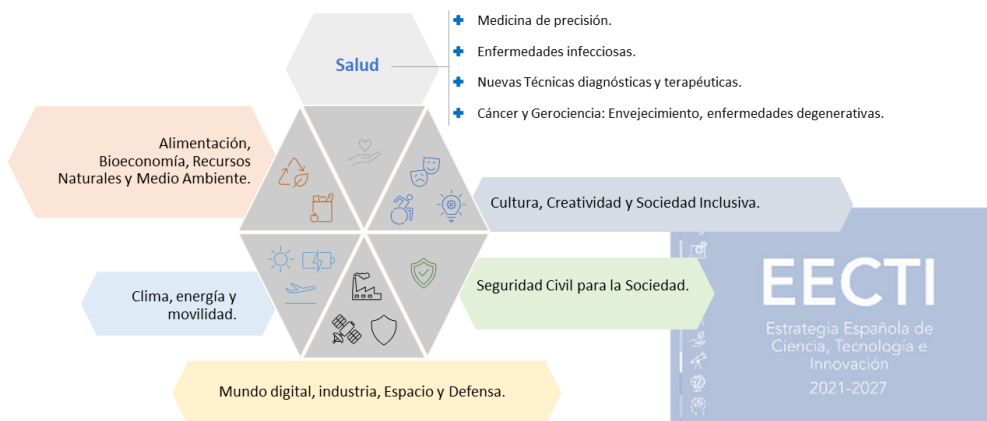


Figura 3. Aspectos básicos de la EECTI

En línea con la EECTI, cabe mencionar la puesta en marcha de la Infraestructura de Medicina de Precisión asociada a la Ciencia y la Tecnología (IMPACT). La creación de la Infraestructura IMPACT contó con 25,8 millones de euros y tres programas alineados con las áreas de Ciencia de Datos, Medicina Genómica y Medicina Predictiva (cohorte poblacional).

Los objetivos principales de esta infraestructura son:

1. Impulsar la aplicación de nuevas técnicas de computación y procesamiento de datos, incluyendo la interoperabilidad de los sistemas existentes, la explotación de la historia clínica electrónica y la prescripción electrónica como soportes para fomentar la investigación clínica sustentada en el análisis masivo de datos.
2. Generar información genómica y molecular para mejorar la comprensión de las enfermedades e integrar toda esta información con los datos clínicos obtenidos en el proceso clínico-asistencial.
3. Promover actuaciones que impliquen a personas enfermas y sanas con el fin de desarrollar enfoques predictivos y modelos individualizados de estimación de riesgo.

El despliegue de la actividad de IMPACT se estructura en su Plan Estratégico, actualmente vigente, que engloba 3 Ejes Estratégicos y 2 Líneas Estratégicas Transversales.

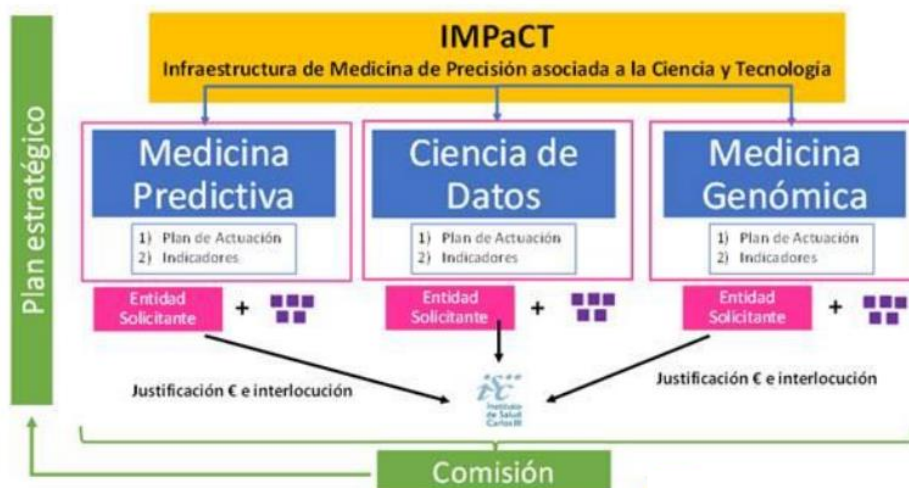


Figura 4. Aspectos principales de la infraestructura IMPACT

### Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR)

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia es la estrategia española para canalizar los fondos destinados por Europa a reparar los daños provocados por la crisis del COVID-19.

El Plan contiene cuatro ejes principales que orientan 10 políticas palanca con el fin de construir un futuro más sostenible, las cuales se traducen en distintas reformas e inversiones. NextGenerationEU es el instrumento temporal concebido para impulsar esta recuperación.

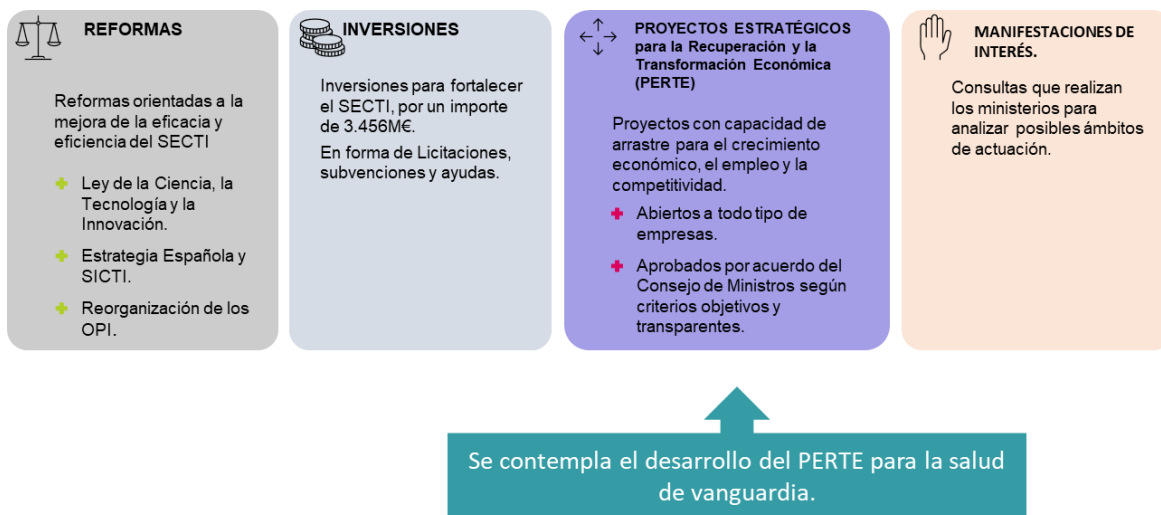


Figura 5. Principales ámbitos de actuación del PRTR

En relación con los Proyectos Estratégicos para la Recuperación y la Transformación Económica (PERTE) cabe mencionar el desarrollo del **PERTE para la Salud de Vanguardia**, que fue presentado el lunes 15 de noviembre de 2021. Su objetivo general consiste en fomentar la generación sostenible de tejido industrial rejuvenecido, resiliente y próspero y la creación de empleo de calidad, orientado a la protección de la salud colectiva e individual, mediante un sistema de salud de altas prestaciones transformado digitalmente.

Cuenta con un presupuesto aproximado de 1.500 millones de euros de inversión total, distribuidos en 1.000 millones de inversión pública y 500 millones de inversión privada.

En abril de 2022, se constituyó la Alianza Salud de Vanguardia, para reforzar la colaboración y coordinación entre administraciones públicas, comunidades autónomas, sociedades científicas, empresariales y de pacientes y avanzar en la ejecución del PERTE para la Salud de Vanguardia.

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos y líneas de actuación transversales incluidas en el PERTE Salud de Vanguardia.

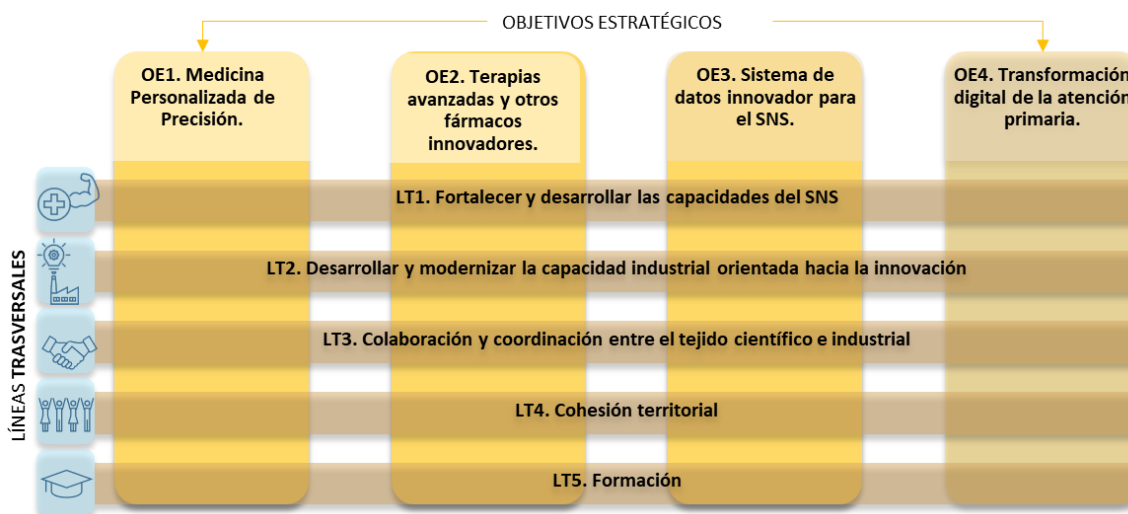


Figura 6. Objetivos estratégicos y líneas transversales PERTE Salud de Vanguardia

### Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación

El objetivo de la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación es crear una carrera científica atractiva y estable, reforzar la transferencia a la sociedad y mejorar la gobernanza y coordinación.

La ley de Ciencia incorpora nuevos artículos dedicados a la igualdad de género, con medidas para una igualdad efectiva y para la transversalidad de género.

Las principales novedades incluidas en la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación se dividen en cuatro ámbitos principales:

- 1. ESTABILIZAR** la situación laboral del personal científico y acabar con la precariedad laboral y la concatenación sucesiva de contratos de trabajo temporales.
  - Incorporación de la figura del 'tenure track', un nuevo contrato de incorporación al SECTI, estable y sujeto a evaluación externa en el cuarto año.
  - Refuerzo de políticas de fomento del talento mediante el rediseño de políticas de incorporación y un nuevo sistema de ayudas de consolidación científica.
- 2. IMPULSAR** la innovación a través de una nueva regulación de la transferencia de resultados de la actividad de investigación.
  - Obliga a los agentes de ejecución del SECTI a promover estructuras dedicadas a la transferencia, posibilitando el desempeño mediante entidades dependientes o vinculadas (incluye sociedades públicas).
  - Amplía el plazo para incorporarse de excedencias temporales.



- Prevé la participación en los beneficios que obtengan las entidades para las que presten servicio el personal investigador por la explotación de los resultados de la actividad de investigación, ascendiendo como mínimo a 1/3.
- 3. Medidas organizativas para MEJORAR la colaboración Estado / CCAA.**
- Nuevos programas complementarios.
  - Reformas normativas para fomentar la creación de centros e infraestructuras de investigación entre Estado y CCAA.
  - Agilización administrativa para nuevos proyectos de infraestructuras de investigación.
- 4. REFORZAR la igualdad de género como categoría transversal en el desarrollo de la EECTI.**
- La perspectiva de género como categoría trasversal en el desarrollo de la EECTI.
  - Promoción de estudios de género y de las mujeres.
  - Promoción de medidas concretas para estimular y dar reconocimiento a la presencia de mujeres en equipos de investigación e innovación.

### **Programa Farma-Biotech (Farmaindustria)**

A nivel nacional, Farmaindustria cuenta con el programa Farma-Biotech, que promueve la colaboración entre las compañías farmacéuticas y los investigadores preclínicos para la búsqueda de proyectos con expectativas razonables de convertirse en un fármaco innovador.

El objetivo principal del programa consiste en poner en contacto a los investigadores preclínicos procedentes de pymes biotech y de hospitales y centros públicos y privados de investigación con las compañías farmacéuticas capaces de asumir el desarrollo clínico de nuevos fármacos.

El programa Farma-Biotech persigue impulsar la investigación biomédica en España a través de la colaboración de pequeñas empresas biotecnológicas y equipos de investigación con compañías farmacéuticas.

Como objetivos secundarios se plantean los siguientes:

- 1.** Contribuir a generar el cambio de modelo productivo que España necesita, promoviendo el desarrollo de sectores intensivos en conocimiento.
- 2.** Generar un mayor nivel de cooperación entre las nuevas empresas biotecnológicas y las compañías farmacéuticas ya establecidas para hacer a ambas más competitivas en un entorno global.
- 3.** Colaborar con todos los agentes, aportando aquellos elementos diferenciales desde Farmaindustria.

## Alianza de Institutos de Investigación Sanitaria

Los Institutos de Investigación Sanitaria acreditados por el ISCIII crearon la Alianza de IIS, en la que se han constituido diferentes grupos de trabajo específicos. Los 6 grupos de trabajo establecidos son los siguientes:

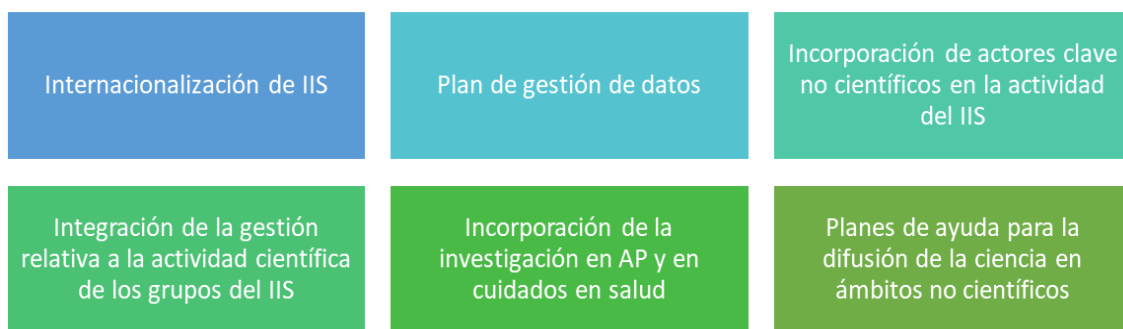


Figura 7. Grupos de trabajo de la Alianza de IIS

Actualmente, el IIS-FJD forma parte del grupo 3 (Incorporación de actores clave no científicos en la actividad del IIS) y del grupo 6 (Planes de ayuda para la difusión de la ciencia en ámbitos no científicos).

Cada uno de los grupos de trabajo ha elaborado un informe de su actividad reciente, en sus respectivos ámbitos de actividad.

El grupo de trabajo 1 "Internacionalización" ha elaborado un informe que recoge, entre otros aspectos, los siguientes contenidos y conclusiones:

Identificación de los roles de interés en la gestión de los proyectos europeos (se marcan en azul los disponibles en el IIS-FJD)

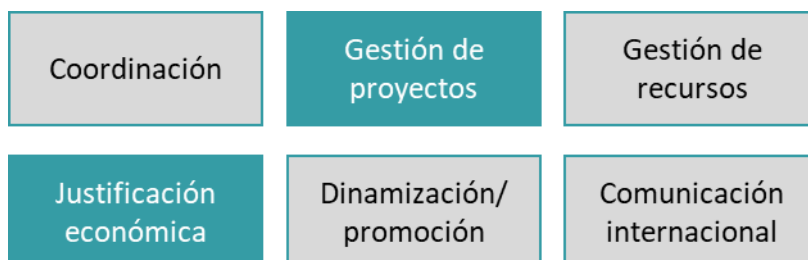


Figura 8. Roles de interés en la gestión de los proyectos europeos

Financiación obtenida en convocatoria del programa marco Horizonte 2020 y Horizonte Europa

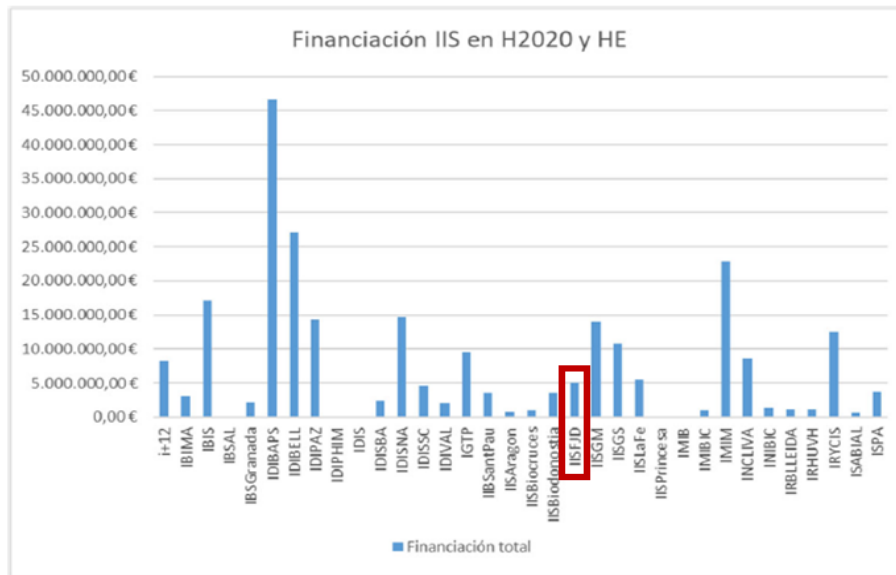


Gráfico 1. Financiación obtenida por los IIS en el Programa H2020 y Horizonte Europa

Ranking Áreas Investigación existentes



Ranking por financiación en proyectos

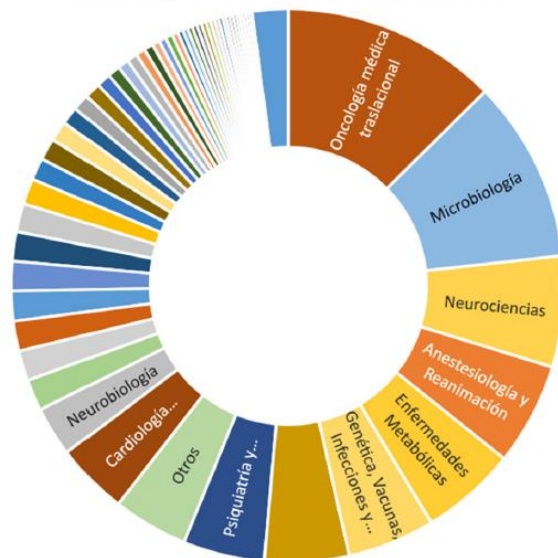


Gráfico 2. Ranking de áreas de investigación existentes y ranking de áreas por financiación en proyectos de investigación

El grupo de trabajo 2 “Plan de gestión de datos” ha elaborado un informe que recoge, entre otros aspectos, los siguientes contenidos y conclusiones.

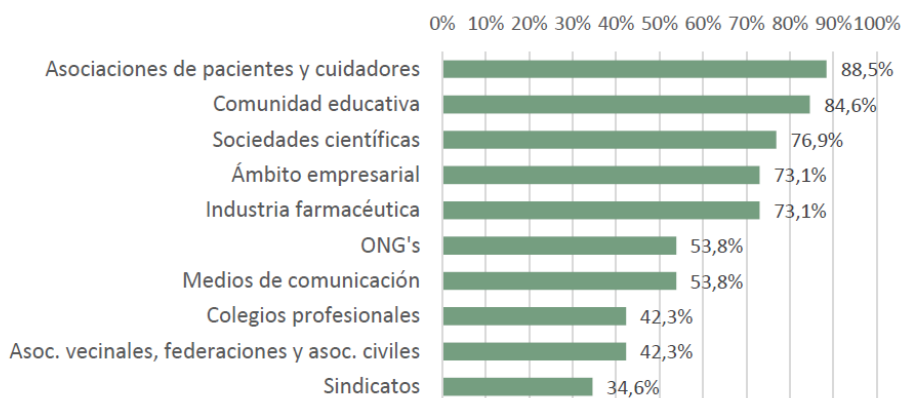
En este grupo de trabajo, se han analizado las diferentes herramientas disponibles para la elaboración de planes de gestión de datos, así como se han descrito los principales recursos para acometer una correcta gestión de datos: repositorios y plataformas.

- Herramientas para planes de gestión de datos: DMP online, Data Stewardship Wizard (DSW), EasyDMP, EINA.DMP (CORA), PGDonline y Argos.
- Repositorios y Plataformas identificadas: Global Health Data Exchange (GHDx), OpenNeuro, GDC Data Portal Genomic Data Commons, Repisalud, Recolecta y Elixir.

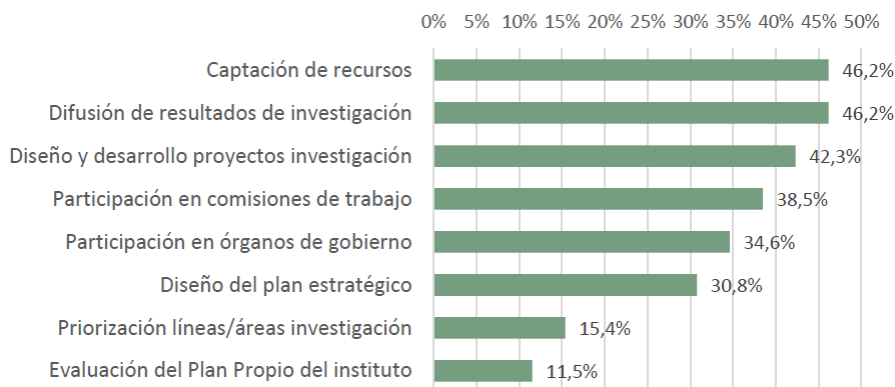
Como principales necesidades de formación manifestadas en el ámbito del grupo de trabajo destacan:

- Elaboración de planes de gestión de datos.
- Almacenamiento y conservación de datos.
- Formación general sobre gestión de datos.
- Herramientas para elaborar planes de gestión de datos.

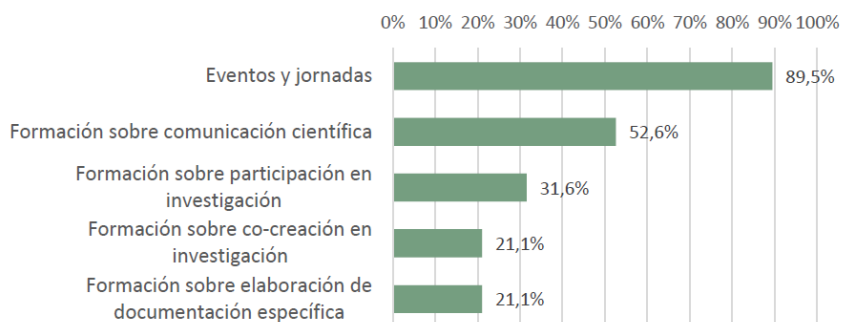
El grupo de trabajo 3 “Incorporación de actores clave no científicos en la actividad de los IIS” ha elaborado un informe que recoge una serie de contenidos clave y conclusiones. Entre estos datos destaca la forma de participación de los actores clave no científicos (informar, implicar, consultar y co-crear), así como los distintos ámbitos de actuación (gobernanza, recursos y proyectos, capacitación, diseminación, resultados primarios y motivación y satisfacción).



*Gráfico 3. Instituciones o entidades que podrían participar como actores clave no científicos. (Gráfico 1 del informe)*



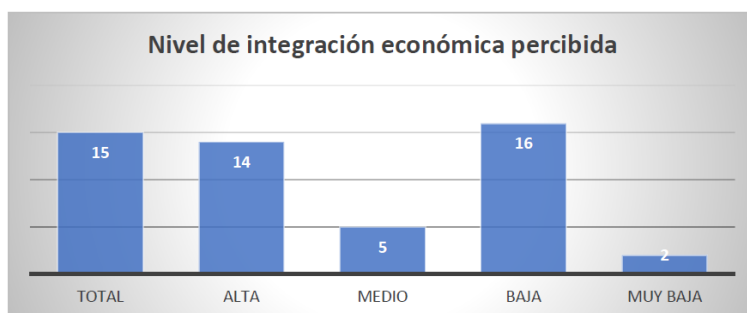
**Gráfico 4. Grado de contribución de los actores clave no científicos. (Gráfico 3 del informe)**



**Gráfico 5. Actividades formativas dirigidas a los actores clave no científicos. (Gráfico 4 del informe)**

El grupo de trabajo 4 “Integración de la gestión económica de la actividad científica de los grupos de investigación adscritos a los IIS” ha elaborado un informe que recoge una serie de contenidos clave y conclusiones.

Se entiende por integración económica aquella en la que la entidad gestora del IIS gestiona todas las ayudas económicas posibles captadas por el personal investigador que proviene de las entidades integrantes del IIS y que están adscritos a dicho IIS.



**Gráfico 6. Nivel de integración económica percibida por los IIS.**

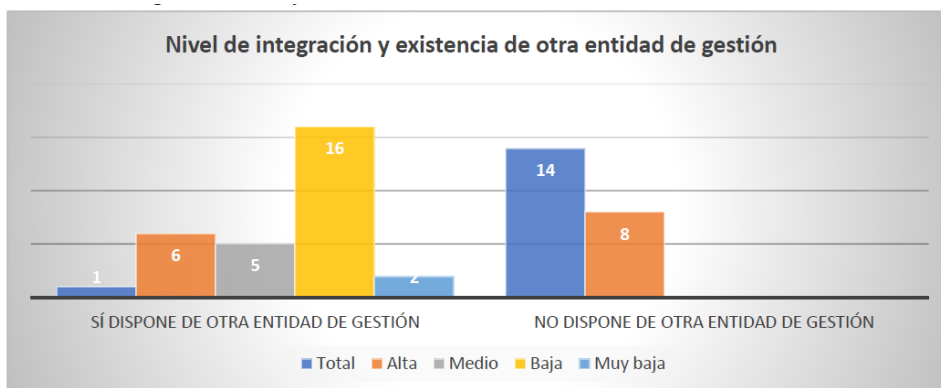


Gráfico 7. Nivel de integración y existencia de otra entidad de gestión

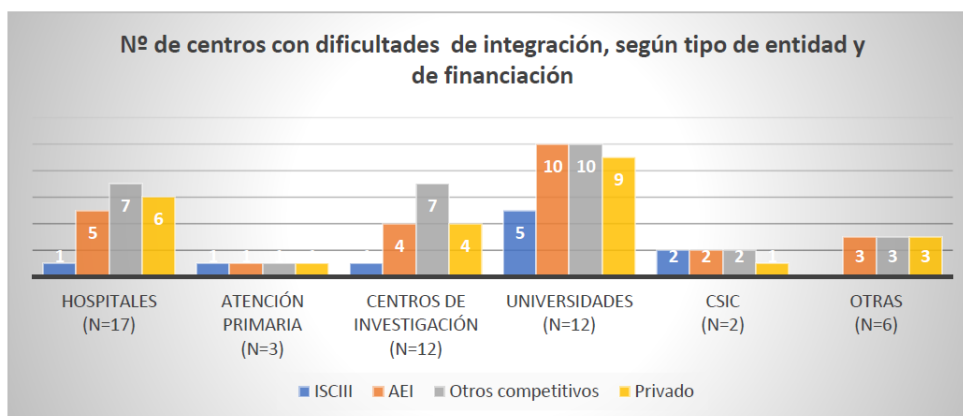


Gráfico 8. Número de centros con dificultades de integración, según tipo de entidad y de financiación

Entre las principales recomendaciones propuestas por parte del grupo de trabajo destacan las siguientes:

- Incorporación de instituciones en la gobernanza.
- Promocionar al IIS como órgano gestor.
- Destacar el valor de la gestión del IIS.
- Obligación de gestión por parte de agencias financiadoras.
- Reconocimiento de méritos.
- Elaborar acuerdo de integración económica.

El grupo de trabajo 5 “Promoción de la investigación en AP y en cuidados en salud” ha elaborado un informe que recoge una serie de contenidos clave y conclusiones claves.

Por una parte, en relación con la promoción de la investigación en Atención Primaria se han identificado buenas prácticas en los IIS:

- Promover sinergias entre investigadores.
- Convocatorias intramurales específicas.
- Jornadas conjuntas.
- Investigadores de AP como docentes.
- Formación metodológica a profesionales de AP.
- Apoyo metodológico a AP.
- Participación en estructuras estables de I-D.



Figura 9. Áreas temáticas de grupos con investigadores colaboradores de AP. (Figura 4 de dicho informe).

Por otra parte, respecto a las principales líneas de acción para fomentar la investigación en Atención Primaria en los IIS han propuesto estas actuaciones que se describen:

- Refuerzo del papel de la AP en las estructuras de gobierno del IIS.
- Fomento de la participación de investigadores de AP en el IIS.
- Fomento de la investigación en AP.
- Fomento de la difusión del IIS entre profesionales de AP.
- Fomento de la investigación de AP en la sociedad.

Respecto al ámbito de la promoción de la investigación en cuidados en salud, en el informe se indica de forma específica que el IIS-FJD es uno de los 5 IIS que no cuenta actualmente con un grupo de investigación en cuidados en salud.

Se indican también una serie de propuestas de incentivación de la investigación en cuidados en salud:

- Disponer de al menos un grupo en cada IIS.
- Fomentar grupos que favorezcan la investigación en cuidados.
- Captar enfermeras investigadoras.
- Involucrar a las Direcciones de Enfermería.
- Mejorar la difusión de proyectos en los que pueda aplicar enfermería.
- Hacer un mapa de I+D en cuidados.
- Incrementar las ayudas intramurales en cuidados.

También se han propuesto una serie de acciones específicas para impulsar y promover la investigación en cuidados en salud:

- Asesoría: soporte en redacción de solicitudes y apoyo metodológico, promoción de sinergias.
- Financiación: ayudas de intensificación, acompañamiento en ayudas nacionales e internacionales, realización de premios, priorización en ayudas intramurales, etc.
- Formación: metodología de la I+D, seminarios, difusión de eventos, estancias formativas, cursos acreditados.
- Difusión, divulgación e información: difusión de eventos, charlas y jornadas, ayudas económicas para la publicación de artículos, representación en jornadas anuales.

Por último, el grupo de trabajo 6 "Planes de ayuda para la difusión de la ciencia en ámbitos no científicos: papel de los investigadores", ha elaborado también un informe que recoge una serie de contenidos y conclusiones clave.

Uno de los objetivos alcanzados por el grupo de trabajo ha sido la creación de un repositorio de modelos de difusión con efectividad contrastada para ponerlo a disposición de toda la Alianza IIS.

También se han identificado buenas prácticas en difusión de resultados de I+D+i hacia la sociedad:

- Participación en actividades hacia la sociedad (semana de la ciencia, noche de los investigadores, etc.)
- Actividades dirigidas a estudiantes.
- Jornadas/seminarios dirigidos a la ciudadanía.
- Contenidos hacia la sociedad en la página web.



- Elaboración de monografías/folletos dirigidos a la sociedad.
- Unidad de comunicación que incluye difusión a la sociedad.
- Disposición de herramientas para valorar la satisfacción de las acciones con la sociedad.

Adicionalmente, se ha elaborado un modelo de cuestionario dirigido a los profesionales, para incrementar la cultura de comunicación y difusión de su actividad y resultados hacia la sociedad, fomentando este ámbito de actividad.

### 2.3. Políticas y estrategias a nivel regional: Comunidad de Madrid

En el contexto regional, la Comunidad de Madrid también ha elaborado su propia estrategia y su Plan de actuación en el marco de la investigación y la ciencia. Las estrategias e iniciativas implantadas a nivel autonómico son la Estrategia Madrileña de Investigación e Innovación 2030 (EM2I), el VI Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid (PRICIT 2022-2025) y la Estrategia para la Recuperación y la Resiliencia.

#### **Estrategia Madrileña de Investigación e Innovación 2030 (EM2I)**

La Comunidad de Madrid ha trabajado en el desarrollo de la nueva Estrategia Madrileña de Investigación e Innovación (EM2I) que se despliega a través del PRICIT y la Estrategia de Especialización Inteligente (S3).

Tiene como VISIÓN 2030 situarse como el Hub de I+D de referencia en el Sur de Europa en Investigación e Innovación.

Entre los principales retos a los que se enfrenta la EM2I destacan:

- Aspectos de desarrollo de la innovación.
- Aspectos de colaboración, conocimiento y promoción de la ciencia y la innovación.
- Aspectos de fomento de la innovación.
- Aspectos de gobernanza.

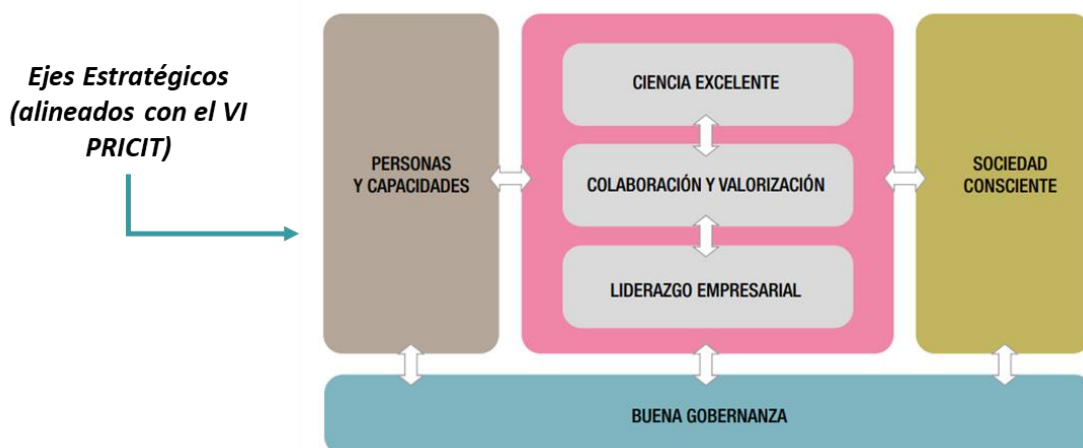


Figura 10. Esquema gobernanza EM2I

## VI Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica de la Comunidad de Madrid (PRICIT) 2022-2025

En febrero del 2022 se publicó el nuevo PRICIT por parte de la Comunidad de Madrid para el periodo 2022-2025. Los objetivos prioritarios definidos para el VI PRICIT son:

1. Fomentar la generación, atracción, retención y estabilización del talento investigador e innovador, impulsando actitudes y aptitudes científicas en igualdad.
2. Impulsar la calidad y la excelencia en la investigación en las Áreas clave y las Líneas Científico-Tecnológicas relevantes y fortalecer las infraestructuras de investigación disponibles.
3. Desarrollar nuevos productos y procesos que den respuesta a los principales retos sociales y económicos en base a la colaboración y la valorización de los resultados entre agentes del SM21 y con otras entidades a nivel internacional.
4. Apoyar la innovación tecnológica de calidad en la Comunidad de Madrid como base para el refuerzo competitivo de las empresas, el empleo de calidad y en definitiva el desarrollo económico de la región y el bienestar de la sociedad.
5. Promover la difusión y divulgación de resultados de I+D+i y hacer al conjunto de la sociedad partícipe de los mismos.
6. Desarrollar nuevas estructuras de gobernanza del VI PRICIT para maximizar el retorno de las inversiones en I+D+i.

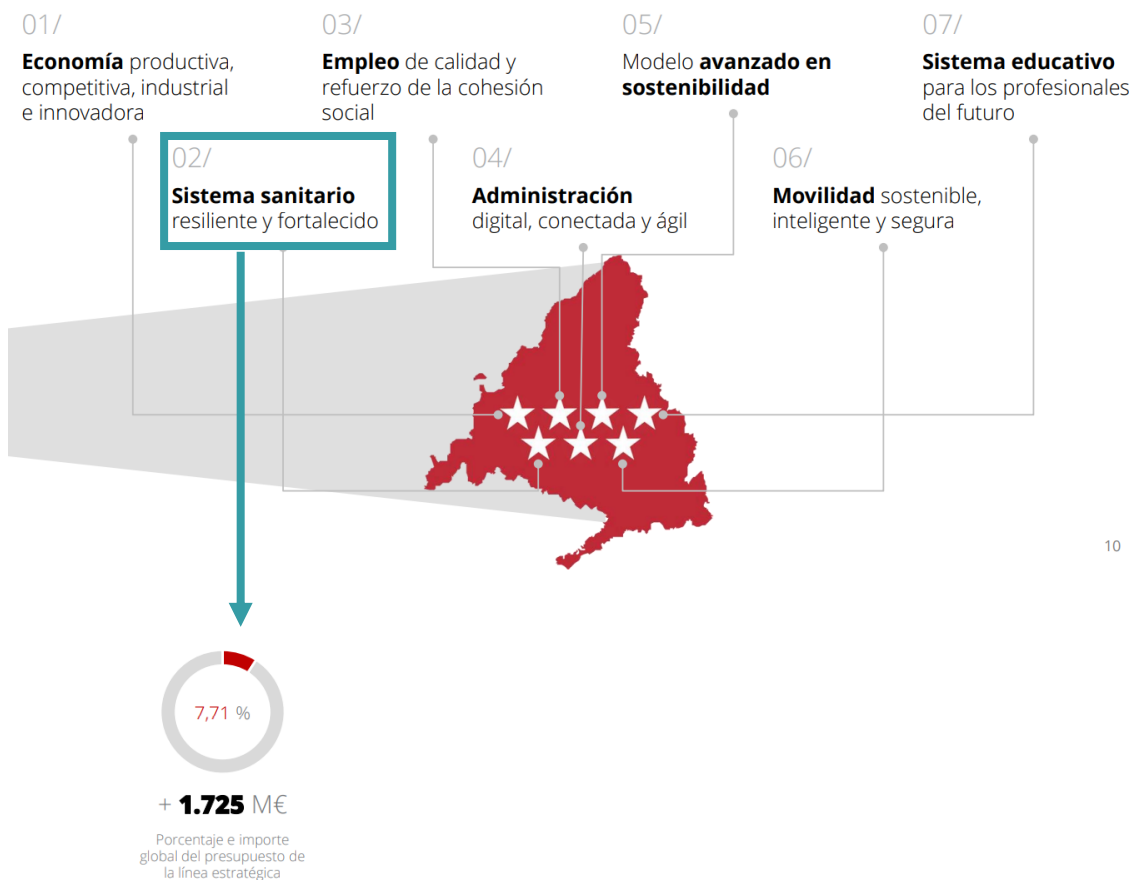
Asimismo, las principales áreas científico-tecnológicas prioritarias definidas en el VI PRICIT son: Procesos humanos y sociales, Transición ecológica, Comunicaciones y transformación digital, Salud global, Tecnologías avanzadas habilitadoras y Biotecnología y agroalimentación.

### Estrategia para la Recuperación y Resiliencia de la Comunidad de Madrid

La Comunidad de Madrid ha presentado la Estrategia para la Recuperación y Resiliencia, como motor económico de Europa y referente en la transición hacia una economía y una sociedad más competitiva, sostenible y digital.

La Estrategia incluye un total de 6 líneas de actuación prioritarias, entre las cuales se incluya una específica en el ámbito de la salud.

El objetivo principal de la línea estratégica 2 "Sistema Sanitario resiliente y fortalecido" consiste en reforzar la atención a los colectivos desfavorecidos y mayores y mejorar la capacidad y resiliencia del SERMAS a través de la digitalización de servicios y la mejora de la sostenibilidad en hospitales.



10

Figura 11. Líneas de actuación Estrategia para la Recuperación y Resiliencia de la Comunidad de Madrid

### 3. POSICIONAMIENTO DEL IIS-FJD RESPECTO A OTROS IIS ACREDITADOS

En este apartado, se presenta un resumen de los principales indicadores recogidos en un informe comparativo de los IIS acreditados que ha presentado el ISCIII, en el cual se analizan diferentes indicadores de recursos y actividad de los Institutos de Investigación Sanitaria.

Este informe se encuentra codificado, para preservar la confidencialidad de los datos. En este sentido, al IIS-FJD le corresponde el código 9455.

A continuación, se presentan los indicadores más representativos para el IIS-FJD.

Por una parte, el IIS-FJD se sitúa como uno de los IIS con mayor porcentaje de mujeres que lideran áreas / programas científicos.

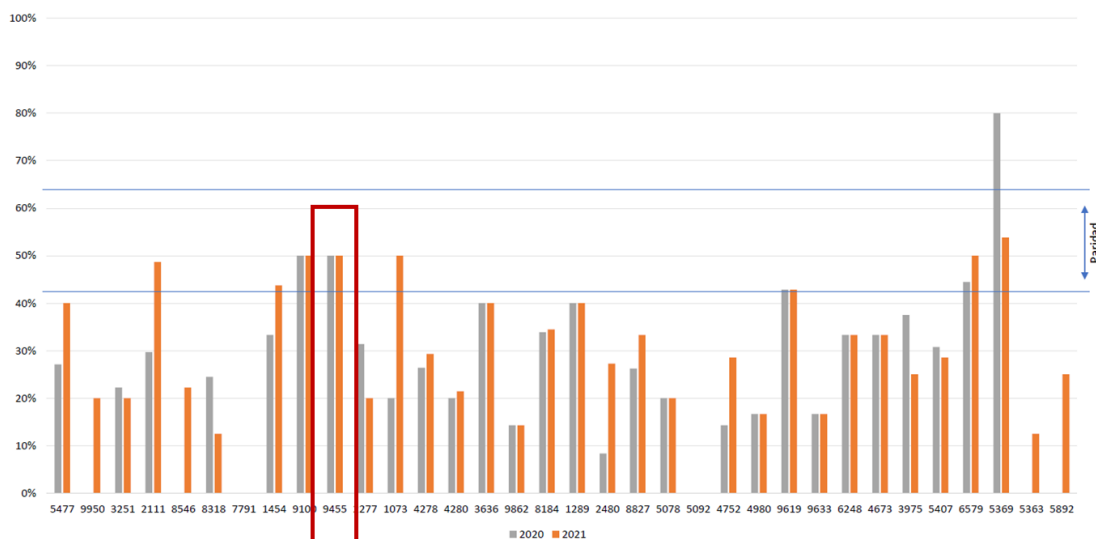


Gráfico 9. Porcentaje de mujeres que lideran áreas / programas científicos

Por otra parte, en relación con las acciones de capacitación de RR.HH, a pesar de ser de los más elevados, el porcentaje de fondos destinados a la capacitación del personal ha descendido en el último año analizado.

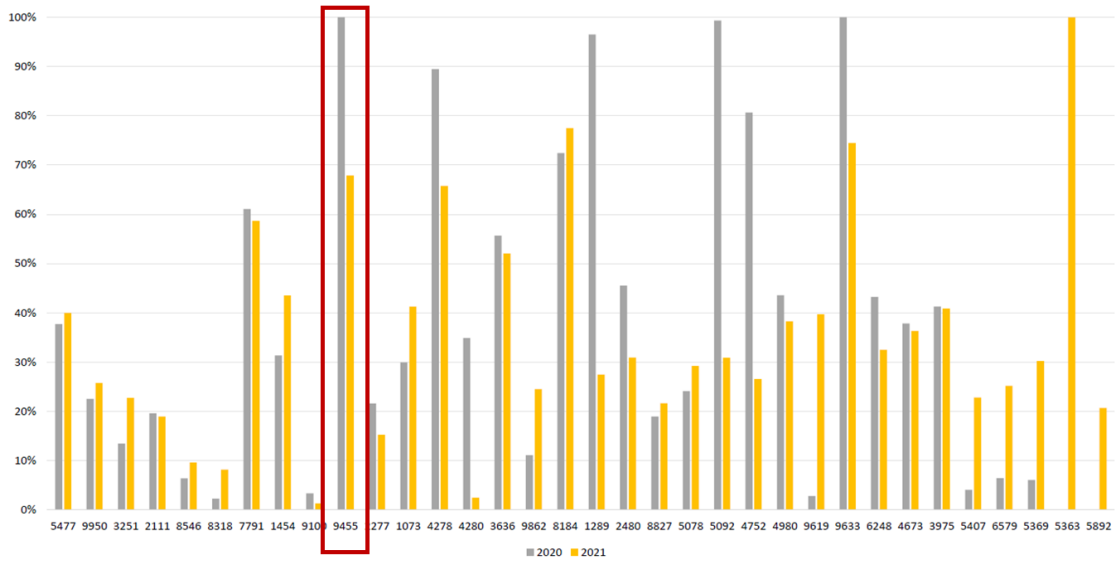


Gráfico 10. Porcentaje de fondos destinados a acciones de capacitación de RRHH del IIS

Atendiendo al porcentaje de mujeres que actúan como investigadoras principales (IP) de proyectos competitivos, el IIS-FJD se sitúa entre los IIS con mayor porcentaje.

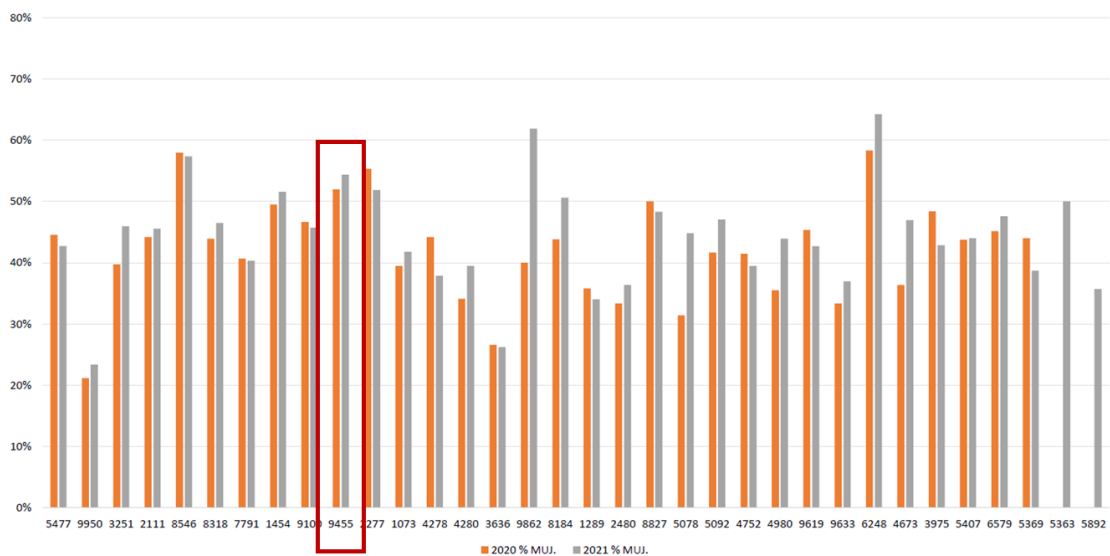


Gráfico 11. Porcentaje de mujeres que actúan como IPs en proyectos activos financiados en concurrencia competitiva

Respecto al porcentaje de investigadores del IIS que desarrollan investigación en Atención Primaria, cabe señalar que, a pesar de mantener valores discretos, el volumen de profesionales de Atención Primaria ha aumentado de forma significativa en el periodo 2020-2021.

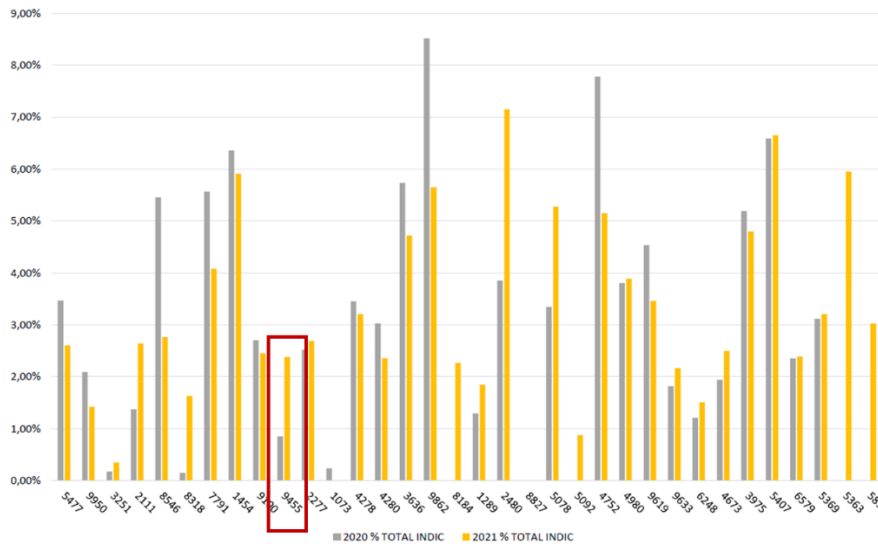


Gráfico 12. Porcentaje de investigadores del IIS que desarrollan investigación en Atención Primaria.

Por otra parte, si se analiza el porcentaje de investigadores del IIS que desarrollan investigación enfermera en cuidados en salud, la evolución del volumen de profesionales dedicados a este ámbito de la investigación presenta la misma tendencia que para el personal de Atención Primaria en el periodo 2020-2021.

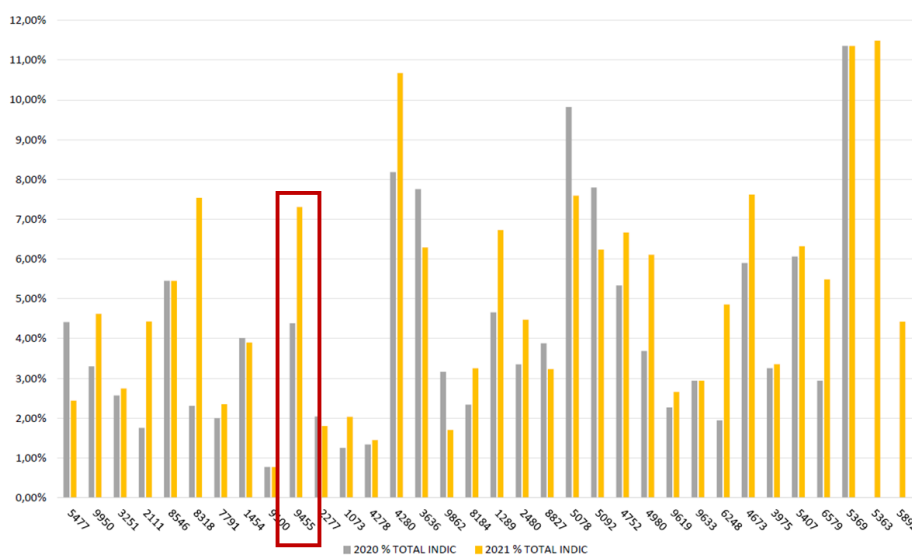


Gráfico 13. Porcentaje de investigadores del IIS que desarrollan investigación enfermera en cuidados en salud.

También, cabe mencionar que, en el ámbito de los proyectos financiados en convocatorias europeas, el IIS-FJD presenta un volumen de realización de proyectos discreto en los últimos cinco años.

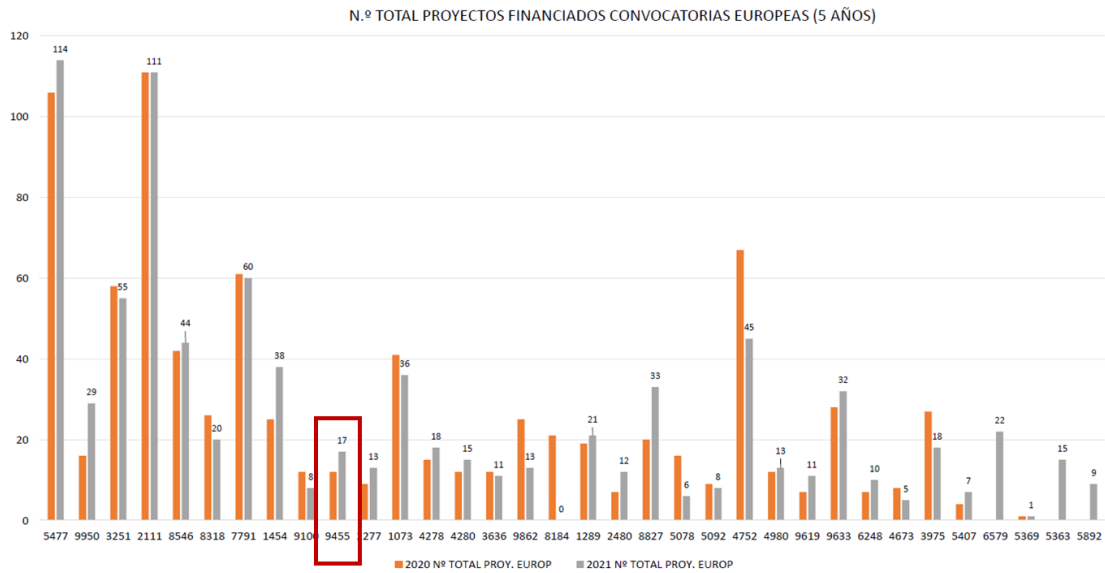


Gráfico 14. N.º total de proyectos financiados en convocatorias europeas (últimos 5 años)

Por otra parte, respecto al grado de colaboraciones existentes Intra-Instituto, el IIS-FJD ha experimentado un crecimiento muy significativo, siendo mayoritaria la colaboración entre instituciones.

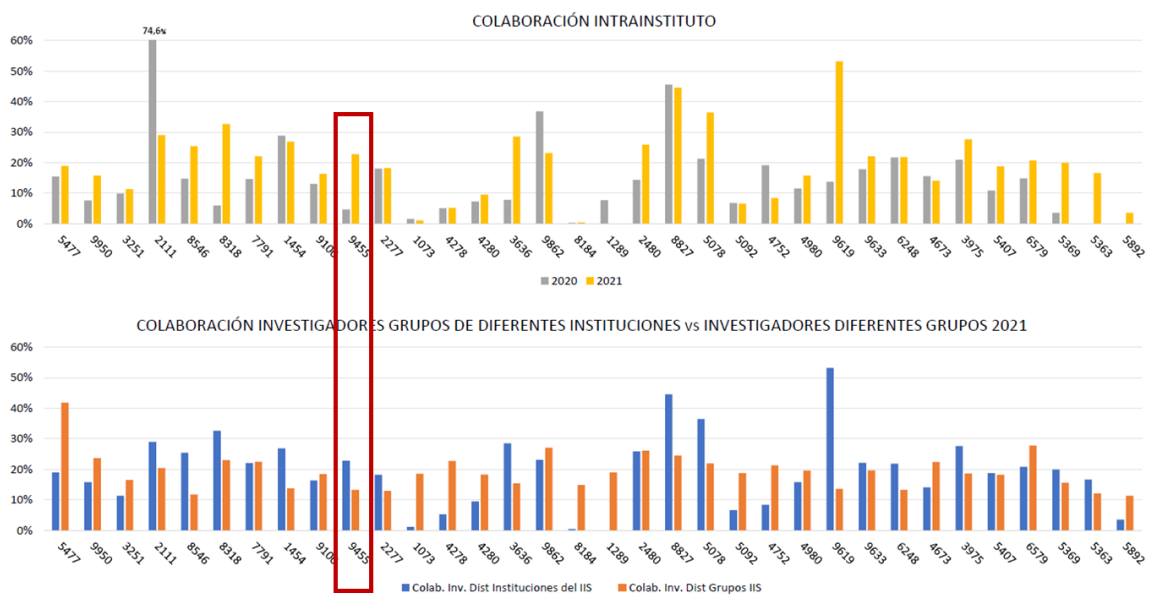


Gráfico 15. Análisis del grado de colaboraciones intra-instituto.

Respecto al ámbito de la producción científica, cabe mencionar que el IIS-FJD presenta el porcentaje más elevado de filiación corporativa de todos los IIS acreditados.



Gráfico 16. Evolución producción científica con adecuada filiación en la autoría

Además, si se analiza el porcentaje de datos obtenidos y depositados en repositorios abiertos, el IIS-FJD se posiciona entre los IIS con mayor porcentaje de datos depósitos en repositorios abiertos, aunque ha descendido en el último año (2021).

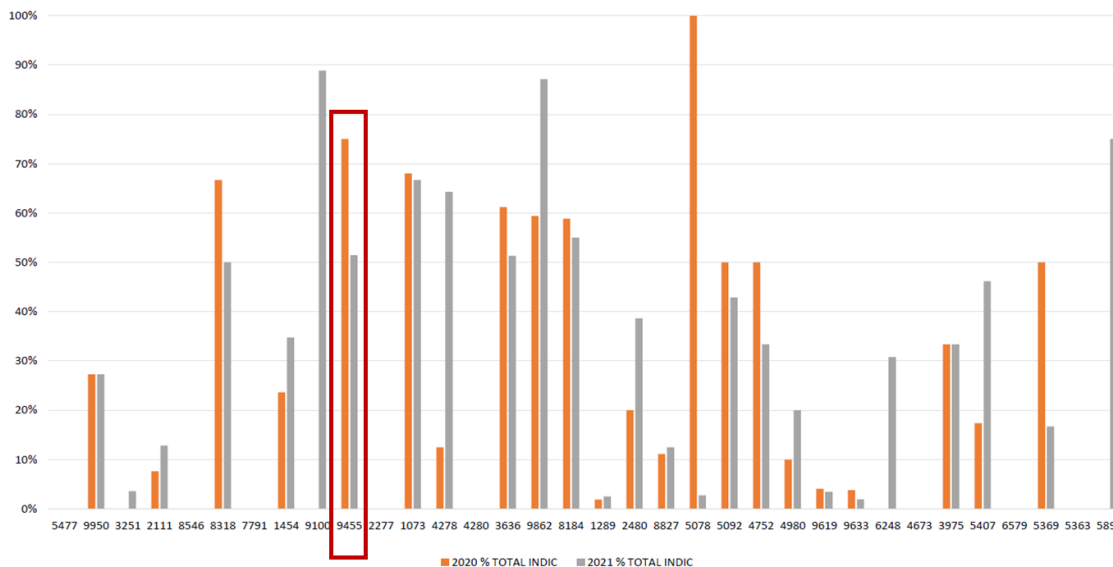


Gráfico 17. Porcentajes de datos obtenidos y depositados en repositorios abiertos.



Por último, cabe señalar que el IIS-FJD cuenta con volumen de actividad de transferencia significativo que le permite obtener uno de los porcentajes de captación de fondos más elevados entre los IIS acreditados.

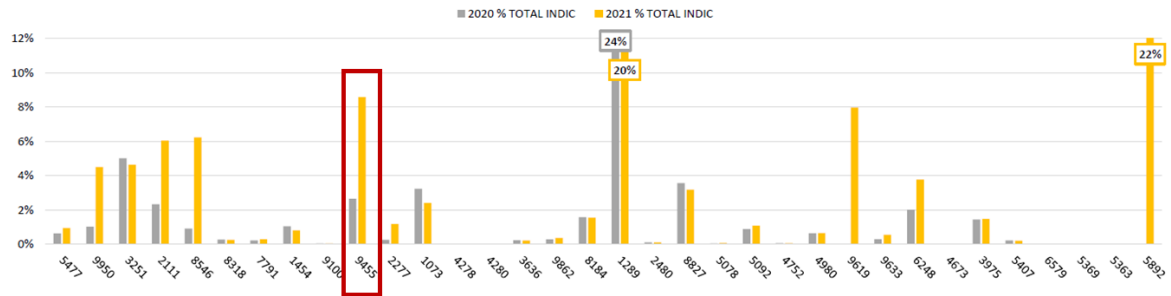


Gráfico 18. Porcentaje de fondos captados dirigidos a la transferencia de resultados al sector productivo

# **Plan Estratégico 2024-2028**

## **Diagnóstico de situación – Análisis interno**

Enero 2024

# ÍNDICE

---

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 3  |
| 2. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DEL IIS-FJD EN LOS ÚLTIMOS AÑOS .....            | 4  |
| 3. GRADO DE EJECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PE 2019-2023.....    | 12 |
| 4. PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES EN LA REFLEXIÓN INTERNA DEL IIS-FJD .....  | 14 |
| <b>4.1. Entrevistas realizadas a colectivos profesionales</b> .....          | 14 |
| <b>4.2. Cuestionario general a todos los profesionales del IIS-FJD</b> ..... | 20 |
| <b>4.3. Grupos de Trabajo por Objetivo Estratégico</b> .....                 | 27 |

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El primer paso en la elaboración del Plan Estratégico 2024-2028 del IIS-FJD es la realización del diagnóstico de situación para conocer el punto de partida sobre el que desarrollar la estrategia futura del Instituto.

Este diagnóstico de situación se estructura en los siguientes apartados:

- Análisis del entorno.
- Análisis interno.
- Análisis DAFO.

El presente documento recoge el análisis interno de la institución para conocer su evolución en los últimos años e identificar aquellos campos o aspectos en los que se deberán centrar los esfuerzos en los próximos años.

Por tanto, el análisis interno del IIS-FJD se estructura en los siguientes apartados:

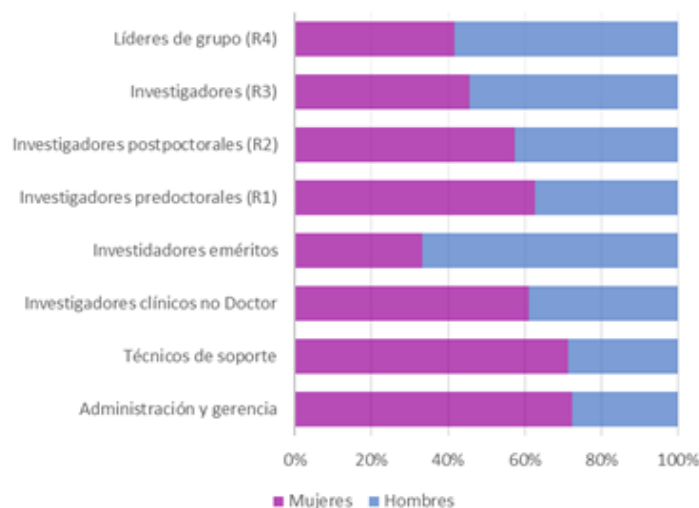
- Análisis de la actividad del IIS-FJD en los últimos años.
- Grado de ejecución de los objetivos estratégicos correspondientes al PE 2019-2023.
- Descripción de la participación de los profesionales en la reflexión interna del Instituto.

## 2. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD DEL IIS-FJD EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

En este apartado, se lleva a cabo un resumen de los principales indicadores de actividad y de resultados del IIS-FJD en los últimos años.

En primer lugar, en el ámbito de los recursos humanos, resulta destacable mencionar que la distribución por sexo de los recursos humanos del IIS-FJD muestra un correcto balance entre hombres y mujeres en prácticamente todas las categorías profesionales.

Destaca especialmente el colectivo de técnicos de soporte y personal de administración y gerencia, con los porcentajes más elevados de mujeres.



*Gráfico 1. Distribución por género según el perfil profesional. (Fuente: Memoria Anual IIS-FJD 2022).*

Atendiendo a los distintos perfiles profesionales existentes en el IIS-FJD, los investigadores clínicos no doctores y el personal de investigación R2 son los colectivos mayoritarios del personal del IIS-FJD actualmente.

Ambas categorías profesionales representan más de la mitad del personal de la institución (61%).

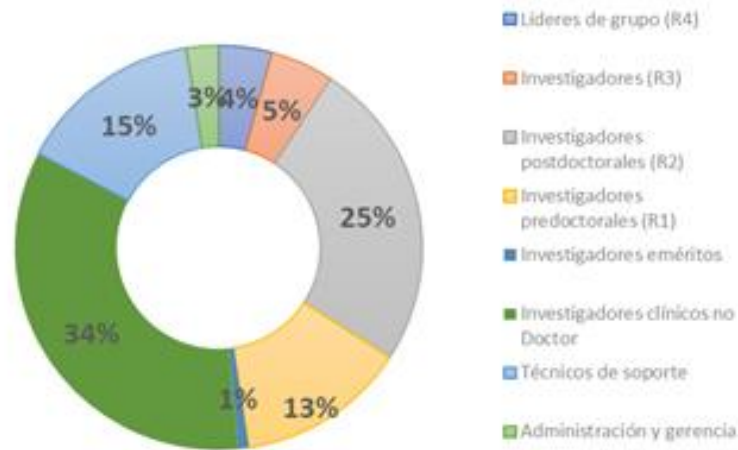


Gráfico 2. Distribución del personal del IIS-FJD por perfil profesional. (Fuente: Memoria anual IIS-FJD 2022).

Según se progresa en las categorías profesionales, la edad promedio va aumentando, alcanzando los 59 años de media para el personal de investigación R4.

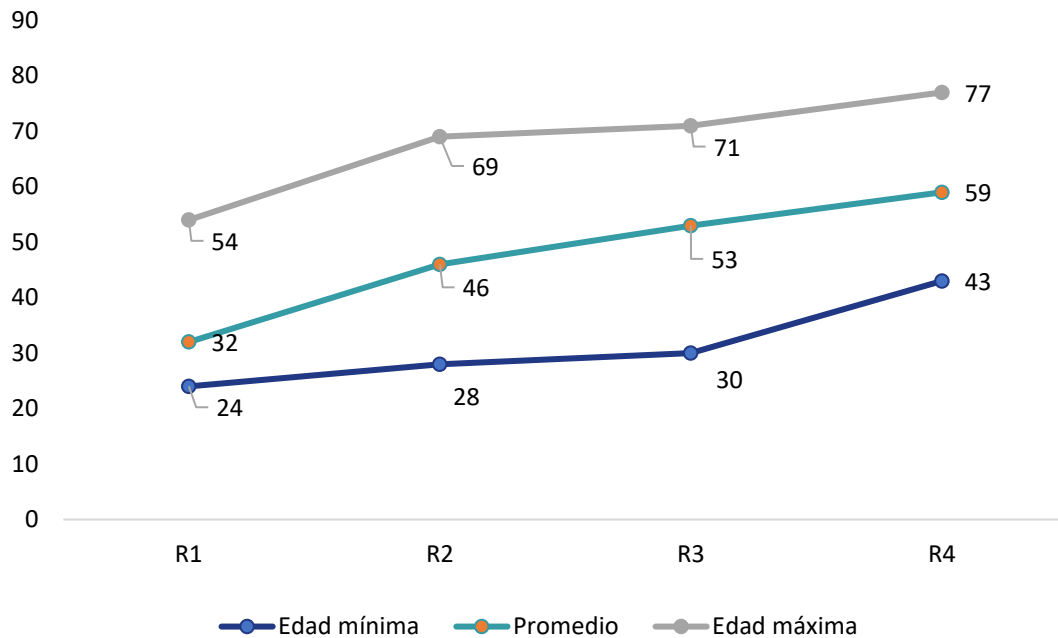


Gráfico 3. Evolución edad mínima, promedio y máxima por categoría investigadora (año 2023)

En segundo lugar, en el ámbito de la financiación, cabe destacar que los fondos captados por los profesionales del IIS-FJD durante el año 2022 ascendieron a 17.435.815,44 €, con un porcentaje mayoritario de financiación proveniente del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII).

**Financiación total: 17.435.815,44 €**

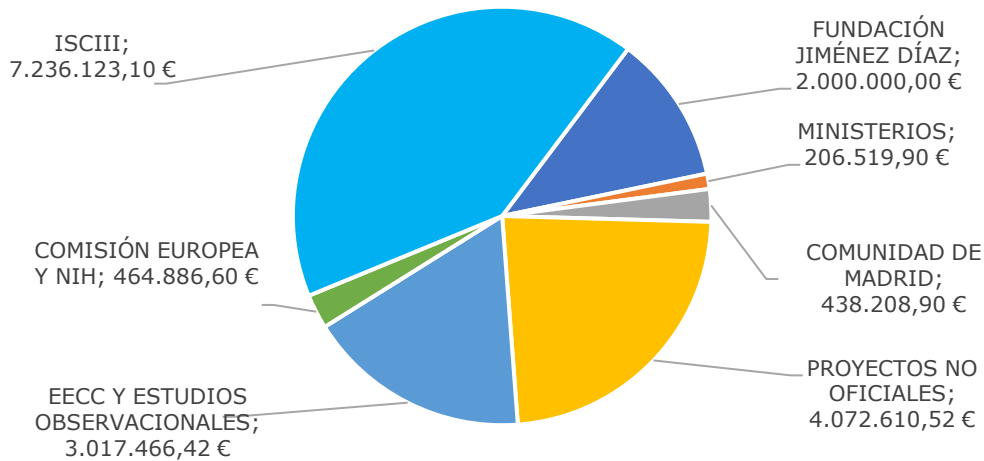


Gráfico 4. Distribución de la financiación obtenida por el IIS-FJD en el año 2022.

Analizando la distribución de ingresos obtenidos entre los años 2021 y 2022, se observan diferencias al alza y a la baja de algunas fuentes de financiación.

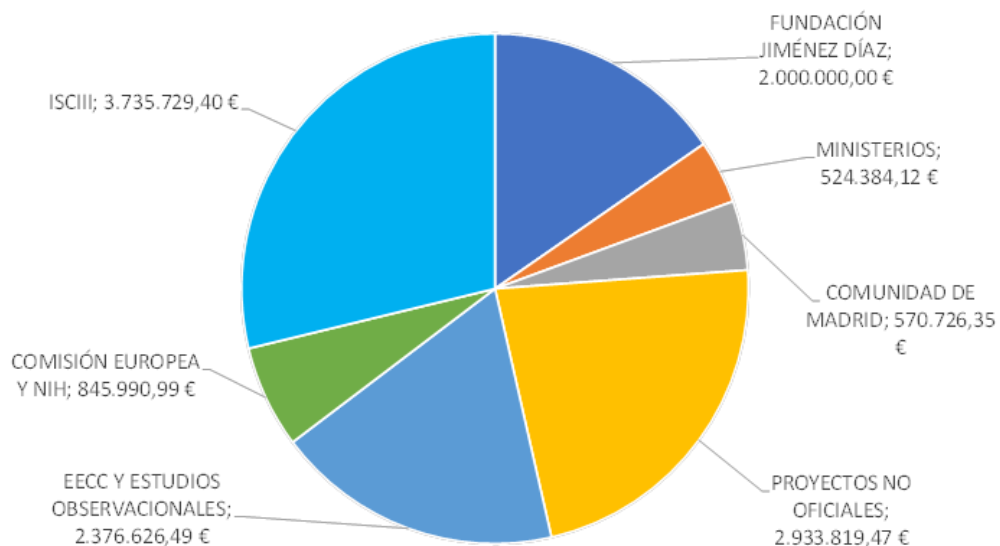


Gráfico 5. Distribución de la financiación obtenida por el IIS-FJD en el año 2021.

Respecto a la financiación obtenida en convocatorias europeas, cabe señalar que durante el periodo 2018-2022 se ha obtenido un total de 1.703.932,73€, con un crecimiento significativo durante los últimos años.

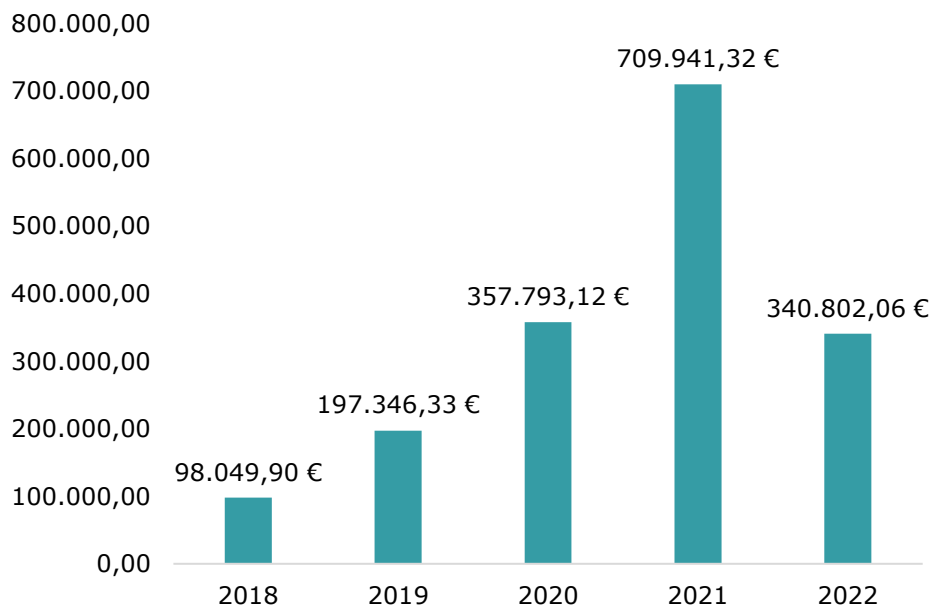


Gráfico 6. Evolución de la financiación obtenida en convocatorias europeas durante el periodo 2018-2022.

En tercer lugar, en el ámbito de la actividad científica desarrollada en el IIS-FJD cabe indicar que durante el periodo 2018-2022, el volumen global de proyectos y contratos se ha incrementado, obteniendo su máximo valor en las últimas anualidades analizadas.

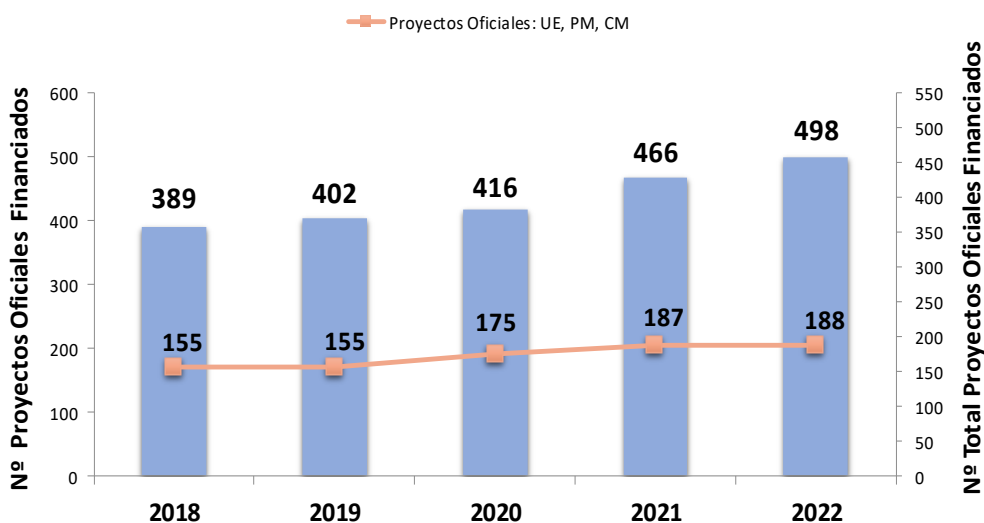


Gráfico 7. Proyectos y contratos financiados en el IIS-FJD (2018-2022) excluidos EECC. (Fuente: Memoria Anual IIS-FJD 2022).



En relación con la actividad de ensayos clínicos, indicar que, aunque en volumen global se han incrementado, los EECC iniciados por el IIS-FJD han experimentado una cierta estabilización en el periodo 2018-2022.

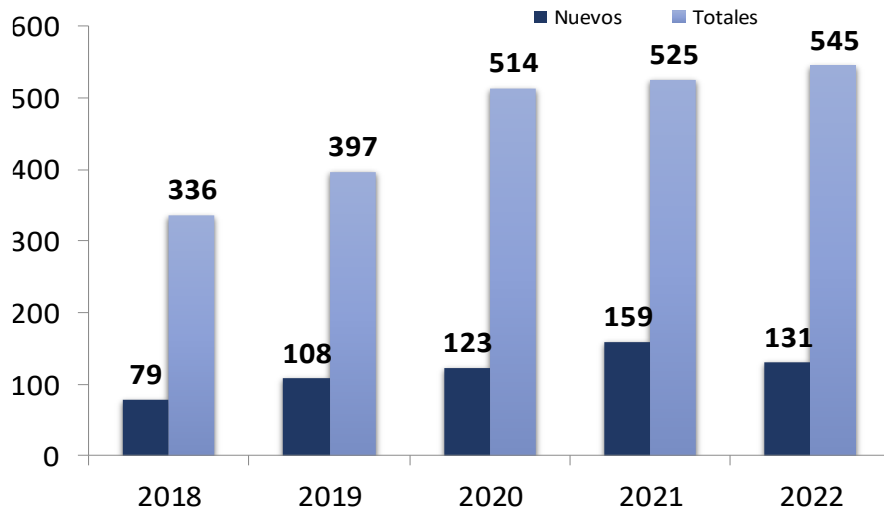


Gráfico 8. Evolución ensayos clínicos desarrollados en el periodo 2018-2022.

El volumen global de estudios clínicos se ha incrementado en el periodo de análisis (2018-2022), con una mayor contribución de ensayos clínicos en fases tempranas en las últimas anualidades.

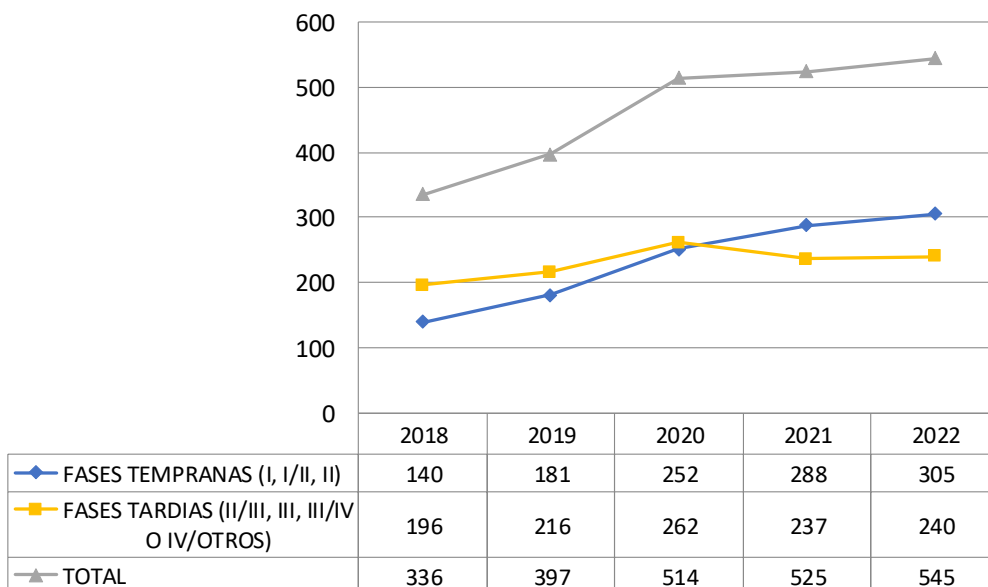


Gráfico 9. Evolución estudios clínicos desarrollados en el periodo 2018-2022.

La proyección científica del IIS-FJD es claramente ascendente, con un incremento en el periodo 2018-2022 tanto en volumen total de publicaciones como en las realizadas en primer cuartil y decil de su especialidad.

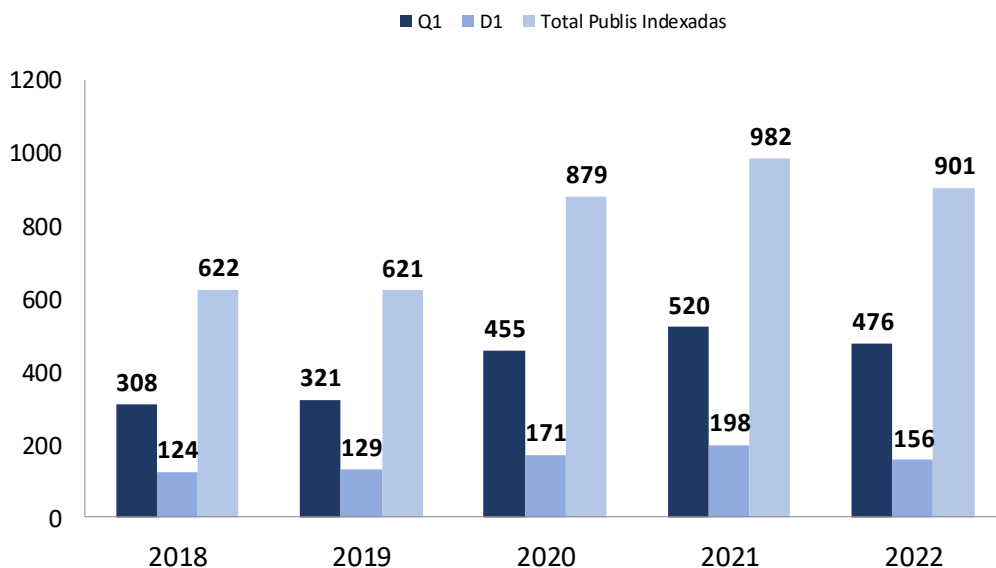


Gráfico 10. Evolución de la calidad de las publicaciones científicas durante el periodo 2018-2022. Fuente: Memoria Anual IIS-FJD 2022.

A nivel docente, cabe mencionar que, tras un ligero descenso en el año 2019, el número de tesis doctorales defendidas en el IIS-FJD se ha ido incrementando, hasta alcanzar las 35 tesis doctorales en el año 2022.

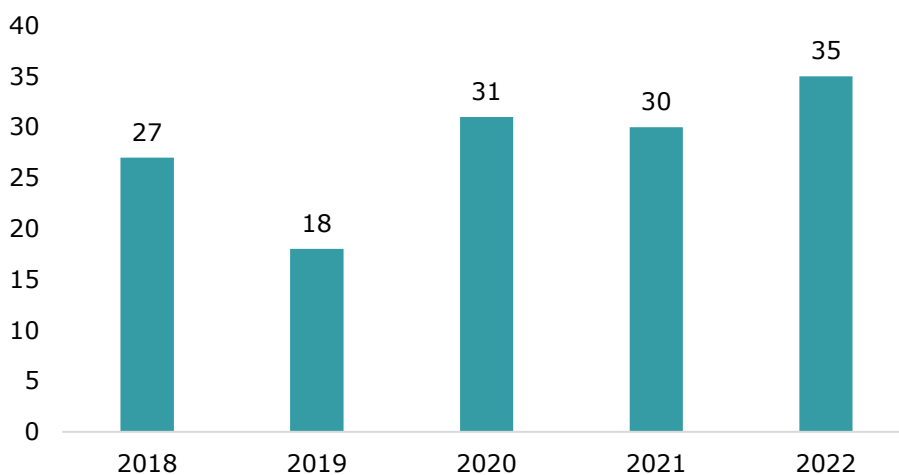


Gráfico 11. Número de tesis doctorales defendidas en el periodo 2018-2022.

Por otra parte, a nivel de formación, en el año 2022 desde el IIS-FJD se realizaron diversas actividades de formación y capacitación, dirigidas a las distintas categorías profesionales del Instituto.

| <b>Acción</b>   | <b>Nº de actividades</b> |
|---|--------------------------|
| Presentación de tesis doctorales  | 37                       |
| Formación I+D: Cursos obligatorios                                      | 1                        |
| Formación I+D: Cursos optativos   | 3                        |
| Formación en experimentación animal                                     | 12                       |
| Formación en integridad científica                                      | 2                        |
| Sesiones formativas de innovación                                       | 2                        |
| Formación en I+D para residentes  | 7                        |
| Seminarios científicos  | Generales y específicos  |
| Ciclo de seminarios "Margarita Salas"                                   | 1                        |
| Ciclo de seminarios de la U. Mixta de Terapias Avanzadas CIEMAT/IIS-FJD | 6                        |
| Reunión anual de áreas y grupos de investigación del IIS-FJD            | 7                        |
| Otras jornadas y eventos de interés                                     | 9                        |

*Tabla 1. Distribución de las distintas actividades formativas realizadas en el año 2022*

A nivel de formación continuada, en 2022 se gestionaron en el HUFJD 307 acciones formativas, 194 de ellas presenciales, con 2.633 participantes y un total de 28.084 horas de formación.

Las principales acciones de innovación se centran en el desarrollo de proyectos de TIC Salud.

|   | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>Total</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Biotecnología y diagnóstico molecular   | 2           | 5           | 3           | 2           | 4           | 16           |
| Innovación asistencial y/o organizativa |             |             | 5           | 3           | 7           | 15           |
| Materiales y dispositivos médicos       | 1           | 6           | 2           | 4           | 1           | 14           |
| Medicamentos-Farma                      | 6           |             | 5           | 8           | 1           | 20           |
| Terapias avanzadas                      |             | 1           | 2           | 1           | 21          | 25           |
| TICs Salud                              | 1           | 30          | 33          | 7           | 32          | 103          |
| <b>Total general</b>                    | <b>10</b>   | <b>42</b>   | <b>50</b>   | <b>25</b>   | <b>66</b>   | <b>193</b>   |

*Tabla 2. Pipeline de proyectos de innovación (2019-2023)*

Asimismo, cabe mencionar el impulso que se ha desarrollado en la tramitación de patentes, obteniéndose un incremento notable en el último año.

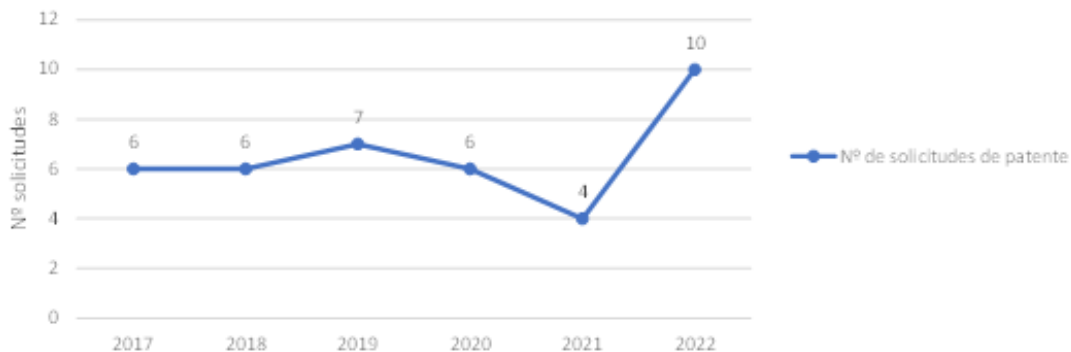


Gráfico 12. Evolución número de patentes en los últimos años.

### 3. GRADO DE EJECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PE 2019-2023

Para conocer el punto de partida de la elaboración del nuevo Plan Estratégico del IIS-FJD, se debe analizar el grado de ejecución del actual, vigente en el periodo 2019-2023.

En este sentido, se presenta a continuación un resumen del grado de ejecución del PE 2019-2023 del IIS-FJD.

| PLAN ESTRATÉGICO 2019-2023 |   |  |   |   |  |
|----------------------------|---|--|---|---|--|
|                            |   | Sociedad   | Organismos externos   |   |  |
| Agentes de interés         | <b>6. Crear cultura de I+D+i a través de actividades de formación y difusión a la comunidad científica y a la sociedad, como partícipes y receptores de los resultados de la investigación.</b>   |  |   |   |  |
|                            | 22. Participación de los agentes sociales en la actividad del instituto   |  | 19. Formación científica  | 20. Plan de comunicación  | 21. Consolidación de la imagen corporativa |
| Recursos financieros       | <b>4. Avanzar en el modelo de sostenibilidad económica del Instituto, fomentando, entre otros, la capacidad de captación de recursos para la I+i a nivel internacional.</b>   |  |   |   |  |
|                            | 14. Captación de recursos públicos  |  | 15. Captación de recursos privados  |   |  |
| Procesos internos          | <b>2. Fomentar la cultura innovadora orientada al desarrollo de productos, procesos y prácticas útiles para la organización sanitaria y la transferencia de los resultados de la I+D+i biomédica a la práctica clínica, al tejido productivo y a la sociedad.</b> | <b>3. Fomentar las alianzas con agentes clave impulsando especialmente el posicionamiento internacional de la I+i desarrolladas</b>  | <b>1. Mejorar la calidad de la actividad científica y su impacto en los centros sanitarios del grupo y del SNS, generando conocimiento reconocido internacionalmente.</b>                         | <b>5. Mejorar el modelo de gestión transparente y de calidad de la investigación orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de sus recursos humanos, aliados y agentes financiadores y a los retos sociales.</b> |  |
|                            | 6. Potenciación de la UICEC.<br>7. Incremento del rendimiento científico de la investigación clínica.<br>8. Traslación a la práctica clínica de procedimientos diagnósticos y terapéuticos.<br>9. Fomento de la innovación.                                       | 10. Internacionalización<br>11. Fortalecimiento de alianzas internas.<br>12. Colaboración con otros organismos, redes y estructuras cooperativas.<br>13. Fomento de actuaciones con Atención Primaria. | 1. Plan Científico.<br>2. Intensificación y estabilización.<br>3. Acciones de tutela.<br>4. Integración de grupos del entorno.<br>5. Infraestructuras, espacios, plataformas y servicios comunes. | 16. Mejora del modelo de gestión.<br>17. Plan de calidad y mejora.<br>18. Ética e integridad científica.  |  |

Figura 1. Planificación Estratégica 2019-2023 IIS-FJD

En líneas generales, se detecta un grado de cumplimiento adecuado de las acciones del Plan Estratégico 2019-2023 del IIS-FJD para el año 2022.

| Plan     | N.º Indicadores (% cumplimiento) | Plan      | N.º Indicadores (% cumplimiento) | Plan      | N.º Indicadores (% cumplimiento) |
|----------|----------------------------------|-----------|----------------------------------|-----------|----------------------------------|
| <b>1</b> | 15 (93,33%)                      | <b>9</b>  | 8 (87,5%)                        | <b>17</b> | 7 (85,7%)                        |
| <b>2</b> | 3 (67%)                          | <b>10</b> | 3 (100%)                         | <b>18</b> | 2 (50%)                          |
| <b>3</b> | 6 (100%)                         | <b>11</b> | 2 (100%)                         | <b>19</b> | 1 (100%)                         |
| <b>4</b> | 1 (100%)                         | <b>12</b> | 2 (100%)                         | <b>20</b> | 4 (75%)                          |
| <b>5</b> | 4 (100%)                         | <b>13</b> | 3 (67%)                          | <b>21</b> | 3 (67%)                          |
| <b>6</b> | 1 (100%)                         | <b>14</b> | 4 (100%)                         | <b>22</b> | 1 (100%)                         |
| <b>7</b> | 5 (50%)*                         | <b>15</b> | 2 (100%)                         |           |                                  |
| <b>8</b> | 5 (100%)                         | <b>16</b> | 4 (75%)                          |           |                                  |

Tabla 3. Grado de cumplimiento de las acciones del PE 2019-2023 en el año 2022

A continuación, se indica la relación entre los distintos planes de acción desarrollados y su vinculación con los objetivos estratégicos definidos en el PE 2019-2023.

| OBJETIVO ESTRATÉGICO 1               | OBJETIVO ESTRATÉGICO 2               | OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 | OBJETIVO ESTRATÉGICO 5                                      | OBJETIVO ESTRATÉGICO 6                 |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|---|--|
| Plan de Acción 1<br>Plan de Acción 2 | Plan de Acción 7<br>Plan de Acción 9 | Plan de Acción 13      | Plan de Acción 16<br>Plan de Acción 17<br>Plan de Acción 18 | Plan de Acción 20<br>Plan de Acción 21 |

Figura 2. Vinculación de los planes de acción con los objetivos estratégicos.

## 4. PARTICIPACIÓN DE PROFESIONALES EN LA REFLEXIÓN INTERNA DEL IIS-FJD

Para culminar con el análisis interno del IIS-FJD, se describen a continuación los resultados obtenidos en las distintas entrevistas y talleres de trabajo mantenidos.

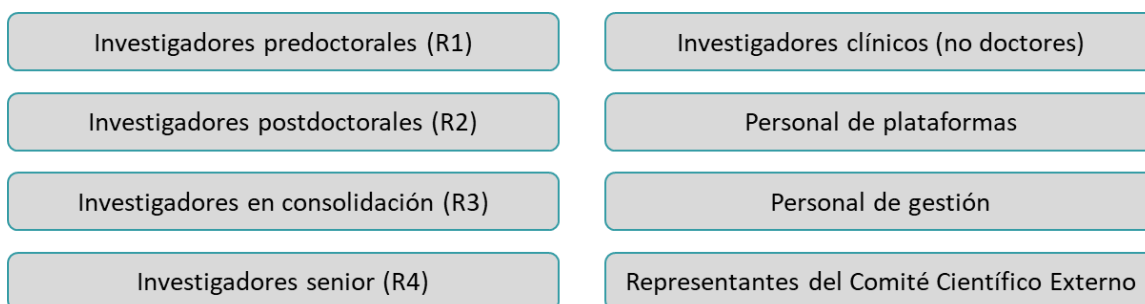
Para la elaboración del nuevo Plan Estratégico se han mantenido, por una parte, entrevistas con personas clave de la institución, se ha realizado también un cuestionario dirigido al personal del IIS-FJD y se han mantenido talleres con los grupos de trabajo definidos para cada uno de los objetivos estratégicos definidos en el anterior Plan Estratégico.

### 4.1. Entrevistas realizadas a colectivos profesionales

A lo largo del mes de marzo de 2023, se han realizado reuniones conjuntas con diferentes colectivos y categorías profesionales del IIS-FJD.

El objetivo de estas reuniones ha sido conocer de primera mano diferentes aspectos relacionados con el funcionamiento y estructura del Instituto. Como conclusiones, se han detectado necesidades sobre las que actuar en los próximos años y diferentes propuestas a incorporar en el desarrollo del Plan Estratégico 2024-2028.

Entre los distintos colectivos entrevistados se encuentran los siguientes:



*Figura 3. Colectivos del IIS-FJD que han participado en la reflexión estratégica mediante entrevistas.*

Tras la realización de estas entrevistas, se han obtenido las siguientes conclusiones y resultados, de aplicación a diferentes ámbitos de actuación.

### **Dirección, gestión y gobernanza**

- El IIS-FJD cuenta con una Dirección que ha sabido impulsar el desarrollo del Instituto, actuando como factor tractor para favorecer su actividad científica y con un claro perfil de liderazgo estratégico. Esto ha impactado en un mayor sentimiento de pertenencia a la organización por parte de los profesionales del IIS-FJD, tanto a nivel de gestión como científico, lo que es muy relevante para el futuro de la institución.
- Existe un apoyo explícito y manifiesto de la gerencia del Hospital hacia el Instituto, tanto a nivel institucional como de recursos. Este apoyo facilita el correcto desarrollo del IIS-FJD.
- Se considera de gran interés estrechar la colaboración con el sector fundacional privado, que permita incrementar las fuentes de financiación alternativas, a través de la comunicación de los aspectos diferenciales del IIS-FJD.
- Se considera clave fortalecer la disponibilidad y capacitación del equipo de gestión para dar respuesta al volumen creciente de actividad desarrollada en el IIS-FJD.
- Está implantada una herramienta potente de gestión y comunicación interna, la plataforma SharePoint, pero que no es muy conocida por el personal del Instituto. Por tanto, se debe presentar y dar a conocer todas sus capacidades para un mejor aprovechamiento.
- A nivel institucional, se debe analizar el modelo de relación e integración de las entidades, para optimizar los procesos compartidos y las prestaciones ofrecidas a todos los investigadores, con independencia de su entidad de origen.

### **Cartera de servicios institucional**

- En ocasiones, especialmente en el colectivo con un perfil más clínico, se desconocen algunas capacidades y servicios que pueden ser ofrecidos desde el IIS-FJD. Eso puede provocar que se pierdan oportunidades de colaboración y de puesta en marcha de actividades científicas, en especial en Servicios con menos trayectoria de I+D+i.
- La incorporación de nuevos profesionales (especialmente, a nivel de investigadores jóvenes) presenta unos procesos algo heterogéneos. Se deberían normalizar para optimizar la llegada e inicio de la actividad laboral de estas categorías profesionales: recursos a su disposición, listas de distribución de mails, formación inicial, etc. En estos procesos podrían incluirse aspectos relacionados con la solicitud de proyectos de investigación o inicio de ensayos clínicos, entre otros.
- Ante la posibilidad de nuevas situaciones de emergencia sanitaria, se debe contemplar la implantación de sistemas de respuesta adecuada, a nivel estudios clínicos y aspectos formativos, principalmente.



### **Internacionalización y desarrollo de la actividad científica**

- El IIS-FJD es referente en prestación de servicios en aspectos regulatorios en el ámbito de la genética y la medicina personalizada.  
Esto se debe explotar, ya que actualmente es un campo donde existe muy poco expertise, tanto a nivel nacional como internacional, y mucha demanda de apoyo. Para ello, se puede impulsar, entre otras vías, el posicionamiento concreto en este ámbito del Instituto a través de la plataforma EATRIS y otras iniciativas europeas.
- Los ámbitos específicos diferenciales del IIS-FJD se concretan en aspectos de Terapias Avanzadas, genética y enfermedades raras, así como en la gestión y tratamiento de datos (ciencia de datos).
- En ocasiones, el desarrollo de la actividad científica se ve limitada por las necesidades de espacios de los grupos de investigación. Se deben analizar y explorar alternativas de crecimiento de las instalaciones, para mejorar el crecimiento de la plantilla y el aumento de la actividad desarrollada.
- De forma complementaria, se debe trabajar en la actualización y renovación de los grandes equipos científicos, que vaya acompañada de la disponibilidad de personal técnico que permita su óptima utilización.

### **Relaciones**

- Se debe seguir trabajando en la interrelación con el resto de los hospitales incorporados a la estructura del Instituto, para consolidar su integración y maximizar el trabajo conjunto entre todas las instituciones del IIS-FJD.
- Se percibe la necesidad de explorar nuevas vías de colaboración con la UAM, como principal socio del Instituto. Algunos grupos se han ido desligando de la estructura científica, por lo que debe analizarse qué posibilidades existen para incrementar la presencia de grupos de investigación universitarios en el contexto del IIS-FJD. De forma similar, se deben plantear acciones para seguir impulsando las relaciones con los grupos pertenecientes al CIEMAT.
- La puesta en marcha de un programa de seminarios impulsados por los investigadores jóvenes ayudaría a mejorar las relaciones y el desarrollo profesionales de estas categorías profesionales.
- Para lograr diferenciarse, deben establecerse sinergias y alianzas con otros IIS, que permitan explotar las principales fortalezas del IIS-FJD.

### **Investigación clínica**

- A nivel externo, se percibe al IIS-FJD como un centro de referencia en cuanto a la agilidad y la rapidez en el negociado y aprobación de contratos para la puesta en marcha de estudios clínicos.

- Se sugiere mejorar el apoyo institucional para captar nuevos ensayos clínicos de forma proactiva, pudiendo tener un mejor aprovechamiento de la red de hospitales del grupo Quirón. Para ello, habría que recoger las capacidades de todas las partes interesadas para presentar a posibles promotores y financiadores.
- Los Servicios con menor actividad de investigación clínica ven deseable que existan recursos comunes y centralizados a los que recurrir en momentos de mayor actividad.
- En líneas generales, se perciba una necesidad de mayor agilidad y fluidez en la comunicación con todas las partes interesadas en el desarrollo de los estudios clínicos.
- Una de las principales prioridades que deben marcarse el IIS-FJD a futuro es el impulso de la investigación clínica no comercial. Desde el Instituto se debe seguir destinando recursos a mejorar el volumen en este ámbito, que actualmente se encuentra saturado.
- Aunque existe cierto margen de mejora, se ha trabajado en los últimos años en consolidar la relación entre los ámbitos básico y clínico, avanzando en esta integración. No obstante, se debe seguir trabajando en la figura del investigador clínico.
- La existencia de consultas en horario de mañana y de tarde dificulta significativamente la dedicación del personal clínico a tareas de investigación respecto a centros públicos.

### **Comunicación**

- A nivel externo, se debería potenciar la imagen, actividad y resultados del IIS-FJD. En el Instituto se realiza una actividad de gran calidad y relevancia, que no está difundida de forma óptima a nivel externo. Se debe intentar posicionar mejor la marca IIS-FJD en el entorno.
- A nivel interno, la celebración de reuniones científicas es clave para mejorar la relación entre los grupos de investigación. Las reuniones de área permiten a los investigadores mejorar su conocimiento sobre la actividad desarrollada en el Instituto e identificar posibles puntos de colaboración. No obstante, se debe seguir trabajando en esta línea para retomar el nivel de actividad existente antes de la pandemia por COVID-19.
- La página web corporativa es una herramienta clave de comunicación y participación, por lo que debe trabajarse en profundidad y mantenerse continuamente actualizada para optimizar su uso por parte de todos los profesionales.
- La comunicación y relación investigador-gestor es, en líneas generales, correcta. En algunos momentos se detecta una necesidad de comunicación más fluida, que puede ser debida a los sistemas de información disponibles, que no ofrecen las prestaciones necesarias para una gestión ágil de las actividades científicas.
- La comunicación vertical es dependiente de la posición que ocupa cada profesional y el acceso del que dispone al equipo de dirección y gobierno. Se deben implantar canales para mejorar la comunicación con la comisión de investigación.
- Se desconoce la existencia de canales oficiales de comunicación y participación de los profesionales en la mejora del funcionamiento y organización del Instituto. Desde el

departamento de calidad se podría centralizar la gestión de la detección de mejoras y tratamiento de las no conformidades identificadas.

- Se debe mejorar la comunicación y la transparencia de la gestión de los costes indirectos para dar a conocer la política científica desarrollada por la institución, así como en general, los procesos de gestión.

### **Relación con pacientes y sociedad**

- La constitución del Consejo Asesor de Agentes Sociales es un órgano diferencial del IIS-FJD que permite acercar la actividad científica del Instituto a los agentes sociales, que facilitará el trabajo que se desarrollará en este ámbito.
- Este Consejo Asesor debería ir evolucionando hasta convertirse en un foro de stakeholders en el que se sitúen al mismo nivel todas las partes interesadas en el desarrollo del IIS-FJD (industria, pacientes, reguladores, medios de comunicación, etc.).
- Existe colaboración con la sociedad, pero principalmente por iniciativa de algunos Servicios/ profesionales. A nivel institucional, no se conocen qué posibles vías o herramientas existen disponibles para favorecer la colaboración con la sociedad.

### **Recursos humanos, formación y capacitación**

- Se manifiesta una buena valoración de la formación recibida. Existe buena oferta. Como aspecto de mejora, se podría tener más disponibilidad y flexibilidad para la realización de los cursos de interés que se ofertan, así como ampliarla a otros colectivos profesionales. Se percibe una oferta más orientada a perfiles clínicos.
- Se debería ser más proactivo desde el IIS-FJD para impulsar la formación en metodología de investigación, que capacite y forme a los profesionales para iniciar su carrera científica. También se percibe la necesidad de mejorar la formación en aspectos científico-técnicos (incluyendo la realización de estancias formativas) o en manipulación de animales de experimentación.
- A nivel de gestión, se detectan unas necesidades formativas específicas en el ámbito concreto de actividad de cada profesional: gestión presupuestaria de proyectos, contabilidad, manejo de software específico (IFMS), gestión de proyectos, etc.
- Se tiene muy buena valoración de los equipos de trabajo, tanto a nivel científico como a nivel de gestión. La profesionalización y la predisposición del personal es clave para el buen funcionamiento que experimenta el IIS-FJD.
- Se considera que la política de atracción de talento y de recursos humanos en su conjunto es modélica.

Tienen una gran capacidad para atraer y retener talento, a nivel científico. Este aspecto presenta algún margen de mejora en el colectivo del personal de gestión, donde se ha

percibido una mayor tasa de rotación en departamento concretos en los últimos años. Se percibe la necesidad de incorporar mejoras y equiparación en las condiciones laborales, que contrarresten esta elevada rotación.

- La obtención del Sello de Recursos Humanos HRS4R ha permitido consolidar las actividades para garantizar un correcto relevo generacional en el Instituto.

### **Equipos y servicios de apoyo a la investigación**

- En ocasiones, no se conocen las vías de contacto para solicitar los servicios ofrecidos por las plataformas. En la página web no queda claro y no se conoce la herramienta SharePoint, a través de las cuales se deben gestionar las solicitudes.
- Algunos de los equipos de apoyo a la investigación no disponen de un responsable y son utilizados por los usuarios sin un control y seguimiento adecuados. Por ello, en ocasiones se producen usos no adecuados que pueden deteriorar los equipos o reducir su vida útil. Para solventar esta situación, se considera clave recibir una formación inicial para el correcto uso de los equipos.
- La ausencia de partidas presupuestarias de los servicios de apoyo dificulta la adquisición de recursos destinados al funcionamiento habitual de estas plataformas. No existen tarifas que permitan la facturación interna en el Instituto.
- El servicio de sistemas de información se considera que tiene un amplio margen de mejora. Se han detectado diversos problemas y dificultades durante la reparación de equipos, instalación de licencias, acceso a páginas web científicas que han sido restringidas por cortafuegos, etc.
- El servicio de redacción y corrección de estilo en inglés ágil y cercano es una necesidad demandada por un elevado porcentaje de personas entrevistadas. Se considera clave para lograr publicar en revistas de alto impacto.
- Se considera de interés mejorar el servicio de apoyo a la solicitud de proyectos, principalmente, del personal clínico, que incremente las probabilidades de éxito en las convocatorias competitivas.

### **Innovación**

- Se tiene muy buena valoración de la actividad desarrollada en el ámbito de la innovación. Se dispone de una estructura adecuada y una trayectoria sólida en el tiempo para dar respuesta a las necesidades de los profesionales. Como acción de mejora, se podría potenciar la constitución de spin-offs y start-ups como vía alternativa para impulsar la innovación y la transferencia en el contexto del Instituto. Para ello, se requiere de personal con competencias específicas, que garanticen el correcto desarrollo de esta actividad.

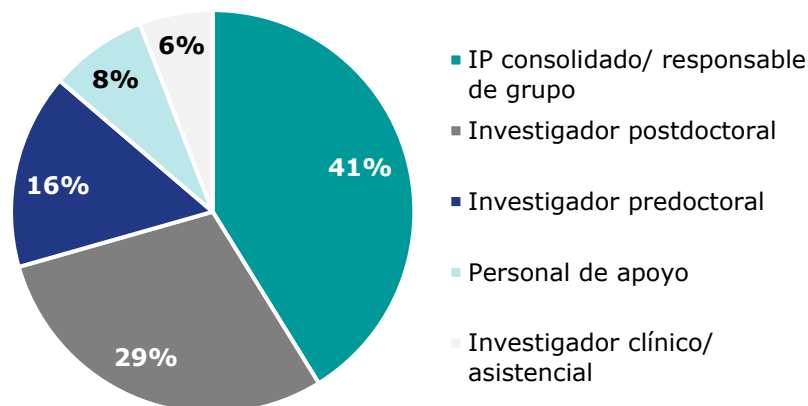
- Existe interés para poner en marcha actividades innovadoras, que además puedan servir para impulsar la actividad científica de profesionales jóvenes con menos interés en la investigación “tradicional”.
- A pesar de valorar positivamente ofrecido en el ámbito de la innovación, se debe trabajar en evitar la elevada rotación de profesionales de gestión de la innovación disponibles en el IIS-FJD.

## 4.2. Cuestionario general a todos los profesionales del IIS-FJD

Se ha elaborado un cuestionario dirigido a todos los integrantes del IIS-FJD, para recopilar aportaciones adicionales que puedan ser incorporadas a la hoja de ruta del Plan Estratégico del Instituto, para el periodo 2024-2028.

El cuestionario estuvo disponible en el periodo comprendido entre el 19 de mayo y el 1 de junio de 2023. Tras ese plazo, se cerró la recepción de repuestas, habiéndose obtenido un total de 102 participaciones.

### **Perfil de los participantes en el cuestionario**



*Gráfico 13. Distribución de los participantes por categoría profesional.*

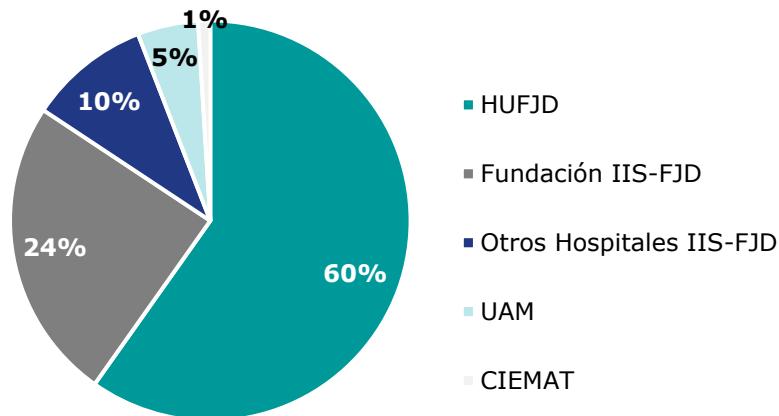


Gráfico 14. Distribución de los participantes por centro de trabajo.

### Resultados del cuestionario

A continuación, se muestran los principales resultados para cada una de las cuestiones incluidas.

#### 1. ¿Cómo es su relación y colaboración científica con otros grupos de investigación del IIS-FJD?

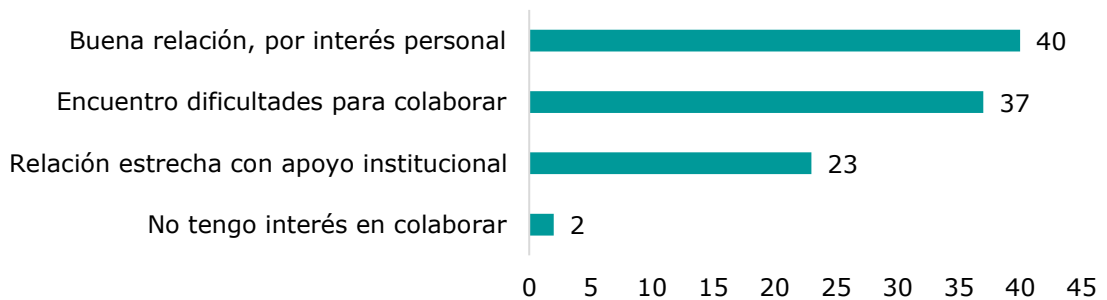


Gráfico 15. Relación y colaboración científica entre grupos de investigación.

#### 2. ¿Qué opinión tiene de los equipamientos y servicios de apoyo a la investigación que ofrece el IIS-FJD (y a través de sus entidades integrantes) a sus profesionales?

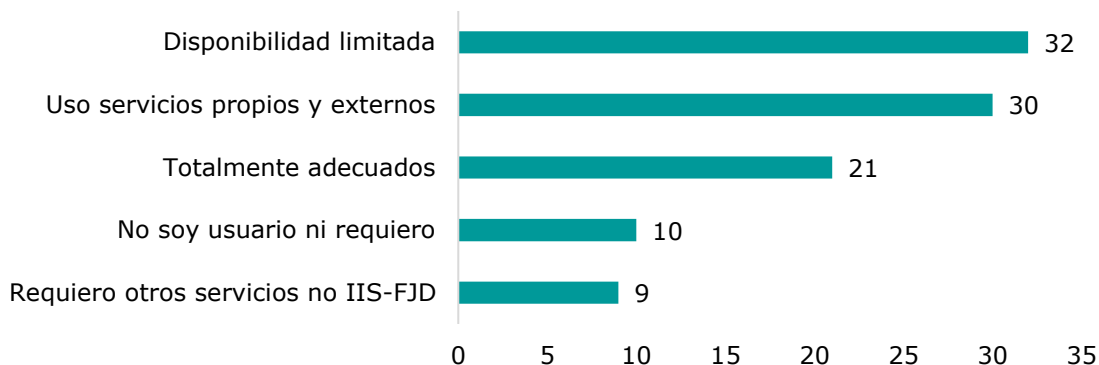


Gráfico 16. Opinión sobre los equipamientos y servicios de apoyo a la investigación.

**3. ¿Cómo valora la colaboración e interrelación entre el colectivo de profesionales traslacionales (básicos) y el de los clínicos?**

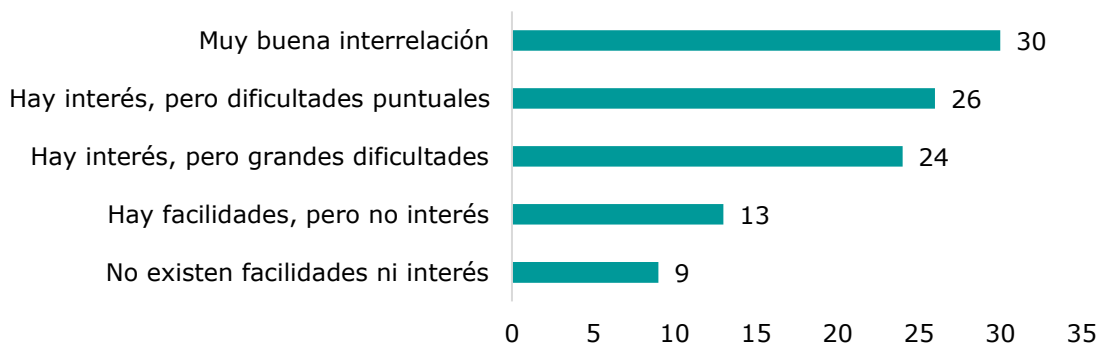


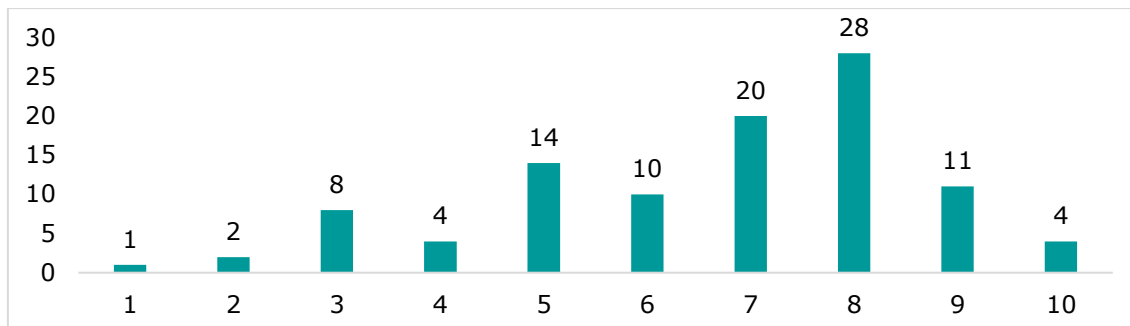
Gráfico 17. Colaboración e interrelación entre profesionales traslacionales y clínicos.

**4. ¿Cómo valora el desarrollo de la investigación clínica (ensayos y estudios clínicos) en el contexto del IIS-FJD?**



Gráfico 18. Valoración del desarrollo de la investigación clínica.

**5. ¿Cómo valora el apoyo en la gestión y explotación de la innovación en el IIS-FJD? Indique de 1 a 10, siendo 1 la peor valoración y 10, la mejor.**



*Gráfico 19. Valoración del apoyo en la gestión y explotación de la innovación.*

La valoración promedio obtenida ha sido de un 6,65.

**6. Justificación de la puntuación asignada a la valoración del apoyo en la gestión y explotación de la innovación en el IIS-FJD. Principales comentarios.**

- En líneas generales, se manifiesta una buena valoración de las labores de gestión de la innovación.
- Mayor apoyo al personal asistencial, ya que tiene una gran carga laboral que limita su dedicación a acciones de I+D+i, así como apoyo más explícito a colectivos con menos cultura innovadora.
- Se percibe una capacidad de mejora en la actividad de gestión de la innovación, ligado en ocasiones a la alta rotación de personal en esta Unidad.
- Mejora de la comunicación y de los sistemas de gestión e información disponibles.
- Se percibe una elevada carga burocrática que provoca procesos lentos y poco ágiles.

**7. Principales mejoras propuestas en el ámbito de gestión de la innovación.**

- La principal mejora manifestada es el incremento de la comunicación interna, de forma general, incluyendo la comunicación entre gestión y personal innovador.
- Optimización de los procesos internos de gestión para agilizar el desarrollo de la innovación, así como las herramientas de gestión utilizadas.
- Impulsar la mejora de las relaciones internas entre los grupos.
- Implantar medidas, en colaboración con el ámbito hospitalario, para fomentar la figura del investigador innovador clínico.
- Favorecer la estabilidad y continuidad de las personas responsables de gestión de la innovación, minimizando la elevada rotación actual existente.
- Definir un plan de acción para mejorar los recursos y equipamientos científicos disponibles en el contexto del IIS-FJD.



## 8. ¿Cómo valora el nivel de internacionalización en el IIS-FJD?

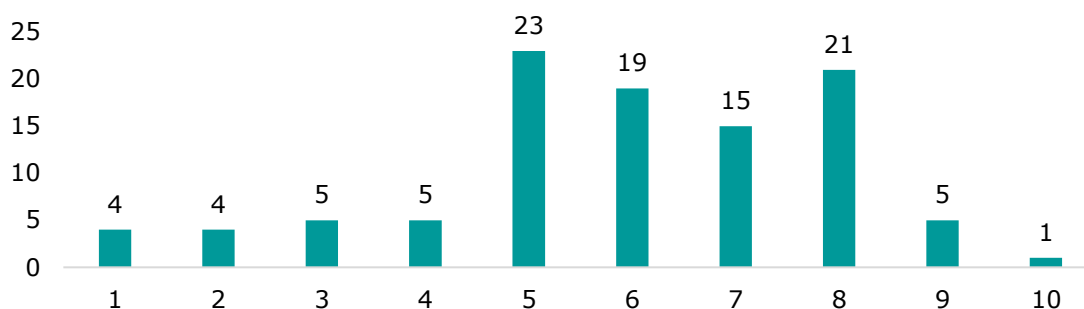


Gráfico 20. Valoración del nivel de internacionalización en el IIS-FJD.

## 9. Justificación de la puntuación asignada a la valoración del nivel de internacionalización en el IIS-FJD. Principales comentarios.

- En líneas generales, se manifiesta una capacidad de mejora en la difusión de la estrategia y actividades desarrolladas por el Instituto en el ámbito de la internacionalización, ya que se desconoce qué se está realizando en este campo.
- Se considera que debería disponer de una mayor proactividad en estas actividades para mejorar el posicionamiento y la tasa de éxito de los grupos de investigación en las convocatorias e iniciativas europeas.
- Se deben agilizar los procesos para la incorporación de profesionales extranjeros en el Instituto, o en la recepción de estancias formativas por parte de investigadores provenientes de centros extranjeros.

## 10. Principales mejoras propuestas en el ámbito de la internacionalización.

- Desarrollo y consolidación del departamento de apoyo a la redacción y solicitud de proyectos internacionales.
- Fomentar una cultura de orientación a la internacionalización, como puede ser a través de jornadas o eventos.
- Favorecer la captación de investigadores extranjeros a la estructura científica del IIS-FJD.
- Mejorar la cartera de contactos de grupos afines a la investigación desarrollada en el Instituto.

### 11. ¿Cómo valora la actividad de gestión de la investigación desarrollada por el IIS-FJD?

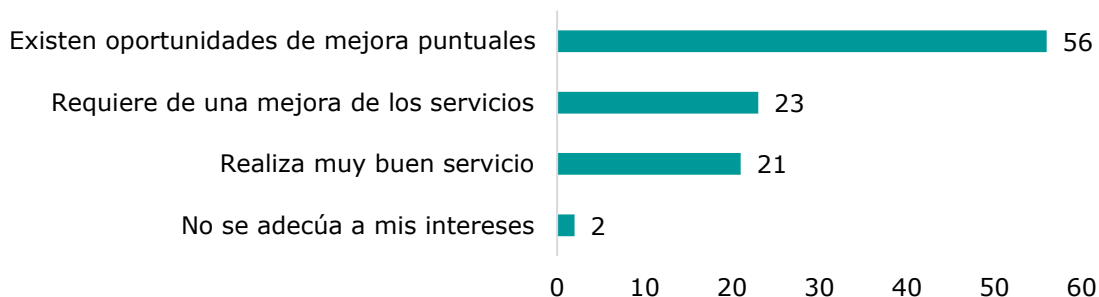


Gráfico 21. Valoración de la actividad de gestión del IIS-FJD.

### 12. Principales mejoras propuestas en el ámbito de la gestión.

- Impulso a la comunicación interna, en líneas generales, y la relación entre el personal de gestión y el investigador, dando difusión a la cartera de servicios ofrecida.
- Favorecer el tiempo que los profesionales pueden dedicar a actividades de I+D+i.
- Mejora de los procesos internos desarrollados y los sistemas de información disponibles.
- Incremento de los recursos y las competencias del personal de gestión, favoreciendo la estabilidad y continuidad y una adecuada carga laboral.

### 13. ¿Qué consideración tiene de los canales de comunicación interna existentes (listas de distribución, jornadas, etc.) en el IIS-FJD?

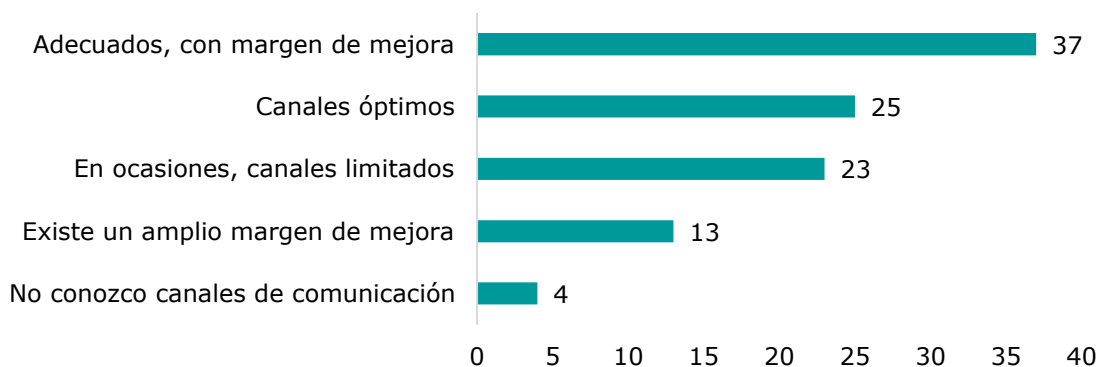


Gráfico 22. Valoración de los canales de comunicación interna existentes.

### 14. Principales mejoras propuestas en el ámbito de la comunicación.

- Mejora de la planificación de las actividades y de los horarios de las jornadas.
- Incorporación de filtros para enviar información adecuada a cada profesional.
- Incremento de la comunicación entre personal de gestión y de investigación.

- Implantar canales de comunicación horizontal, así como mejora de la web corporativa.
- Comunicar de forma explícita los datos de contacto de personal clave del Instituto.
- Mayor comunicación institucional y presentación de principales canales.

### 15. ¿Qué valoración tiene de la oferta formativa del IIS-FJD?

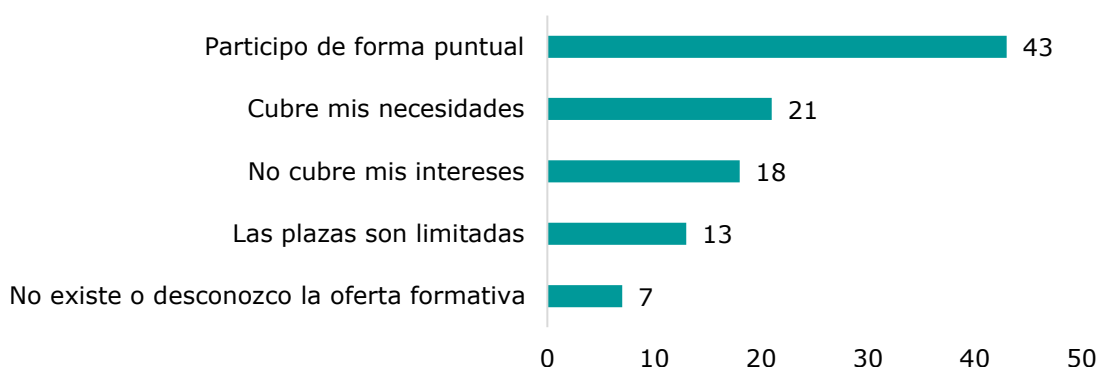


Gráfico 23. Valoración de la oferta formativa del IIS-FJD

### 16. Principales mejoras propuestas en el ámbito de la formación.

- Difundir una encuesta de necesidades formativas, que detecte los intereses de los diferentes colectivos profesionales del IIS-FJD.
- Ofrecer una oferta formativa adaptada a todas las categorías y perfiles profesionales, no tan centrada en investigadores jóvenes y con horarios compatibles con la práctica clínica.
- Estructurar un programa formativo que dé respuesta a las necesidades concretas del personal y difundirlo adecuadamente.
- Contemplar la formación orientada a los servicios de apoyo, con técnicas específicas.
- Incorporar formación en idiomas (inglés).

### Comentarios y acciones de mejora generales

- Mejorar la comunicación y la interrelación entre los grupos de investigación del Instituto, y de estos con la estructura de gestión.
- Revisar y adaptar los sistemas de información destinados a la gestión de la investigación.
- Actualizar y reponer los equipamientos científicos obsoletos o con mal funcionamiento. Incorporar aquellos de interés institucional. Apoyarse en el personal investigador para definir esta estrategia. Identificar aquellos que pueden ser ofrecidos por grupos particulares.
- Mejora de las capacitaciones y procesos económico-administrativos de la Fundación IIS-FJD. Mejora de los procesos internos de gestión.
- Agilizar la comunicación entre los profesionales y los órganos de gobierno y dirección (incluyendo la Comisión de Investigación).

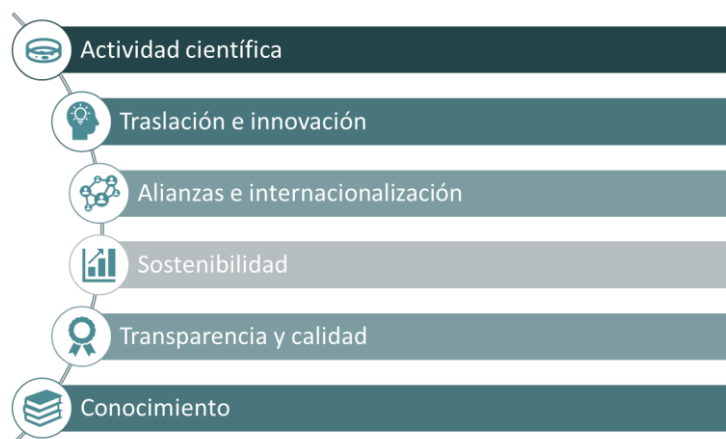
- Consolidar una carrera profesional que también permita la captación y retención del talento.

### **Principales conclusiones obtenidas del cuestionario**

- La colaboración entre los grupos de investigación se realiza principalmente a nivel por iniciativa personal de los propios investigadores.
- Las plataformas y servicios de apoyo son utilizadas habitualmente por los grupos de investigación, aunque suelen encontrarse ciertas limitaciones en su disponibilidad de uso.
- A pesar de la buena interrelación existente entre el personal traslacional y el clínico, en ocasiones se han encontrado dificultades para realizar actuaciones conjuntas.
- Se percibe margen de mejora en las oportunidades y facilidades de desarrollo de actividades de investigación clínica.
- El servicio de gestión y apoyo a la innovación presenta una buena valoración por parte de los profesionales, aunque se debe favorecer la continuidad de su personal y la proactividad con el sector privado.
- Uno de los principales ámbitos de mejora detectados por las personas encuestadas es el posicionamiento internacional, a través de una mayor participación en iniciativas en este ámbito.
- Se considera clave mejorar la comunicación y relación entre el personal de gestión y el personal científico, mediante procesos optimizados y herramientas de gestión ágiles y eficaces.
- La comunicación interna debe trabajarse a todos los niveles, tanto ascendente, como descendente y horizontal entre el personal investigador.
- La oferta formativa debe cubrir todos los niveles formativos existentes en el Instituto, así como dar respuesta a las necesidades tanto del personal traslacional como del personal clínico.

### **4.3. Grupos de Trabajo por Objetivo Estratégico**

Por último, cabe mencionar la participación de los grupos de trabajo definidos para cada uno de los Objetivos Estratégicos del anterior plan vigente, y que han sido claves para identificar los intereses estratégicos y la hoja de ruta institucional del IIS-FJD para los próximos años.



*Gráfico 24. Grupos de Trabajo por Objetivo Estratégico implicados en la reflexión del nuevo PE 2024-2028*

Los grupos de trabajo del IIS-FJD han sido constituidos con una orientación multidisciplinar y multiinstitucional, intentando abarcar los perfiles profesionales de todas las partes interesadas del Instituto, tanto a nivel interno como a nivel externo.

La composición de estos grupos de trabajo es la siguientes: Integrantes de grupos consolidados, Integrantes de grupos emergentes, Coordinadores de Área de Investigación, Dirección Científica y de Gestión, Representantes de las instituciones que conforman el IIS-FJD, Personal de gestión de la Fundación IIS-FJD, Personal técnico y de apoyo a la investigación y, por último, Integrantes del Comité Asesor de Agentes Sociales (CAAS) del IIS-FJD.

A continuación, se muestra la composición de cada uno de los grupos de trabajo establecidos, destacando en este sentido que, en el personal científico de las áreas, se incluyen integrantes de grupos consolidados y grupos emergentes, así como todas las categorías profesionales (R1-R4).

| Grupo de Trabajo                   | Integrantes | %H - %M   | Representación áreas  |
|------------------------------------|-------------|-----------|---|
| 1. Actividad científica            | 17          | 41% - 59% | A1: 2; A2: 5; A4: 4; A5: 1; A6: 3; Gestión: 1; CAAS: 1                                    |
| 2. Traslación e innovación         | 17          | 41% - 59% | A1: 2; A2: 3; A4: 1; A6: 5; Plataformas: 3; Gestión: 2; CAAS: 1                           |
| 3. Alianzas e internacionalización | 17          | 59% - 41% | A1: 3; A2: 2; A3: 1; A4: 5; A5: 1; A6: 1; Otros grupos: 1; Gerencia y gestión: 2; CAAS: 1 |

| Grupo de Trabajo           | Integrantes | %H - %M   | Representación áreas  |
|----------------------------|-------------|-----------|---|
| 4. Sostenibilidad          | 17          | 59% - 41% | A1: 2; A2: 2; A3: 2; A4: 4; A6: 3; Dirección HUFJD: 1; Gestión: 1; CAAS: 2          |
| 5. Transparencia y calidad | 17          | 53% - 47% | A2: 3; A4: 2; A5: 2; A6: 1; Plataformas: 4; Dirección HUFJD: 2; Gestión: 2; CAAS: 1 |
| 6. Conocimiento            | 17          | 47% - 53% | A2: 4; A4: 5; A5: 1; A6: 3; Dirección HUFJD: 1; Gestión: 1; FCR: 1; CAAS: 1         |

Tabla 4. Composición de los grupos de trabajo definidos.

### Comentarios generales sobre los Grupos de Trabajo

Cabe señalar en primer lugar, que se definió un grupo de trabajo específico para cada Objetivo Estratégico del IIS-FJD.

Durante las reuniones, se realizaron tanto comentarios generales como específicos del Objetivo Estratégico que se estaba tratando (los cuales se han tenido en cuenta en el desarrollo estratégico global de la institución).

Como parte de los resultados del grupo de trabajo, se han podido manifestar distintas actuaciones concretas a desplegar en los próximos años, en el contexto del Objetivo Estratégico en cuestión.

A continuación, se describen las principales conclusiones obtenidas en cada uno de los grupos de trabajo. (Nota: Se indica entre paréntesis el grupo de trabajo del cual provienen algunos comentarios incluidos en otros grupos de otros objetivos estratégicos).

### Conclusiones del Grupo de Trabajo 1 "Actividad Científica"

#### Síntesis

#### Áreas de mejora identificadas

- Mejora del **posicionamiento internacional** del IIS-FJD.
- Importantes limitaciones de **espacios** en el HUFJD.
- Limitada actividad científica del **personal asistencial** en cuidados en salud.
- Mejora de la **comunicación interna, entre las entidades integrantes**.

- Incremento de la publicación en **cuartiles de éxito** e implantación de **recomendaciones DORA**.

#### Propuesta de actividades

- Incorporación de personal **investigador de prestigio, a través de un Programa específico**.
- Explorar la disponibilidad de **espacios** en los otros **hospitales** del IIS-FJD.
- Constitución de **equipos multidisciplinares** con los otros hospitales del IIS-FJD.
- Impulso a los estudios clínicos **no comerciales**.
- Consolidación de la actividad de los **servicios de apoyo**.

#### **Desarrollo**

##### Áreas de mejora identificadas

- Para impulsar esta participación a nivel internacional se considera crítico incrementar el posicionamiento del Instituto en **grandes estructuras colaborativas y foros de encuentro**. En esta iniciativa, se puede contar con colectivos de pacientes con conexiones a nivel internacional.
- Existen importantes limitaciones para habilitar y desplegar **nuevos espacios** para el desarrollo de la I+D+i en el contexto del IIS-FJD.
- Hay una limitada trayectoria y recorrido científico en el colectivo de los **cuidados de la salud** que dificulta su participación en las actividades del Instituto.
- La correcta **comunicación interna**, a todos los niveles, es clave para el correcto desarrollo de la actividad del IIS-FJD, con especial relevancia en la comunicación e interrelación entre las entidades integrantes del Instituto.
- Se debe seguir trabajando en incrementar el posicionamiento de las publicaciones del IIS-FJD en **cuartiles y deciles de éxito**, así como definir acciones que permitan una adecuada implementación de las recomendaciones de la **Declaración DORA**.

#### Propuesta de actividades

- Se deben impulsar iniciativas para **incorporar personal investigador de prestigio** en el contexto del Instituto. Como fase inicial, atraer el talento y, posteriormente, trabajar la proyección al ámbito europeo e internacional (personal de soporte para lobbys europeos, fomento de la movilidad de investigadores, etc.). Se propone organizar esta iniciativa a través de un programa específico de captación de talento.
- Una posibilidad para dar respuesta a los problemas de espacios actuales es explorar la disponibilidad de **espacios en los otros hospitales** incorporados al IIS-FJD.
- En esta línea, se detecta de interés promover una política de puesta en marcha de colaboraciones con estos centros en el corto y medio plazo, fomentando la constitución de **grupos multidisciplinares y multiinstitucionales**, así como la realización de seminarios y reuniones orientadas a la detección de sinergias entre las entidades.

- Es importante favorecer el apoyo explícito en el desarrollo de **estudios clínicos no comerciales**.
- Se debe trabajar en la consolidación de la actividad de los servicios de apoyo, a través de la **implantación de tarifas** y el establecimiento de colaboraciones con otros centros.

#### Otras acciones concretas a incorporar en el Plan Estratégico

A modo ilustrativo, se recogen algunas acciones que se pusieron de manifiesto durante el desarrollo del taller del grupo de trabajo:

- Diseño de un **Programa de atracción y retención del talento** clínico investigador en el IIS-FJD (contratación más bolsa de ayudas a la puesta en marcha de proyectos internacionales).
- Aprovechar la red de contactos con pacientes para mejorar el **posicionamiento internacional**.
- Desarrollar acciones de fomento de **cultura científica** entre el personal de cuidados en salud.
- Incorporación de **personal de apoyo cualificado en plataformas** donde se detecte la necesidad.
- Implantar ayudas para el apoyo de la financiación de publicaciones en **medios Open Access**, por su elevado coste de publicación.
- Creación de la figura de "**Referencia de investigación**", con funciones de tutelaje y coordinación operativa del área, para impulsar su desarrollo **(2)**.
- Potenciar la **figura del Co-IP** en los proyectos, para incrementar sus méritos científicos y se encuentren mejor posicionados para la obtención de fondos en sucesivas convocatorias **(4)**.

#### Conclusiones del Grupo de Trabajo 2 "Traslación e innovación"

##### Síntesis

##### Áreas de mejora identificadas

- Margen de mejora en la **realización de estudios clínicos**.
- Innovación centrada mayoritariamente en **registro y explotación de patentes**.
- Impulsar los **intereses científicos** de los profesionales **asistenciales jóvenes**, mediante acciones de formación y cultura científica.

##### Propuesta de actividades

- Creación de una figura de **referencia de investigación** en los Grupos/Servicios.
- Readecuar la difusión de **información** para incrementar la **participación** de profesionales en **estudios clínicos**.



- Equipos de Coordinadores, y Data Entry, que den **soporte a los ensayos, liberando de carga a los IPs**, y profesionalizando el servicio de gestión de estudios clínicos.
- Implantar ayudas orientadas a la **innovación** y la **digitalización**.

## **Desarrollo**

### Áreas de mejora identificadas

- Aunque se dispone de un volumen adecuado, se considera que se podría incrementar el número de estudios clínicos realizados por los profesionales del IIS-FJD, con especial foco en los **estudios clínicos no comerciales (1)**.
- No se han explorado vías adicionales de explotación de los resultados de la investigación, más allá de la protección y licencia de estos resultados. Una vía que puede ser explorada es la de la **innovación asistencial** y los proyectos de digitalización.
- Se debe trabajar con los **investigadores jóvenes**, para **impulsar sus intereses científicos** desde el inicio de sus carreras profesionales, mediante acciones de formación y de fomento de la cultura científica.

### Propuesta de actividades

- Para impulsar el desarrollo de la actividad de I+D+i en las Áreas de Investigación y los Grupos con mayor potencial, se propone la constitución de la figura de "**Referencia de investigación**", con funciones de tutelaje y coordinación operativa del área.
- Se deben ofrecer mayores facilidades para incrementar el volumen de estudios clínicos, a través de una **mejor difusión de los mismos** cuando son negociados de forma proactiva por la institución, y la elaboración de un registro de personas interesadas en participar en ellos (pudiendo hacer extensible este registro a la realización de proyectos de investigación).
- Se considera clave identificar vías para favorecer la **liberación de carga administrativa** por parte de los investigadores, a través de la contratación de coordinadores y data entry. Esto ayudará, a su vez, a la profesionalización y refuerzo del equipo de gestión de la investigación clínica.
- El impulso de la **innovación asistencial** es un aspecto diferencial de gran interés en la institución. Se deben plantear ayudas, por parte del IIS-FJD, que permitan desarrollar este tipo de iniciativas, así como la elaboración de planes de negocio. De forma complementaria, se puede explorar la vía de proyectos de digitalización, en colaboración con el sector hospitalario.

### Otras acciones concretas a incorporar en el Plan Estratégico

A modo ilustrativo, se recogen algunas acciones que se pusieron de manifiesto durante el desarrollo del taller del grupo de trabajo:

- Revisar e implantar mejoras en el procedimiento de **comunicación de oportunidades** de realización de estudios clínicos.
- Desarrollar la **cultura científica entre los residentes** para incrementar su actividad de investigación clínica y traslacional.
- Revisar los protocolos y el mecanismo de medida de los indicadores relacionados con el **reclutamiento de pacientes** en estudios clínicos.
- Valorar la posibilidad de estructurar y poner en marcha nuevas unidades de **ensayos clínicos en fases tempranas**.
- Se debe seguir trabajando en el desarrollo y consolidación de sistemas para garantizar una óptima **gestión y facturación de los ensayos clínicos** realizados, teniendo un mayor control sobre su seguimiento y el reclutamiento de pacientes **(4)**.
- Analizar casos de éxito en otras instituciones para incrementar el **volumen de estudios clínicos** desarrollados **(4)**.
- Poner en marcha una convocatoria interna específica para **proyectos de investigación innovadores** con posibilidad de protección industrial y transferencia.
- Identificar otros agentes (como escuelas de negocio y centros de emprendimiento) con los que colaborar para incrementar la **difusión y explotación comercial** de los resultados de la I+D+i **(4)**.
- Incrementar la presencia en foros de innovación para fomentar la **explotación de los resultados** de la I+D+i, así como establecer procedimientos para conocer el potencial de las invenciones antes de entrar en costes de protección de estos resultados **(4)**.

### **Conclusiones del Grupo de Trabajo 3 "Alianzas e internacionalización"**

#### **Síntesis**

##### Áreas de mejora identificadas

- **Conocimiento limitado** de convocatorias internacionales no Horizonte Europa.
- Necesidad de **apoyo** en proyectos internacionales, tanto en **solicitud** como en **gestión**.
- Identificar y trabajar en las **claves del éxito** en la convocatoria de **ayudas internacionales**.
- Mejora de la **colaboración científica con atención primaria** en el contexto del IIS-FJD.

##### Propuesta de actividades

- Mejorar la **comunicación y difusión** de las convocatorias internacionales, y formación en sus procedimientos, requerimientos documentales y económico administrativos.
- Impulsar el crecimiento de las personas con **mayor potencial en internacionalización**, ofreciendo apoyo de mentorización.
- Incorporar un **programa de incentivación** al desarrollo de proyectos europeos.

- Posicionarse como **referentes en aspectos legales y regulatorios**, aportando datos sanitarios y pacientes.

## **Desarrollo**

### Áreas de mejora identificadas

- A nivel internacional existen numerosas **convocatorias que no son conocidas** por los profesionales, por lo que se están perdiendo oportunidades de investigación en este ámbito.
- El apoyo al desarrollo de proyectos internacionales no debe limitarse al asesoramiento y ayuda en la solicitud de ayuda, sino que también es necesario ofrecer **soporte durante la ejecución** del propio proyecto.
- Unos de los factores clave en el éxito de las convocatorias europeas son la **disponibilidad de datos y pacientes**. Además, hay que considerar en los equipos perfiles de ingeniería y de aspectos legales y regulatorios, especialmente en el campo de las terapias avanzadas y con medicamentos huérfanos.
- Se deben explorar vías alternativas de **colaboración con el ámbito de atención primaria** para impulsar sus sinergias científicas con el IIS-FJD.

### Propuesta de actividades

- Se debe trabajar en mejorar la **comunicación y difusión de las convocatorias** a nivel internacional, más allá de las englobadas en Horizonte Europa, así como fomentar la capacitación de los profesionales en la orientación y enfoque de sus propuestas para incrementar la tasa de éxito en dichas convocatorias.
- Se deben implantar medidas de ayuda para impulsar la internacionalización de las personas con mayor potencial de desarrollo de actividades en este ámbito. Para ello, como primer paso se identifican a las personas y, posteriormente, se pueden ofrecer distintas ayudas, incluyendo un **programa de mentorización y tutelaje** (seminarios en inglés, asesoramiento en participación en iniciativas europeas, etc.). La UAM dispone de iniciativas en este sentido.
- Además del apoyo a la solicitud, se identifica la posibilidad de incorporar un **programa de incentivación al desarrollo de proyectos europeos**, como puede ser la financiación de un gestor propio o una bolsa de ayuda a la coordinación si se asume dicho rol en el proyecto.
- Los profesionales del IIS-FJD deben poner en valor su **experiencia en aspectos legales y regulatorios**, aportando este conocimiento a los proyectos internacionales en los que participa, así como ofrecer su disponibilidad de datos y pacientes.

### Otras acciones concretas a incorporar en el Plan Estratégico

A modo ilustrativo, se recogen algunas acciones que se pusieron de manifiesto durante el desarrollo del taller del grupo de trabajo:

- Apoyarse en el personal representante de la UAM para aprovechar acciones promovidas por la Universidad en aspectos de **internacionalización y desarrollo científico** (ayudas a solicitud ERC, co-dirección y premios de tesis, etc.).
- Realizar sesiones formativas donde beneficiarios de ayudas internacionales identifiquen y transmitan a nuevos solicitantes los **aspectos clave de éxito** en estas convocatorias (como es el desarrollo de proyectos de terapias avanzadas y el trabajo con medicamentos huérfanos o con patentes registradas).
- Llevar a cabo una **profesionalización y capacitación** de la gestión de ayudas internacionales, intentando dotar de mayores recursos a esta unidad.
- Utilizar la herramienta de búsqueda de oportunidades de colaboración internacional de la **Enterprise Europe Network (EEN)**.
- Ofrecer ayudas para financiar el trabajo de consultoría en **preparación de solicitudes internacionales**, facilitando un listado de compañías a contactar.
- Para impulsar esta participación a nivel internacional se considera crítico incrementar el posicionamiento del Instituto en **grandes estructuras colaborativas y foros de encuentro**. En esta iniciativa, se puede contar con colectivos de pacientes con conexiones a nivel internacional **(1)**.
- Se deben buscar alternativas para habilitar la posibilidad de que se **soliciten proyectos europeos desde el Instituto**, solventando las incompatibilidades administrativas (imputación de costes de personal al proyecto, principalmente) **(4)**.
- Uno de los primeros pasos identificados en la participación de proyectos europeos por parte de investigadores que están iniciando esta actividad es ofrecer servicios para desarrollar **paquetes de trabajo concretos (4)**.
- Se plantea el establecimiento de **sinergias y colaboraciones** con otros centros a nivel de las grandes plataformas y servicios de apoyo disponibles **(1)**.
- Se considera importante mejorar la **relación con la sociedad**, incrementando las actividades conjuntas con participación activa de asociaciones de pacientes **(6)**.

### Conclusiones del Grupo de Trabajo 4 "Sostenibilidad"

#### **Síntesis**

#### Áreas de mejora identificadas

- Encontrar el equilibrio entre el apoyo de actuaciones que incentiven la **captación de fondos** y aquellas otras acciones que fomentan el **prestigio y repercusión** de la institución.

- Solventar las **incompatibilidades administrativas** para solicitar proyectos europeos desde el IIS-FJD.
- Mejora de la **gestión y facturación** de los ensayos clínicos.

#### Propuesta de actividades

- Terminar la implantación de **tarifas en las todas plataformas** del IIS-FJD.
- Acercase a potenciales **mecenas**, ofreciendo programas y/o proyectos atractivos, así como planes potentes transversales.
- Participación en **paquetes de trabajo** en proyectos europeos, e imputación de costes de personal del Hospital.
- **Agilizar la facturación de los estudios clínicos**, disponiendo del registro en tiempo real de la actividad realizada en cada ensayo.
- Explorar las Escuelas de negocio y centro de emprendimiento donde **ofrecer las invenciones propias**

#### **Desarrollo**

##### Áreas de mejora identificadas

- Es importante identificar y trabajar en iniciativas que favorezcan la captación de fondos y la sostenibilidad futura del Instituto. En este sentido, es importante encontrar el **balance** entre el desarrollo de las actividades que incrementen la **captación de fondos** y las que fomenten el **prestigio y repercusión** de la institución.
- Se deben buscar alternativas para habilitar la posibilidad de que se **soliciten proyectos europeos desde el Instituto**, solventando las incompatibilidades administrativas (imputación de costes de personal al proyecto, principalmente).
- Se debe seguir trabajando en el desarrollo y consolidación de sistemas para garantizar una óptima **gestión y facturación de los ensayos clínicos** realizados, teniendo un mayor control sobre su seguimiento y el reclutamiento de pacientes.

#### Propuesta de actividades

- Una de las vías para impulsar la sostenibilidad de la institución es la implantación de un adecuado sistema de **tarificación de los servicios** prestados desde todas las plataformas del IIS-FJD.
- La financiación de la investigación a través del **mecenazgo y el sector fundacional privado** es un ámbito en el que se debe profundizar y profesionalizar para consolidar una vía alternativa de captación de fondos, presentando proyectos transversales potentes. Elaboración de un plan de mecenazgo.
- Uno de los primeros pasos identificados en la participación de proyectos europeos por parte de investigadores que están iniciando esta actividad es ofrecer servicios para desarrollar **paquetes de trabajo concretos**.

- Optimizar el sistema de seguimiento de los estudios clínicos, para disponer de control más exhaustivo de los **procesos de facturación** y cobro de esta actividad.
- Identificar otros agentes (como escuelas de negocio y centros de emprendimiento) con los que colaborar para incrementar la **difusión y explotación comercial** de los resultados de la I+D+i.

#### Otras acciones concretas a incorporar en el Plan Estratégico

A modo ilustrativo, se recogen algunas acciones que se pusieron de manifiesto durante el desarrollo del taller del grupo de trabajo:

- Revisar y mejorar los **procedimientos de trabajo de las plataformas** para optimizar su funcionamiento y obtención de recursos (disponibilidad de material y sistema de reservas, principalmente).
- Potenciar la **figura del Co-IP** en los proyectos, para incrementar sus méritos científicos y se encuentren mejor posicionados para la obtención de fondos en sucesivas convocatorias.
- Analizar **casos de éxito** en otras instituciones para incrementar el volumen de estudios clínicos desarrollados.
- Incrementar la presencia en foros de innovación para fomentar la **explotación de los resultados de la I+D+i**, así como establecer procedimientos para conocer el potencial de las invenciones antes de entrar en costes de protección de estos resultados.
- Definir una **estrategia clara de apoyo** a aquellas personas con potencial real para obtener fondos internacionales.

### **Conclusiones del Grupo de Trabajo 5 "Transparencia y calidad"**

#### **Síntesis**

##### Áreas de mejora identificadas

- Percepción de **alejamiento** entre los **profesionales asistenciales** y el ámbito científico del **IIS-FJD**.
- Existe margen de mejora en los **sistemas de comunicación y gestión** a nivel del IIS-FJD.
- Se percibe un margen de mejora en la **comunicación interna y externa** del Instituto.
- Fomentar la **colaboración entre el Instituto y el Hospital** en el área de **calidad**.
- Se debe redimensionar el equipo de gestión para **adecuarlo al volumen de actividad existente** en el Instituto.

##### Propuesta de actividades

- Operativizar al **Comité de Calidad e Innovación** del Instituto.
- Aprovechamiento de la **herramienta de gestión de calidad documental** actualmente en desarrollo por parte del **Hospital**.

- Implementación de una nueva **herramienta de gestión de la I+D+i**.
- Realización de seminarios y acciones para **mejorar la tasa de éxito** de las convocatorias.

## **Desarrollo**

### Áreas de mejora identificadas

- En ocasiones, los profesionales asistenciales perciben que se encuentran **alejados de la realidad científica** del IIS-FJD.
- Aunque se cuenta con la plataforma SharePoint, de reciente implantación, todavía existe margen de mejora en los **sistemas de comunicación y gestión** a nivel del IIS-FJD. La herramienta IFMS presenta una orientación más asistencial y se debería contar con aplicativos específicos de la I+D+i.
- Se percibe un margen de mejora en la **comunicación del Instituto**, tanto a nivel interno (incluyendo la difusión de los planes corporativos) como a nivel externo.
- En el ámbito de la calidad, se deben encontrar nuevos campos de actuación que **consoliden las relaciones** a este nivel entre el IIS-FJD y el ámbito hospitalario.
- Se percibe, en ocasiones, una **sobrecarga laboral** entre el personal de gestión del Instituto. Se debe analizar e implantar medidas para optimizar el dimensionamiento y la distribución de funciones y competencias que permitan adecuarse a la realidad del Instituto.

### Propuesta de actividades

- Se considera necesario dotar de mayor operatividad al Comité de Calidad e Innovación del Instituto, y **consolidar las relaciones y sinergias** con los responsables de la calidad del Hospital, con especial énfasis en la acreditación por normas de calidad.
- En el hospital se está trabajando en el desarrollo de una **herramienta de gestión documental**, en la que podría englobarse el ámbito de la I+D+i y mejorar los sistemas de información actualmente disponibles.
- En línea con el punto anterior, es clave implantar una **herramienta de gestión de la I+D+i** en la Fundación IIS-FJD, que dé respuesta a las necesidades de gestión a todos los niveles de actividad del Instituto.
- Para mejorar la tasa de éxito de las convocatorias a las que se presenta el personal investigador, se ve interesante realizar **seminarios específicos** donde se presenten casos de éxito y mejores prácticas. Esto se puede complementar con una mayor prestación de servicios de apoyo metodológico en el proceso de solicitud de ayudas, tanto a nivel nacional como internacional.

### Otras acciones concretas a incorporar en el Plan Estratégico

A modo ilustrativo, se recogen algunas acciones que se pusieron de manifiesto durante el desarrollo del taller del grupo de trabajo:

- **Desarrollar una base de datos** que recoja la actividad científica del IIS-FJD, realizada durante los últimos años (de forma similar al Portal FIS disponible en el ISCIII), así como de personal interesado en participar en acciones de I+D+i (tanto a nivel de proyectos como de estudios clínicos **(2)**).
- Implantar vías y herramientas adicionales para mejorar la **comunicación entre el personal traslacional y el clínico** en el contexto del Instituto, configurándose foros comunes de participación. También deben optimizarse las actuales (como, por ejemplo, la estrategia de comunicación vía correo electrónico corporativo).
- Mejorar la relación y procedimientos de gestión mediante la **difusión de las competencias asignadas** a cada gestor, así como sus datos de contacto.
- Llevar a cabo una profesionalización y capacitación de la **gestión de ayudas internacionales**, intentando dotar de mayores recursos a esta unidad **(3)**.

### **Conclusiones del Grupo de Trabajo 6 "Conocimiento"**

#### **Síntesis**

##### Áreas de mejora identificadas

- La **I+D+i** es una actividad que **no está implantada de forma homogénea** en el ámbito hospitalario.
- Mejora de las **relaciones** entre el personal **traslacional y el asistencial**.
- **Mejorar** la accesibilidad y contenidos de la **página web corporativa**.
- Mejorar la relación con las **asociaciones de pacientes** y la **sociedad** en general.

##### Propuesta de actividades

- Creación de una figura de **referente/tutor de investigación** en los Grupos/Servicios (mentorización).
- Seguir trabajando en las **reuniones** de las **áreas de investigación**.
- Definición de **perfiles e itinerarios formativos** científicos específicos.

#### **Desarrollo**

##### Áreas de mejora identificadas

- La I+D+i es una actividad que **no está implantada de forma homogénea** en todo el Hospital. En ocasiones, es dependiente de la estrategia del Servicio, liderada por su responsable.
- Se deben poner en marcha actuaciones que **favorezcan la comunicación e interrelación** entre el personal traslacional y el asistencial (incluyendo la colaboración con otras áreas del IIS-FJD), que se concrete en la definición de objetivos comunes.
- Se percibe un margen de mejora en la **comunicación del Instituto**, tanto a nivel interno (incluyendo la difusión de los planes corporativos) como a nivel externo **(5)**.



- A nivel de comunicación, se considera crítico mejorar la **accesibilidad y contenidos de la página web** corporativa, especialmente en lo relativo a la visibilidad de los grupos de investigación y su actividad realizada. También la disponibilidad de perfiles en redes sociales.
- Se considera importante mejorar la **relación con la sociedad**, incrementando las actividades conjuntas con participación activa de asociaciones de pacientes.

#### Propuesta de actividades

- Se considera adecuada la implantación de la figura del “**referente/coordinador de I+D+i**” en cada área que esté interesado, para impulsar su desarrollo científico, así como definir actuaciones concretas para apoyar el desarrollo científico de los jóvenes profesionales asistenciales, que se puedan traducir en un mayor volumen de defensa de tesis doctorales.
- Es clave seguir trabajando en la celebración de las **reuniones de las Áreas** como herramienta de colaboración entre todo el personal investigador del IIS-FJD.
- Se ve interesante definir **perfiles e itinerarios formativos científicos**, que se adapten a las necesidades concretas de las diferentes categorías profesionales del Instituto.

#### Otras acciones concretas a incorporar en el Plan Estratégico

A modo ilustrativo, se recogen algunas acciones que se pusieron de manifiesto durante el desarrollo del taller del grupo de trabajo:

- Explicitar los beneficios de la carrera científica entre personal asistencial y dar difusión de estos beneficios. Implantar acciones de fomento de esta carrera profesional (desarrollo del **Plan de mentoring**).
- Identificar **personal asistencial con gran interés y potencial científico**, y apostar por su desarrollo profesional, incluyendo el apoyo en organización de eventos.
- Implantación de un modelo de **co-dirección de tesis** real, supervisado por personal traslacional y clínico, de forma conjunta.
- Desarrollar una política de **detección activa** de asociaciones de pacientes con las que colaborar.
- Incremento de las **jornadas de puertas abiertas** para presentar líneas de investigación a futuros científicos y población en general.
- Constituir **micro-sites en la web** corporativa para cada uno de los grupos de investigación del Instituto.
- La correcta **comunicación interna**, a todos los niveles, es clave para el correcto desarrollo de la actividad del IIS-FJD, con especial relevancia en la comunicación e interrelación entre las entidades integrantes del Instituto **(1)**.

- Mejorar la **comunicación de oportunidades de financiación**, especialmente en el ámbito internacional, así como fomentar la capacitación de los profesionales en la orientación y enfoque de sus propuestas para incrementar la tasa de éxito en dichas convocatorias **(3)**.
- Implantar vías y herramientas adicionales para mejorar la **comunicación entre el personal traslacional y el clínico** en el contexto del Instituto, configurándose foros comunes de participación. También deben optimizarse las actuales (como, por ejemplo, la estrategia de comunicación vía correo electrónico corporativo) **(5)**.

# Plan Estratégico 2024-2028

## Análisis DAFO

Enero 2024

# ÍNDICE

---

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                 | 3 |
| 2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DAFO ..... | 5 |

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Para definir la estrategia de investigación a aplicar durante los próximos 5 años, se cuenta con un análisis más ajustado después de hacer una fotografía de la situación y el entorno actuales del IIS-FJD, en el que se reflejan las principales políticas y planes de I+D+i, así como la situación interna del IIS-FJD, materializándolo mediante un análisis DAFO, donde se pretende identificar el conjunto de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de la investigación en el IIS-FJD.



Para la realización del análisis DAFO, se analizó la situación del IIS-FJD involucrando a los distintos profesionales:

- El inicio del proceso de análisis fue comunicado a la organización a comienzos del año 2023.
- Se han mantenido entrevistas con los distintos colectivos clave del IIS-FJD.
- Se han creado 6 grupos de trabajo, con participación de integrantes de grupos consolidados, integrantes de grupos emergentes, coordinadores de Área de investigación, Dirección Científica y de Gestión, representantes de las instituciones que conforman el IIS-FJD, personal de gestión de la Fundación IIS-FJD, personal técnico y de apoyo a la investigación, así como integrantes del Comité Asesor de Agentes Sociales (CAAS) del IIS-FJD. La acción de estos grupos se ha centrado en el análisis y detección de mejoras en las siguientes áreas: Actividad científica, Traslación e Innovación, Alianzas e Internacionalización, Sostenibilidad, Transparencia y Calidad, y Conocimiento.

Como **Debilidades** o puntos débiles se han señalado aquellas variables, rasgos, características y/o situaciones del sistema que dificultan el crecimiento, proyección, calidad y desarrollo de la investigación biomédica realizada en el IIS-FJD, ya que reducen su capacidad de respuesta y competitividad.

Como **Fortalezas** o puntos fuertes se indican aquellas variables, rasgos, características y/o situaciones del sistema sobre las que basar el crecimiento, proyección, calidad y

desarrollo de la investigación biomédica realizada en el IIS-FJD, ya que facilita la capacidad de respuesta y competitividad.

Como **Amenazas** se señalan aquellos acontecimientos, variables y características del entorno que pueden influir en el funcionamiento del sistema, reduciendo o limitando el volumen actual de la actividad, productividad y competitividad de la investigación biomédica realizada en el IIS-FJD.

Como **Oportunidades** se destacan aquellos acontecimientos, variables y características del entorno que pueden influir en el funcionamiento del sistema, facilitando o incrementando el volumen actual de la actividad, productividad y competitividad de la investigación biomédica realizada en el IIS-FJD.

Con este análisis se pretende:

- Evitar que las debilidades sean un elemento favorecedor de las amenazas.
- Reorientar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Aprovechar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.
- Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

## 2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DAFO

A continuación, se muestra en primer lugar una síntesis del análisis DAFO obtenido a partir de la información recopilada y los análisis llevados a cabo.



Figura 1. Síntesis del Análisis DAFO del IIS-FJD

## OPORTUNIDADES

- A nivel europeo e internacional, se manifiesta la necesidad de incorporar **profesionales** con elevado *expertise* en la prestación de servicios en **aspectos regulatorios del ámbito de la genética y la medicina personalizada**, así como en la **ciencia de datos**, campos donde el **IIS-FJD es referente**.
- La participación en la **Plataforma EATRIS** es una vía para fomentar el **posicionamiento y visibilidad** del IIS-FJD en el ámbito europeo.
- Se puede seguir **profundizando** en el desarrollo de la **colaboración** con nuevos grupos de investigación de las entidades que conforman el IIS-FJD (**CIEMAT, UAM**).
- Los **recursos y capacidades** disponibles en el **resto de los hospitales incorporados** al Instituto favorecerán el **impulso de la I+D+i** desarrollada por los grupos de investigación.
- El IIS-FJD se encuentra bien posicionado para **incrementar su relación con la sociedad y los pacientes**, una de las demandas manifestadas tanto a nivel nacional como internacional.
- Los **recientes cambios normativos** en el ámbito de la I+D+i (principalmente, con la aprobación de la nueva Ley de la Ciencia) pueden ofrecer **nuevas oportunidades** para consolidar la actividad y los recursos del Instituto. A nivel **internacional**, se detecta un mayor enfoque hacia la **innovación y transferencia** de tecnología al mercado y a la sociedad, y la mejora de las condiciones en la **carrera profesional** del personal investigador/innovador.
- Los resultados y conclusiones obtenidos por los **Grupos de Trabajo de la Alianza de IIS** permitirán identificar **buenas prácticas** que podrán ser **implantadas** en los Institutos de Investigación Sanitaria.

## AMENAZAS

- Se están **incrementando** las partidas presupuestarias en el **ámbito internacional**, con diversas convocatorias que **no siempre son conocidas por los profesionales**. Esto obligará a los centros de investigación a tener una **orientación** cada vez mayor hacia las **agencias financiadoras europeas e internacionales**.
- La **imagen de marca del IIS-FJD** presenta margen de mejora, lo que **dificulta el posicionamiento y visibilidad externa** del Instituto, especialmente en el entorno internacional.
- Existe una **competencia creciente para la captación de fondos** competitivos destinados al desarrollo de actividades de I+D+i. Por ello, los **procesos de evaluación**



están siendo **más exigentes** y se están adaptando a **nuevos requerimientos** (recomendaciones DORA).

- La **organización de la atención primaria** en el contexto de la Comunidad de Madrid **dificulta la consolidación de alianzas estables** entre sus profesionales y el IIS-FJD.
- Se están implantando medidas para **facilitar la movilidad de personal investigador a nivel internacional**, por lo que **dificulta** la capacidad de los centros para **retener el talento**.
- La **actual situación política** a nivel autonómico y nacional puede provocar **cambios y nuevas orientaciones en los órganos decisores**, que modifiquen el contexto del desarrollo de la I+D+i en salud.

## FORTALEZAS

- El IIS-FJD cuenta con **grandes profesionales**, con gran **trayectoria, prestigio y relevancia** en el ámbito de la I+D+i sanitaria y con gran capacidad y enfoque a la innovación, la transferencia y la traslación de sus resultados a la práctica clínica, ya que existe un **fácil acceso a pacientes y muestras**.
- Se valora muy positivamente la **política de captación de talento científico**, fortalecido por la obtención del **Sello HRS4R**, que ha permitido el crecimiento de la organización en los últimos años y la garantía de un **correcto relevo generacional**.
- La **Dirección del Instituto** cuenta con un claro **perfil de liderazgo estratégico**, que le ha permitido posicionarse como factor tractor en la consolidación de la institución.
- Existe un importante **apoyo institucional** que fomenta el **desarrollo** de la actividad del IIS-FJD.
- El **ambiente laboral**, la **predisposición** y las **ganas de colaborar** de los profesionales, tanto a nivel científico como de gestión, que se manifiesta en una **clara orientación hacia la mejora**.
- Existe un **importante sentimiento de pertenencia a la organización**, reflejado en el elevado porcentaje de publicaciones científica correctamente filiadas en el contexto del IIS-FJD.
- Se ha trabajado en los últimos años en implantar actuaciones que han consolidado una **correcta política de igualdad** en el contexto del Instituto.

- La existencia de un **Comité Asesor de Agentes Sociales** consolida un **canal bidireccional de información** entre el IIS-FJD y diferentes colectivos sociales y de interés para el Instituto.

## DEBILIDADES

- Se detecta margen de mejora en la **consolidación de la comunicación interna** del Instituto a todos los niveles, tanto ascendente, como descendente y horizontal.
- Existen **limitaciones de espacios** en el IIS-FJD que **dificultan** la incorporación de nuevos profesionales y el **crecimiento de los grupos de investigación**.
- Se debe trabajar en la **renovación y actualización del equipamiento científico**, que en ocasiones se encuentra obsoleto o con mal funcionamiento. Esto debe ir acompañado de la **contratación de personal técnico** formado en estas técnicas específicas.
- El departamento de **Sistemas de Información** podría ofrecer un servicio más **cercano y ágil** a los profesionales del IIS-FJD, ya que los procedimientos de actuación no se encuentran actualmente optimizados.
- Los profesionales clínicos detectan **dificultades parciales para iniciar y desarrollar** un mayor volumen de **investigación clínica**, en ocasiones derivado de su elevada carga asistencial.
- Se detecta una necesidad de **mayor apoyo en la preparación de las solicitudes** de actividades de investigación, especialmente en las **convocatorias de ámbito europeo**.
- Actualmente, todavía se **percibe un cierto alejamiento entre el Instituto y la realidad asistencial** de los centros sanitarios, aunque se **están realizando acciones** para consolidar esta interrelación. Esta percepción es más acusada en los profesionales no pertenecientes al núcleo del IIS-FJD.
- En ocasiones, el personal asistencial con intereses científicos encuentra **dificultades en disponer de un mayor tiempo dedicado a actividades de I+D+i**, que favorezcan el desarrollo científico del IIS-FJD.

# Plan Estratégico 2024-2028

## Desarrollo Estratégico

Enero 2024

# ÍNDICE

---

|  |    |
|--|----|
| 1. Antecedentes.....   | 3  |
| 2. Misión, Visión y Valores.....                               | 4  |
| 3. Objetivos Estratégicos y Planes de Acción .....             | 6  |
| 4. Desarrollo de los Planes de Acción.....                     | 9  |
| 5. Cronograma de actuación del Plan Estratégico 2024-2028..... | 46 |

## 1. Antecedentes

El Plan Estratégico 2024-2028 del IIS-FJD supone una continuidad de la estrategia previa de la institución (2019-2023), revisada durante su último año de vigencia.

El proceso de revisión y diseño de la nueva planificación estratégica del IIS-FJD ha contado con diversas fases de trabajo, destacando la realización de entrevistas con colectivos clave del Instituto, el envío de un cuestionario de recogida de opinión al personal del Instituto y el desarrollo de seis grupos de trabajo que han trabajado en los distintos objetivos estratégicos de la institución.

Todo el proceso ha sido tutelado por la Comisión de Investigación del Instituto y se ha contado con la opinión del Comité Científico Externo del Instituto. Los resultados han sido presentados al órgano de gobierno, responsable de su aprobación final.

## 2. Misión, Visión y Valores

El IIS-FJD es una estructura funcional de investigación biomédica multidisciplinar y traslacional, orientada a la investigación básica, clínica, epidemiológica y en servicios de salud.

### MISIÓN

Desarrollar un entorno traslacional y clínico, orientado a la resolución de problemas sanitarios en el sistema nacional de salud y a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos a través de un abordaje innovador, con calidad y excelencia contrastadas, que le permita ser uno de los referentes a nivel nacional e internacional.

### VISIÓN

Ser reconocido como un centro de referencia y una organización de excelencia por los diferentes agentes de interés (investigadores, personal docente, pacientes, profesionales asistenciales y entorno social) en liderazgo científico, en la calidad de sus servicios, en la utilización eficiente de sus recursos y en el desarrollo de procedimientos y sistemas de gestión avanzados, con una clara apuesta por sus recursos humanos.

### VALORES

Nuestros valores recogen el marco ético y el punto de referencia para el desarrollo institucional.

- La Innovación

Abordamos nuestras tareas y actividades en actitud de permanente mejora y adaptación a nuevos avances científicos y nuevas demandas sociales. La innovación está dentro de la filosofía de nuestra Organización.

- Los Profesionales

Los profesionales que trabajan en el IIS-FJD son nuestro mayor valor. La motivación y el desarrollo continuo de nuestro personal son factores esenciales para el desarrollo y crecimiento de la organización.

La Organización favorece la implicación y la colaboración de los profesionales en la mejora de la calidad y excelencia científica, estimulando el sentimiento de pertenencia a la misma y al Grupo del que forma parte.

- La Calidad

La calidad de los servicios es nuestro principal objetivo y para ello trabajamos activamente en la mejora continua de la calidad como principal estrategia de trabajo en todos nuestros procesos. Una calidad integral e integradora que sea denominador común en todos los servicios que prestamos y que permita su medición objetiva.

- La Transparencia.

Una Organización convencida de la importancia y necesidad de comunicar interna y externamente lo que hace.

- El Trato Humano: las personas.

Una Organización con vocación de servicio que tiene un concepto integral e integrador de la persona como individuo en su contexto de relación social.

- El Conocimiento

La organización favorece compartir el conocimiento entre las personas que trabajamos en el IIS-FJD, generando así un valor añadido. Debemos también aprender y enseñar comportamientos saludables. Nuestro compromiso es lograr una organización que sabe aprender y educar.

- La Orientación a pacientes y la sociedad.

No se debe olvidar que el IIS-FJD es parte de la actividad del Hospital por lo que en el final de la cadena se encuentra el paciente que es nuestra razón de ser, es el protagonista activo de nuestro trabajo. Estamos comprometidos, como organización, a conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos para mejorar continuamente en la calidad de la prestación de los servicios de asistencia, investigación y docencia.

### 3. Objetivos Estratégicos y Planes de Acción

Para el periodo 2024-2028, se plantea una organización de la estrategia general del IIS-FJD en 6 grandes Objetivos Estratégicos, similares a los vigentes en el periodo 2019-2023, mejorándolos y desarrollándolos en mayor profundidad en este nuevo periodo.

Para cada uno de ellos, se ha definido el alcance específico.

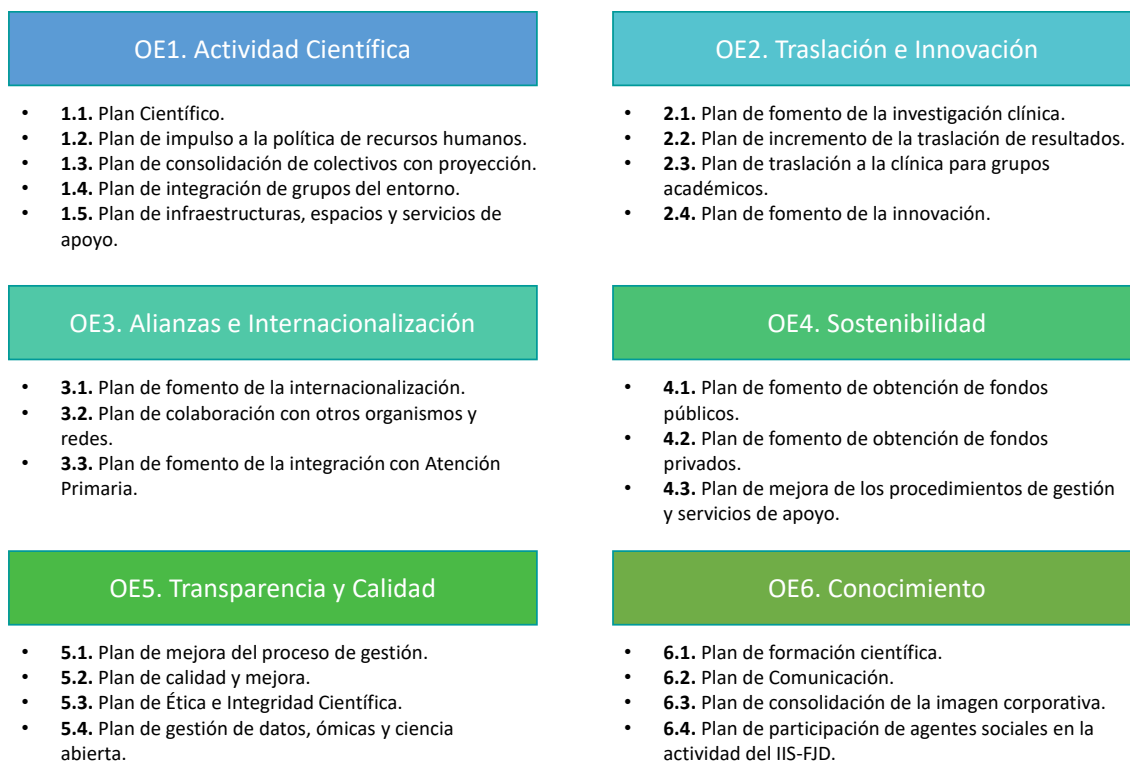
#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1. ACTIVIDAD CIENTÍFICA.** Impulsar la EXCELENCIA CIENTÍFICA, mediante la generación de sinergias y la integración entre los grupos de investigación del Instituto, dotando de los espacios, infraestructuras y recursos necesarios.
- 2. TRASLACIÓN E INNOVACIÓN.** Favorecer la innovación y su TRANSFERENCIA AL TEJIDO PRODUCTIVO y la orientación de la investigación hacia la mejora de la práctica clínica.
- 3. ALIANZAS E INTERNACIONALIZACIÓN.** Consolidar el posicionamiento INTERNACIONAL de los grupos del Instituto, así como las COLABORACIONES EXTERNAS E INTRAMURALES, apoyándose en una red de contactos y socios que impulsen su desarrollo científico.
- 4. SOSTENIBILIDAD.** Estrechar la relación con las AGENCIAS FINANCIADORAS PUBLICAS y del SECTOR PRIVADO, consolidando líneas de colaboración estable que permitan su financiación en el medio y largo plazo.
- 5. TRANSPARENCIA Y CALIDAD.** Mejorar los procedimientos de gestión en el contexto del Instituto, para facilitar la actividad de la institución, la mejora de resultados y mantener e incrementar el posicionamiento en CIENCIA ABIERTA y de la POLÍTICA de la integridad científica.
- 6. CONOCIMIENTO.** Consolidar la cultura científica en la organización, mejorando la capacitación y la COMUNICACIÓN de los profesionales, favorecer la difusión hacia los AGENTES SOCIALES y la orientación hacia la ciudadanía

#### PLANES DE ACCIÓN

A continuación, se muestran los distintos planes de acción propuestos para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos.





*Figura 1. Distribución planes de acción por objetivos estratégicos*

En el **OE1 "Actividad Científica"** el **reto estratégico prioritario** es el **Plan de Acción 1.4 "Plan de Integración de Grupos del Entorno"**. Tiene como objetivo principal definir e implantar las medidas adecuadas para garantizar una correcta integración de los grupos del resto de los hospitales del IIS-FJD, del CIEMAT y de la UAM, tanto de los actualmente incorporados como aquellos que puedan integrarse posteriormente.

En el **OE2 "Traslación e Innovación"** el **reto estratégico prioritario** es el **Plan de Acción 2.1 "Plan de Fomento de la Investigación Clínica"**. Tiene como objetivo principal mejorar los procedimientos y la política institucional para garantizar que se optimizan los recursos disponibles en el IIS-FJD en el desarrollo de una investigación clínica de calidad con amplia implantación en todos los centros sanitarios del IIS-FJD, así como potenciar la UICEC.

En el **OE3 "Alianzas e Internacionalización"** el **reto estratégico prioritario** es el **Plan de Acción 3.1 "Plan de Fomento de la Internacionalización"**. Tiene como objetivo principal aprovechar los recursos y expertise existente en el IIS-FJD para complementar la cartera de servicios de gestión orientada a mejorar el posicionamiento internacional del Instituto, liderando en aquellos ámbitos en los que sus profesionales son referentes.

En el **OE4 "Sostenibilidad"** el **reto estratégico prioritario** es el **Plan de Acción 4.2 "Plan de Fomento de Obtención de Fondos Privados"**. Tiene como objetivo principal definir una estrategia de acercamiento al sector fundacional privado y otros agentes financiadores que favorezca el establecimiento de líneas de colaboración estables y sostenibles en el medio y largo plazo.

En el **OE5 "Transparencia y Calidad"** el **reto estratégico prioritario** es el **Plan de Acción 5.1 "Plan de Mejora del Modelo de Gestión"**. Tiene como objetivo principal revisar, actualizar y optimizar los procedimientos de gestión de la Fundación IIS-FJD, incluyendo la actualización de los sistemas de gestión e información que mejoren la comunicación y la forma de trabajar entre el equipo de gestión y el personal investigador.

En el **OE6 "Conocimiento"** el **reto estratégico prioritario** es el **Plan de Acción 6.2 "Plan de Comunicación"**. Tiene como objetivo principal identificar e implantar todos aquellos canales que favorezcan una correcta comunicación en el IIS-FJD a todos los niveles, tanto ascendente, como descendente y horizontal, consolidando una política de comunicación propia del Instituto.

#### **4. Desarrollo de los Planes de Acción**

Para el periodo 2024-2028, se plantea una organización de la estrategia general del IIS-FJD en 6 grandes Objetivos Estratégicos, similares a los vigentes en el periodo 2019-2023, mejorándolos y desarrollándolos en mayor profundidad en este nuevo periodo.

A continuación, se indican los planes de acción concretos indicándose el objetivo principal, las personas responsables / participantes, las actividades y el calendario previsto de ejecución, los indicadores de seguimiento anual, así como las necesidades de apoyo externo si se consideran oportunas en cada caso.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. ACTIVIDAD CIENTÍFICA

### PLAN 1.1. PLAN CIENTÍFICO

**OBJETIVO:** Seguir impulsando el desarrollo de la actividad científica de los grupos de investigación del IIS-FJD, favoreciendo su adaptación a los requerimientos de las fuentes de financiación.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica y Coordinadores de las Áreas de Investigación y área de gestión.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Diseñar y difundir un manual de apoyo para la elaboración de CV narrativos, orientados a dar cumplimiento a las recomendaciones DORA.   |      |      |      |      |      |
| 2. Ofrecer un asesoramiento a los grupos de investigación en la definición de sus estrategias de publicación, en base a los nuevos cambios en la indexación de revistas científicas en el JCR.                               |      |      |      |      |      |
| 3. Definir e implantar medidas para favorecer la interrelación entre los grupos clínicos y los traslacionales (ver Plan de Acción 2.4).  |      |      |      |      |      |
| 4. Solicitar a la Dirección de Gestión la aprobación para la redacción y publicación de una ayuda intramural para financiar publicaciones en Open Access de profesionales con mayores necesidades económicas en este ámbito. |      |      |      |      |      |
| 5. Realizar un seguimiento anual de los objetivos marcados en el Proyecto Científico Cooperativo institucional para cada una de las Áreas de Investigación.  |      |      |      |      |      |

### Indicadores de seguimiento anual

1. Nº de IP con proyectos activos en CPC, estatales o internacionales (desglose hombres/mujeres).
2. Indicador de Impacto Normalizado: Tasa de citación normalizada durante el periodo evaluado.
3. % de publicaciones en las que un autor del IIS es autor principal (desglose hombres/mujeres).
4. Publicaciones, derivadas de proyectos financiados con fondos públicos, realizadas durante el periodo de evaluación en medios Open Access.

### Necesidades de apoyo externo

Estructuras disponibles en el ISCIII y la UAM: repositorios públicos de producción científica.

## PLAN 1.2. PLAN DE IMPULSO A LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

**OBJETIVO:** Desarrollar un programa de captación de talento en el contexto del Instituto, así como medidas para su retención, su desarrollo profesional y la disponibilidad de medidas para facilitar su actividad científica.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica y Dirección de Gestión y RRHH, dirección del hospital.

| <b>Actividades</b>   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>1.</b> Realizar la implantación progresiva del Plan de Acción del Sello Europeo de recursos humanos HRS4R.  |             |             |             |             |             |
| <b>2.</b> Definir el procedimiento para realizar la identificación de áreas donde exista oportunidad de incorporar talento, y la búsqueda de candidatos con posibilidad de incorporación.  |             |             |             |             |             |
| <b>3.</b> Revisar el Plan de Igualdad actual del IIS-FJD para verificar su adaptación a la nueva normativa y legislación de aplicación. Trabajar de la mano del HUFJD para desarrollar estas actividades.  |             |             |             |             |             |
| <b>4.</b> Implantar de forma progresiva el nuevo Plan de Igualdad del IIS-FJD.   |             |             |             |             |             |
| <b>5.</b> Seguir trabajando en las medidas de fortalecimiento de los recursos humanos en el Instituto: política de estabilización de personal, intensificaciones intramurales, liberación de tiempo para investigación de investigadores beneficiarios de proyectos de Plan Nacional, etc. |             |             |             |             |             |

| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>  |
|--|
| 1. IP de perfil R2 (Juan Rodés...) o R3 (Miguel Servet, Ramón y Cajal...) de la clasificación europea EURAXESS.<br>2. Nº de actividades de promoción de formación en igualdad. |

| <b>Necesidades de apoyo externo</b>   |
|---|
| Papel del HUFJD para gestionar la incorporación de talento con actividad asistencial y adaptar el Plan de Igualdad. |

## PLAN 1.3. PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE COLECTIVOS CON PROYECCIÓN

**OBJETIVO:** Crear una cultura y poner en marcha las actuaciones conducentes al desarrollo y consolidación de los colectivos con mayor potencial científico, como los grupos e investigadores emergentes, los de investigación en cuidados de la salud, residentes, etc.

**Responsable/participantes:** Dirección de gestión, dirección científica e investigadores y dirección de docencia.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Identificar los colectivos con lo que se trabajará en el contexto del presente Plan de Acción: cuidados en salud, residentes de FSE, etc.   |      |      |      |      |      |
| 2. Elaborar y difundir un cuestionario a estos colectivos para detectar las necesidades y los requerimientos que favorezcan su desarrollo científico.  |      |      |      |      |      |
| 3. Analizar los resultados de los cuestionarios, priorizando las acciones a implantar para impulsar la consolidación de estos colectivos, y que pueda concretarse en la definición de un Plan de actuación específico. |      |      |      |      |      |
| 4. Designar a personas del ámbito científico del IIS-FJD que actúen como referentes o tutores de investigación para estos colectivos, que puedan servir de guía para su desarrollo profesional científico.             |      |      |      |      |      |
| 5. Elaborar un plan de mentoring para favorecer el crecimiento científico de los investigadores jóvenes del IIS-FJD, tanto del ámbito asistencial como del traslacional (ver Plan de Acción 6.1).                      |      |      |      |      |      |

### Indicadores de seguimiento anual

1. Nº de investigadores del IIS que desarrollan investigación en cuidados de salud (desglose hombres/mujeres).
2. Nº de IP asociados.

### Necesidades de apoyo externo

Apoyo del HUFJD en la puesta en marcha de las acciones relacionadas con los profesionales del ámbito asistencial.

## PLAN 1.4 PLAN DE INTEGRACIÓN DE GRUPOS DEL ENTORNO

**OBJETIVO:** Definir e implantar las medidas adecuadas para garantizar una correcta integración de los grupos del resto de los hospitales del IIS-FJD, del CIEMAT y de la UAM, tanto de los actualmente incorporados como aquellos que puedan integrarse posteriormente.

**Responsable/participantes:** representantes institucionales (IIS-FJD, hospitales, CIEMAT, UAM) y personal científico de referencia de las entidades.



| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Planificar un calendario de reuniones periódicas con los responsables de los nuevos hospitales integrados en el IIS-FJD, de forma que se mantenga un contacto fluido con ellos en la detección de oportunidades de colaboración e incorporación de nuevos grupos a la estructura científica del Instituto |      |      |      |      |      |
| 2. Analizar el catálogo de investigación de la UAM para identificar potenciales grupos que puedan incorporarse a la estructura del IIS-FJD. Consultar a los grupos de la UAM ya adscritos al Instituto para complementar esta identificación.  |      |      |      |      |      |
| 3. Canalizar a través del Departamento de Medicina de la UAM, la presentación del Instituto a los grupos identificados en el punto previo.   |      |      |      |      |      |
| 4. Trabajar con el personal responsable del Grado de Ingeniería Biomédica de la UAM en la identificación de posibles colaboraciones a poner en marcha con grupos del IIS-FJD.  |      |      |      |      |      |
| 5. Elaborar un plan de trabajo con el personal de CIEMAT integrado en el IIS-FJD (reuniones y sesiones específicas, presentaciones, etc.) para identificar nuevos profesionales y grupos que puedan incorporarse al Instituto.   |      |      |      |      |      |
| 6. Diseñar proyectos y líneas de I+D con los grupos identificados para constituir grupos multidisciplinares, integrados por profesionales de varias instituciones.   |      |      |      |      |      |
| 7. Retomar el contacto con otros grupos interesados en participar en el IIS-FJD (como el CSIC, por ejemplo) y definir su estrategia de participación (incorporándose como grupos asociados en una primera etapa).  |      |      |      |      |      |

### Indicadores de seguimiento anual

1. Indicador de colaboración intrainstituto. Porcentaje de publicaciones en colaboración entre, al menos, dos instituciones o entidades de las que forman el IIS.
2. Indicador de colaboración intrainstituto. Porcentaje de publicaciones en colaboración entre investigadores de distintos grupos del IIS.

### Necesidades de apoyo externo

Personal de las entidades con las que se colabore para incorporar nuevos grupos de investigación.

## PLAN 1.5 PLAN DE INFRAESTRUCTURAS, ESPACIOS Y SERVICIOS DE APOYO

**OBJETIVO:** Ofrecer a los profesionales del Instituto las mejores condiciones de trabajo, gracias a unos correctos espacios y equipamientos científicos adaptados a sus necesidades actuales y futuras.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, Dirección Científica y representantes institucionales de los otros hospitales del IIS-FJD y jefe de mantenimiento y coordinador de plataformas.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Realizar un análisis de los espacios para conocer las posibilidades de adecuación o ampliación de espacios en los otros hospitales integrados en el IIS-FJD.  |      |      |      |      |      |
| 2. Elaborar un dossier de necesidades de espacios (incluyendo estimaciones a futuro) para presentar a las personas responsables de los otros hospitales y se valore la posibilidad de dar respuesta con los espacios identificados en el punto 1.    |      |      |      |      |      |
| 3. Cuantificar la demanda, por parte de los grupos, de todos los servicios científicos para dimensionar los recursos necesarios y ofrecer una oferta adaptada a estas necesidades (tanto a nivel de recursos humanos como de recursos tecnológicos). |      |      |      |      |      |
| 4. Llevar a cabo un análisis de necesidades tecnológicas, tanto en las plataformas y servicios de apoyo, como del equipamiento científico compartido por los grupos de investigación.  |      |      |      |      |      |
| 5. Revisar, actualizar y/o definir unas tarifas para todos los servicios de apoyo que el IIS-FJD pone a disposición de sus profesionales científicos.  |      |      |      |      |      |

| Indicadores de seguimiento anual   |
|--|
| 1. Superficie exclusivamente dedicada a investigación y bajo gestión directa de la Dirección Científica del IIS. |

| Necesidades de apoyo externo  |
|---|
| Colaboración con los otros hospitales del IIS-FJD para habilitar o ampliar espacios en sus instalaciones. |

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. TRASLACIÓN E INNOVACIÓN

### PLAN 2.1. PLAN DE FOMENTO DE LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA

**OBJETIVO:** Mejorar los procedimientos y la política institucional para garantizar que se optimizan los recursos disponibles en el Instituto en el desarrollo de una investigación clínica de calidad, con amplia implantación en todos los centros sanitarios del IIS-FJD. Potenciar la UICEC.

**Responsable/participantes:** Personal responsable de la UICEC, Dirección Médica del HUFJD, Dirección Científica, Dirección de Gestión.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Analizar el volumen de trabajo actual desarrollado por la UICEC y dimensionar las necesidades de recursos (humanos y materiales) para ofrecer un servicio acorde a este trabajo.   |      |      |      |      |      |
| 2. Revisar y actualizar los procedimientos de la UICEC en aspectos clave detectados: 1) Mayor difusión a las iniciativas a nivel institucional en las que colabora la UICEC, para canalizar las propuestas de investigación clínica (p.ej. reuniones con farmas/CRO); 2) asesoramiento y apoyo en el diseño y puesta en marcha de estudios clínicos no comerciales. |      |      |      |      |      |
| 3. Realizar un análisis de necesidades de procedimientos y requerimientos informáticos, y ponerlo en conocimiento de las personas responsables del HUFJD, valorando la posibilidad de implantar las modificaciones oportunas que mejoren el seguimiento de la ejecución y facturación de los ensayos clínicos.  |      |      |      |      |      |
| 4. Consolidar la figura de referente y tutor científico en las áreas de investigación para profesionales que deseen iniciar estudios clínicos.  |      |      |      |      |      |

|   |                       |  |  |  |  |
|---|-----------------------|--|--|--|--|
| <p><b>5.</b> Llevar a cabo un breve análisis previo de los estudios clínicos a iniciar para verificar la capacidad real de reclutamiento, identificando potenciales desviaciones o dificultades que impidan alcanzar el volumen comprometido.</p>                     | <p>Todos los años</p> |  |  |  |  |
| <p><b>6.</b> Enviar un cuestionario a los residentes para seleccionar a aquellos interesados en participar en estudios clínicos. Identificar los estudios en marcha o en fase de diseño en los que podrían colaborar para conocer de primera mano esta actividad.</p> |                       |  |  |  |  |
| <p><b>7.</b> Llevar a cabo un análisis comparativo de captación, realización y gestión de estudios clínicos en otros centros del entorno para identificar mejores prácticas que puedan implantarse en el IIS-FJD.</p>   |                       |  |  |  |  |

|   |
|---|
| <p><b>Indicadores de seguimiento anual</b></p>  |
| <p>1. % de incremento de estudios clínicos.<br/>2. % de incremento de estudios clínicos no comerciales.</p> |

|   |
|---|
| <p><b>Necesidades de apoyo externo</b></p>  |
| <p>Apoyo del HUFJD o los otros hospitales del IIS-FJD para adaptar sus recursos y procedimientos relacionados con el desarrollo de estudios clínicos.</p> |

## PLAN 2.2. PLAN DE INCREMENTO DE LA TRASLACIÓN DE RESULTADOS

**OBJETIVO:** Incrementar el volumen de los resultados con capacidad para ser transferidos y trasladados a la práctica clínica, mediante la financiación de ayudas específicas como en la detección de resultados susceptibles de protección y explotación.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, Comité de Calidad e Innovación y personal responsable de innovación del IIS-FJD.

| <b>Actividades</b>   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>1.</b> Revisar los procesos de detección y gestión de la innovación implantados en el IIS-FJD para verificar su adaptación a la normativa y legislación aplicable.  |             |             |             |             |             |
| <b>2.</b> Definir e implantar una metodología de valoración y selección de las ideas y resultados recibidos en la Unidad de Innovación, para concretar su interés estratégico para el Instituto.   |             |             |             |             |             |
| <b>3.</b> Establecimiento de ayudas intramurales de fomento de la innovación en el IIS-FJD y sus entidades participantes: desarrollo de innovación asistencial, proyectos de digitalización, elaboración de planes de negocio de resultados ya desarrollados, etc. |             |             |             |             |             |
| <b>4.</b> Elaborar un Plan de relación con las empresas: mejorar la proactividad de la Unidad de Innovación para acercarse al sector empresarial y otros agentes, que favorezca la explotación de los resultados.  |             |             |             |             |             |
| <b>5.</b> Planificar una agenda de asistencia y participación activa en foros y encuentros que permita difundir la cartera tecnológica y se entable relación con otros agentes interesados.  |             |             |             |             |             |

| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Resultados de la investigación realizada en el IIS, trasladados a la práctica asistencial, al menos en los centros sanitarios que conforman el IIS (últimos 5 años).</li> <li>Número de registros de propiedad industrial / know-how licenciados, o número de registros de propiedad intelectual licenciados, o número de nuevos productos sanitarios o dispositivos licenciados en los últimos 5 años</li> </ol> |

| <b>Necesidades de apoyo externo</b>  |
|--|
| Colaborar con los centros sanitarios en todas aquellas iniciativas que tengan impacto en la mejora de la práctica clínica. |

## PLAN 2.3. PLAN DE TRASLACIÓN A LA CLÍNICA PARA GRUPOS ACADÉMICOS

**OBJETIVO:** Favorecer la colaboración conjunta entre los grupos traslacionales (principalmente, de la UAM y el CIEMAT) con los grupos clínicos, para acercar ambos colectivos y maximizar las sinergias entre ellos para consolidar la investigación traslacional en el Instituto.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica, jefes de grupos clínicos y traslacionales.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Apoyar en la planificación y elaboración de contenidos en las reuniones de las áreas, favoreciendo el enfoque para la detección de sinergias entre los grupos de investigación. Modificar los horarios de celebración de estas reuniones para facilitar la asistencia de los grupos clínicos (hacia última hora de la mañana). |      |      |      |      |      |
| 2. Designar a una persona encargada de poner en marcha un Programa de seminarios destinado a constituir foros de encuentro entre diferentes colectivos del Instituto.   |      |      |      |      |      |
| 3. Realizar reuniones de trabajo, promovidas por los laboratorios traslacionales del IIS-FJD, en los que se invite a personal clínico de interés y se presenten las oportunidades de colaboración detectadas por estos grupos traslacionales.   |      |      |      |      |      |
| 4. Revisar y actualizar el listado de beneficiarios de las liberaciones de tiempo de las agendas asistenciales, de personal que se encuentra ejecutando un proyecto financiado por el Plan Nacional.  |      |      |      |      |      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 5. Designar uno o varios investigadores en el IIS-FJD que se responsabilicen de la identificación de las nuevas actuaciones que fomenten el acercamiento de los sectores clínico y traslacional. |  |  |  |  |  |
| 6. Trabajar en la puesta en marcha de las nuevas actuaciones identificadas.  |  |  |  |  |  |

|  |
|--|
| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de proyectos públicos competitivos en los que colaboran investigadores clínicos.</li> <li>2. Volumen de publicaciones en los que colaboran investigadores clínicos.</li> </ol> |

|  |
|--|
| <b>Necesidades de apoyo externo</b>  |
| Disponer del apoyo del HUFJD en la liberación del personal, así como en la puesta en marcha de otras medidas que se identifiquen posteriormente. |

## PLAN 2.4. PLAN DE FOMENTO DE LA INNOVACIÓN

**OBJETIVO:** Seguir trabajando para inculcar una cultura innovadora en toda la organización y a todos los niveles, dotando de unos recursos adecuados para la correcta gestión y manteniendo una comunicación fluida con los potenciales socios industriales.

**Responsable/participantes:** personal responsable de la innovación en el IIS-FJD.



| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Concretar un calendario de reuniones por los Servicios con relevante producción científica, pero discreto volumen de actividad innovadora.   |      |      |      |      |      |
| 2. Diseñar una jornada de innovación, donde se presenten casos de éxito y se dé voz y presencia a todas las partes interesadas, tanto profesionales internos como agentes empresariales externos y organismos reguladores (como la AEMPS).  |      |      |      |      |      |
| 3. Elaborar un programa de píldoras formativas, en base a los resultados de los intereses manifestados por los profesionales del IIS-FJD en cuestionarios específicos.<br>Elaborar infografía para explicar el circuito de protección de las ideas y los puntos críticos (plazos y aspectos económicos para su despliegue). |      |      |      |      |      |
| 4. Ofrecer el apoyo a los profesionales para fomentar la presentación de sus resultados a premios y convocatorias que ayuden al desarrollo de sus innovaciones: detección de convocatorias, apoyo en la preparación de solicitudes o dossiers de valor, etc.  |      |      |      |      |      |
| 5. Difundir la cartera de servicios de la Unidad de Innovación: presentación en las reuniones de las áreas, edición de vídeos informativos, actualización en la página web corporativa, etc.  |      |      |      |      |      |
| 6. Llevar a cabo un dimensionamiento de los recursos de la Unidad de Innovación y elaborar una estrategia de consolidación de su personal.  |      |      |      |      |      |

| Indicadores de seguimiento anual   |
|--|
| 1. Nº de acciones que se han llevado a cabo entre los investigadores para promover la innovación, la transferencia y la traslación (últimos 2 años). |

| Necesidades de apoyo externo   |
|--|
| Colaboración con los Servicios asistenciales para favorecer la cultura innovadora en el IIS-FJD. |

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. ALIANZAS E INTERNACIONALIZACIÓN

### PLAN 3.1. PLAN DE FOMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

**OBJETIVO:** Aprovechar los recursos y expertise existente en el IIS-FJD para complementar la cartera de servicios de gestión orientada a mejorar el posicionamiento internacional del Instituto, liderando en aquellos ámbitos en los que sus profesionales son referentes.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, socios estratégicos en internacionalización, Dirección Científica, personal responsable de internacionalización en la UAM.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Reforzar el servicio de apoyo en la solicitud, gestión y seguimiento de los proyectos internacionales, dotando de más recursos a la unidad y capacitando a sus profesionales. Elaboración de un dossier corporativo para ayudar en la redacción de la información institucional en las solicitudes. |      |      |      |      |      |
| 2. Seguir trabajando en la identificación y difusión de adicionales convocatorias y oportunidades de colaboración en proyectos internacionales, como la plataforma Enterprise Europe Network.  |      |      |      |      |      |
| 3. Potenciar el lobby internacional de la mano de asociaciones de pacientes socias del IIS-FJD con influencia en círculos estructuras internacionales.   |      |      |      |      |      |
| 4. Realizar sesiones internas en las que beneficiarios de proyectos internacionales identifiquen aspectos clave de éxito que incorporen los nuevos solicitantes del IIS-FJD en estas convocatorias.  |      |      |      |      |      |
| 5. Diseñar e implantar un programa de incentivación a la internacionalización, dotando de recursos y herramientas a los beneficiarios de estos proyectos.  |      |      |      |      |      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>6.</b> Apoyarse en el personal responsable de la UAM para definir acciones fomento y apoyo a la internacionalización, especialmente en investigadores jóvenes con potencial en este ámbito.  |  |  |  |  |  |
| <b>7.</b> Identificar y participar en proyectos e iniciativas en los que el IIS-FJD se posicione como experto referente en aspectos regulatorios en el ámbito de la genética, la medicina personalizada y la ciencia de datos.  |  |  |  |  |  |
| <b>8.</b> Trabajar con el personal responsable de EATRIS para que, en colaboración con los Servicios de Apoyo del IIS-FJD, se fomente una mayor participación en esta estructura europea.   |  |  |  |  |  |
| <b>9.</b> Identificar a los investigadores con gran potencial y proyección internacional, para ayudarles a mejorar su posicionamiento a este nivel, mediante un programa personalizado. Se favorecerá su participación inicial en la ejecución de paquetes de trabajo concretos, así como en iniciativas (ej.: COST). |  |  |  |  |  |
| <b>10.</b> Designar o contratar una figura con competencias en la dinamización y captación de oportunidades de colaboración en proyectos internacionales, con un especial foco en ámbitos poco explotados, como a nivel de África o Latinoamérica.  |  |  |  |  |  |

#### Indicadores de seguimiento anual

1. El número de proyectos financiados en convocatorias competitivas públicas europeas, en los últimos 5 años.
2. Indicador de Colaboración Internacional. % de publicaciones con colaboración internacional.

#### Necesidades de apoyo externo

Función de lobby de las asociaciones de pacientes y apoyo del personal responsable en proyectos internacionales de la UAM.

## PLAN 3.2. PLAN DE COLABORACIÓN CON OTROS ORGANISMOS Y REDES

**OBJETIVO:** Seguir participando en las diferentes iniciativas de investigación cooperativa, fomentando una mayor presencia y liderazgo en el desarrollo de sus actividades.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica, responsables de grupos integrados en CIBER, redes y plataformas.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Realizar un análisis de los grupos y profesionales del IIS-FJD, identificando aquellos que podrían incorporarse o reforzar la participación en CIBER, RICORS y/o Plataformas del ISCIII.        |      |      |      |      |      |
| 2. Identificar otras redes y estructuras cooperativas (incluyendo a nivel autonómico) en las que podrían participar los grupos del IIS-FJD.  |      |      |      |      |      |
| 3. Elaborar un análisis de necesidades de los grupos identificados, que incremente las posibilidades de incorporación en estas estructuras cooperativas.   |      |      |      |      |      |
| 4. Analizar a los grupos ya incorporados a las estructuras estables cooperativas para identificar aquellos con problemas potenciales de relevo generacional a medio y largo plazo.                 |      |      |      |      |      |
| 5. Diseñar, para cada grupo identificado, un plan de actuación en relevo generacional, adaptado a los criterios y requerimientos solicitados por la estructura cooperativa en la que se participa. |      |      |      |      |      |
| 6. Analizar nuevas posibilidades de participación y/o liderazgo de los grupos de trabajo en el contexto de la Alianza de IIS acreditados.  |      |      |      |      |      |

**Indicadores de seguimiento anual**

1. Número de grupos que participan en redes o consorcios de investigación cooperativa reconocidos legalmente, RETIC, CIBER y plataformas u otras figuras similares que en el futuro puedan constituirse.

**Necesidades de apoyo externo**

No se detectan necesidades explícitas de apoyo externo para el presente Plan de Acción.

**PLAN 3.3. PLAN DE FOMENTO DE LA INTEGRACIÓN CON ATENCIÓN PRIMARIA**

**OBJETIVO:** Explorar diferentes alternativas de colaboración y participación del IIS-FJD con profesionales del ámbito de la Atención Primaria en actividades científicas, contando con el apoyo del personal responsable de la Continuidad Asistencial corporativa 4H

**Responsable/participantes:** Dirección Científica, Dirección de Continuidad Asistencial corporativa 4H.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Identificar a los socios actuales y potenciales del ámbito de Atención Primaria, con los que podría colaborar el IIS-FJD, para elaborar un registro de colaboradores de este ámbito y su grado de participación en actividades de I+D+i. |      |      |      |      |      |
| 2. Mantener reuniones de trabajo con la Dirección de Continuidad Asistencial para identificar y planificar nuevas actuaciones de colaboración científica entre profesionales del IIS-FJD y el personal de Atención Primaria.                |      |      |      |      |      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <p><b>3.</b> Definir e implantar el procedimiento para realizar una óptima gestión administrativa de la colaboración con los profesionales de Atención Primaria: autorizaciones previas, requerimientos de documentación, validaciones y justificaciones, etc.</p> |  |  |  |  |  |
| <p><b>4.</b> Negociar con la FIIBAP de la Comunidad de Madrid nuevas modalidades de colaboración, consolidando vías adicionales de relación estable entre ambas entidades.</p>   |  |  |  |  |  |

**Indicadores de seguimiento anual**

1. Porcentaje de investigadores del IIS que son personal de Atención Primaria (desglose hombres/mujeres).

**Necesidades de apoyo externo**

Apoyo de la Dirección de Continuidad Asistencial del HUFJD, así como la colaboración con la FIIBAP en la puesta en marcha de actuaciones conjuntas con AP.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. SOSTENIBILIDAD

### PLAN 4.1. PLAN DE FOMENTO DE OBTENCIÓN DE FONDOS PÚBLICOS

**OBJETIVO:** Ofrecer los recursos y apoyo necesarios a los grupos de investigación (especialmente a los de carácter más emergente) para favorecer el incremento de las tasas de éxito obtenidas en las convocatorias de fondos públicos.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, responsables de grupos emergentes.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Realizar una encuesta para conocer las necesidades de apoyo y asesoramiento en proyectos públicos: soporte en la redacción de las solicitudes, enfoque metodológico, aspectos clave de éxito, etc.   |      |      |      |      |      |
| 2. Realizar sesiones en la que los beneficiarios de proyectos de investigación en convocatorias previas pongan de manifiesto los aspectos clave de éxito en las solicitudes presentadas. Remarcar el interés, cuando proceda, de incorporar la figura del Co-IP como medida de fomento del relevo generacional. |      |      |      |      |      |
| 3. Diseñar y difundir un manual de apoyo para la elaboración de CV narrativos, orientados a dar cumplimiento a las recomendaciones DORA (ver Plan de Acción 1.1).   |      |      |      |      |      |
| 4. Priorizar e implantar las medidas de apoyo identificadas por los grupos para mejorar su tasa de éxito en convocatorias de proyectos públicos.  |      |      |      |      |      |
| 5. Analizar alternativas de participación de la Fundación IIS-FJD que favorezca la solicitud de proyectos europeos desde esta estructura de gestión.  |      |      |      |      |      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p><b>6.</b> Realizar un plan de trabajo específico con aquellas personas cuyos proyectos de investigación han resultado favorables no financiados en convocatorias públicas, para incrementar sus posibilidades de financiación en siguientes anualidades, en función de los aspectos remarcados en la evaluación de la solicitud.</p> |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|

|   |
|---|
| <p><b>Indicadores de seguimiento anual</b></p>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyectos obtenidos en convocatorias públicas competitivas de ámbito estatal, en el último año (desglose hombres/mujeres).</li> <li>2. Tasa de éxito de proyectos presentados a convocatorias públicas competitivas de ámbito estatal en el último año (desglose hombres/mujeres).</li> </ol> |

|  |
|--|
| <p><b>Necesidades de apoyo externo</b></p>   |
| <p>No se detectan necesidades explícitas de apoyo externo para el presente Plan de Acción.</p> |

## PLAN 4.2. PLAN DE FOMENTO DE OBTENCIÓN DE FONDOS PRIVADOS

**OBJETIVO:** Definir una estrategia de acercamiento al sector fundacional privado y otros agentes financiadores que favorezca el establecimiento de líneas de colaboración estables y sostenidas en el medio y largo plazo.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, Dirección Científica, responsables científicos implicados en los proyectos definidos.



| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Realizar un análisis de las entidades privadas con las que se tiene actualmente relación, así como de otras con potencial interés en colaborar en la actividad científica del IIS-FJD.                        |      |      |      |      |      |
| 2. Identificar los intereses y necesidades de estas instituciones, de forma que puedan alinearse con la estrategia y objetivos del Instituto.  |      |      |      |      |      |
| 3. Seleccionar a los profesionales y los grupos de interés del IIS-FJD para trabajar en la elaboración de grandes proyectos transversales que respondan a los intereses científicos de estas entidades privadas. |      |      |      |      |      |
| 4. Presentar y terminar de perfilar el marco de colaboración con las entidades privadas, concretando objetivos y metas a alcanzar, así como los cauces de comunicación y participación por ambas partes.         |      |      |      |      |      |
| 5. Poner en marcha las acciones y proyectos acordados, en línea con las expectativas y objetivos fijados.  |      |      |      |      |      |

| Indicadores de seguimiento anual  |
|---|
| 1. Porcentaje de la financiación, competitiva y no competitiva, dependiente de fondos públicos. |

| Necesidades de apoyo externo   |
|--|
| Colaboración y financiación por parte de las entidades privadas identificadas. |

## PLAN 4.3. PLAN DE MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN Y SERVICIOS DE APOYO

**OBJETIVO:** Llevar a cabo una redefinición de los procedimientos, flujos de trabajo y documentación del ámbito de la gestión y de los servicios de apoyo para garantizar el correcto desempeño de sus servicios ofrecidos y favorecer su sostenibilidad económica a través de un sistema de facturación.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, coordinador y responsables de Plataformas y Servicios de Apoyo.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Llevar a cabo un análisis de los procedimientos de funcionamiento de las Plataformas y servicios de apoyo para identificar aquellos aspectos que están dificultando ofrecer un óptimo servicio a sus usuarios: gestión y disponibilidad de reactivos y fungible, reservas de uso de equipos, priorización de solicitudes recibidas, canales de comunicación con el usuario, etc. |      |      |      |      |      |
| 2. Revisar y actualizar, si procede, la tarificación de los Servicios y Plataformas disponibles en el IIS-FJD (ver Plan de Acción 1.5).   |      |      |      |      |      |
| 3. Analizar las solicitudes de proyectos de I+D para verificar que están correctamente incluidas las partidas presupuestarias de los Servicios de Apoyo del IIS-FJD.  |      |      |      |      |      |
| 4. Centralizar toda la documentación corporativa en la Plataforma SharePoint, e integrada en el nuevo sistema de gestión documental que se está implantando en el contexto del HUFJD.   |      |      |      |      |      |
| 5. Elaborar un dossier de capacidades y servicios ofrecidos por el IIS-FJD, y difundirlos entre las partes externas interesadas para fomentar la captación de fondos externos.  |      |      |      |      |      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 6. Realizar una sesión de presentación de toda la documentación corporativa. Editar un vídeo que pueda ser consultado por cualquier persona interesada. |  |  |  |  |  |
| 7. Analizar el grado de satisfacción de los usuarios de las Plataformas y Servicios de Apoyo del IIS-FJD.   |  |  |  |  |  |

|   |
|---|
| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volumen de ingresos obtenidos por servicios de apoyo y Plataformas.</li> <li>2. % de procedimientos/trámites gestionados a través de la plataforma SharePoint.</li> </ol> |

|   |
|---|
| <b>Necesidades de apoyo externo</b>   |
| <p>Apoyo del HUFJD para cuantificar posibles tarifas que dependan del ámbito hospitalario.<br/>Incorporación de la Plataforma SharePoint en el nuevo sistema de gestión documental del HUFJD.</p> |

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. TRANSPARENCIA Y CALIDAD

### PLAN 5.1. PLAN DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN

**OBJETIVO:** Revisar, actualizar y optimizar los procedimientos de gestión de la Fundación IIS-FJD, incluyendo la actualización de los sistemas de gestión e información que mejoren la comunicación y la forma de trabajar entre el equipo de gestión y el personal investigador.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, personal de gestión, Unidad de Calidad del HUFJD.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Constituir un grupo de trabajo con el objetivo de identificar acciones de mejora a incorporar/modificar en los procedimientos de gestión que favorezcan una mejor relación y comunicación entre el personal de gestión y el personal científico del IIS-FJD. |      |      |      |      |      |
| 2. Analizar alternativas y seleccionar el sistema de gestión informático que mejor se adapte a las necesidades de gestión de la I+D+i de la Fundación IIS-FJD.  |      |      |      |      |      |
| 3. Definir el procedimiento y llevar a cabo la implantación y migración de toda la información de la Fundación IIS-FJD al nuevo sistema de gestión.   |      |      |      |      |      |
| 4. Trabajar con la Unidad de Calidad del HUFJD para la incorporación de la herramienta SharePoint del Instituto en el sistema de gestión documental en desarrollo por parte del Hospital.   |      |      |      |      |      |
| 5. Definir el procedimiento para agilizar las actuaciones prioritarias que requieran del servicio de Asesoría Jurídica del HUFJD, especialmente en el ámbito de los proyectos europeos.   |      |      |      |      |      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 6. Finalizar la implantación de la base de datos de proyectos de investigación del IIS-FJD, para su consulta pública por parte de cualquier persona interesada.              |  |  |  |  |  |
| 7. Desarrollar una base de datos de publicaciones de los investigadores tras dos años de la defensa de su tesis doctoral, para conocer el progreso de su carrera científica. |  |  |  |  |  |

|   |
|---|
| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>   |
| 1. Análisis del grado de satisfacción de los profesionales con la actividad de gestión de la I+D+i. |

|   |
|---|
| <b>Necesidades de apoyo externo</b>   |
| Apoyo de la Unidad de Calidad del HUFJD para incorporar la herramienta SharePoint a su sistema de gestión documental. |

## PLAN 5.2. PLAN DE CALIDAD Y MEJORA

**OBJETIVO:** Organizar toda la actividad en el ámbito de la calidad y la mejora en el contexto específico del IIS-FJD, con el objetivo de desplegar una política y estrategia de calidad propia, en colaboración con las personas responsables de este ámbito del HUFJD.

| <b>Responsable/participantes:</b> personal de gestión, Unidad de Calidad del HUFJD.   |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| 1. Llevar a cabo un análisis del estado de situación de todos los aspectos relacionados con la calidad, que tengan aplicación en el ámbito del IIS-FJD: reacreditación como IIS, acreditación por la Norma 166.002, implantación del Plan de Recursos Humanos y el Plan de Igualdad, seguimiento de la satisfacción de los usuarios, etc. |      |      |      |      |      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>2.</b> Definir los objetivos a alcanzar, propios del IIS-FJD, en el ámbito de la calidad, para los próximos años. Revisar la política de calidad corporativa.   |  |  |  |  |  |
| <b>3.</b> Realizar una planificación de todas las actuaciones de calidad, de forma que se garantice la correcta ejecución de estas actividades y se alcancen los objetivos propuestos. Desarrollar los ámbitos identificados en sus Planes propios correspondientes. |  |  |  |  |  |
| <b>4.</b> Revisar las funciones y competencias asignadas al Comité de Calidad e Innovación del IIS-FJD, verificando su grado de cumplimiento actual.   |  |  |  |  |  |
| <b>5.</b> Incluir todas las funciones necesarias, en línea con los ámbitos previamente definidos. Elaborar un manual de funcionamiento del Comité, donde también se regule la periodicidad de sus reuniones.   |  |  |  |  |  |
| <b>6.</b> Revisar periódicamente los contenidos del Plan de Calidad y Mejora, para adaptarlo a las necesidades y requerimientos actuales del IIS-FJD.  |  |  |  |  |  |

|   |
|---|
| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>   |
| 1. Análisis del grado de satisfacción general de los profesionales del IIS-FJD. |

|  |
|--|
| <b>Necesidades de apoyo externo</b>  |
| Mantener la relación con el personal de calidad del HUFJD para todos aquellos aspectos compartidos en el desarrollo del Plan de Calidad. |

## PLAN 5.3. PLAN DE ÉTICA E INTEGRIDAD CIENTÍFICA

**OBJETIVO:** Consolidar una cultura de ética e integridad científica en el IIS-FJD, a través de la realización de cursos y jornadas que fomenten este ámbito entre los profesionales, que redundará en un mejor posicionamiento de la institución en su entorno.

**Responsable/participantes:** Comité de Integridad Científica del IIS-FJD

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Organizar el trabajo del Comité de Integridad Científica del IIS-FJD a través de la elaboración de un calendario reuniones.   |      |      |      |      |      |
| 2. Proponer una planificación de las actividades y temas a tratar en cada reunión, donde se identifiquen las acciones a poner en marcha en el ámbito de la ética y la integridad científica. |      |      |      |      |      |
| 3. Realizar las actividades formativas programadas   |      |      |      |      |      |
| 4. Dar difusión de la actividad en este ámbito en la memoria de actividades general del IIS-FJD.   |      |      |      |      |      |
| 5. Evaluar la satisfacción de los profesionales en relación con las actividades de la ética y la integridad científica.  |      |      |      |      |      |

**Indicadores de seguimiento anual**

1. Nº de actuaciones realizadas en el ámbito de la ética y la integridad científica.

**Necesidades de apoyo externo**

Participación de los integrantes del Comité de Integridad Científica del IIS-FJD.

## PLAN 5.4. PLAN DE GESTIÓN DE DATOS, ÓMICAS Y CIENCIA ABIERTA

**OBJETIVO:** Impulsar una cultura de orientación a la ciencia abierta, facilitando el acceso a los datos bajo los principios FAIR (localizables, accesibles, interoperables y reutilizables), con especial énfasis en las ciencias ómicas.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica, Dirección de Gestión.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Prestar apoyo y asesoramiento a los investigadores en la elaboración de planes de gestión de datos.   |      |      |      |      |      |
| 2. Definir el procedimiento para favorecer que los datos obtenidos durante la realización de la actividad científica del Instituto, en especial en los ámbitos de las ómicas, sean publicados en repositorios abiertos.            |      |      |      |      |      |
| 3. Facilitar a los profesionales del IIS-FJD el acceso a un repositorio de datos de I+D+i adecuado.  |      |      |      |      |      |
| 4. Definir una política de distribución de competencias y desarrollar un procedimiento para realizar las evaluaciones de impacto de protección de datos para la elaboración de las Evaluaciones de Impacto de Protección de Datos. |      |      |      |      |      |

| Indicadores de seguimiento anual  |
|---|
| 1. % publicaciones (originales y revisiones) en medio OA, respecto al total de la anualidad.  |
| 2. Nº de proyectos con financiación pública competitiva estatal y/o internacional en que se ha hecho, al menos, una incorporación a repositorios de |



datos de acceso abierto / N° de proyectos con financiación pública competitiva estatal, europea y/o internacional susceptibles de depósito en repositorios.

### **Necesidades de apoyo externo**

Apoyo del área de protección de datos de la red 4H para la definición de la participación del IIS-FJD en las evaluaciones de impacto.  
Apoyo de la Comunidad de Madrid para el uso de su repositorio.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. CONOCIMIENTO

### PLAN 6.1. PLAN DE FORMACIÓN CIENTÍFICA

**OBJETIVO:** Implantar una estructura de itinerarios formativos que garanticen la correcta formación y capacitación de todos los profesionales del IIS-FJD, para todas las categorías profesionales y niveles formativos.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica, dirección de docencia del HUFJD, personal de gestión, personal responsable de formación de las entidades del IIS-FJD.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Recopilar toda la oferta formativa científica del IIS-FJD, incluyendo la ofrecida por sus entidades constituyentes.  |      |      |      |      |      |
| 2. Difundir una encuesta de necesidades formativas, para identificar los gaps o aspectos no cubiertos actualmente.  |      |      |      |      |      |
| 3. Definir las categorías y perfiles profesionales del IIS-FJD y asignar la formación que debería recibir cada perfil.  |      |      |      |      |      |
| 4. Elaborar un itinerario formativo que permita concretar las capacidades que irá adquiriendo un profesional a lo largo de su carrera, tanto a nivel científico como de gestión.  |      |      |      |      |      |
| 5. Identificar a los proveedores de la formación (tanto internos como externos) que garanticen la correcta impartición de la oferta formativa.  |      |      |      |      |      |
| 6. Trabajar específicamente con los residentes de FSE para conocer su interés en realizar la tesis doctoral e iniciar su carrera científica. Ofrecer las medidas para facilitarlos: sesiones de presentación, servicio de asesoramiento, plan de tutelaje y mentorización, etc. |      |      |      |      |      |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| <b>7.</b> Consultar la satisfacción de los profesionales con la formación ofrecida en el contexto del IIS-FJD. |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

|  |
|--|
| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>  |
| 1. Número de investigadores en formación, con categoría R1 y de Euraxess.<br>2. Número de actividades formativas (colectivo al que van dirigidas). |

|  |
|--|
| <b>Necesidades de apoyo externo</b>  |
| Apoyo del personal responsable en formación de las entidades constituyentes del IIS-FJD. |

## PLAN 6.2. PLAN DE COMUNICACIÓN

**OBJETIVO:** Identificar e implantar todos aquellos canales que favorezcan una correcta comunicación en el IIS-FJD a todos los niveles, tanto ascendente, como descendente y horizontal, consolidando una política de comunicación propia del Instituto.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica, Unidad de Comunicación del HUFJD y corporativo 4H y Dirección de Gestión.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Revisar los canales actuales y analizar su uso y adecuación, en especial aquellos dirigidos a la comunicación entre personal científico y de gestión. |      |      |      |      |      |
| 2. Elaborar unos objetivos claros y concretos a alcanzar en el ámbito de la comunicación.  |      |      |      |      |      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>3.</b> Identificar los principales destinatarios de la información generada en el Instituto, y los canales y mensajes más adecuados para llegar a las personas y colectivos identificados  |  |  |  |  |  |
| <b>4.</b> Definir y consolidar el procedimiento y formato de comunicaciones a nivel institucional, entre el propio IIS-FJD y el resto de las entidades que lo integran: e-mails específicos, sesiones/reuniones conjuntas, etc.           |  |  |  |  |  |
| <b>5.</b> Centralizar todo el trabajo y actividades realizadas en este ámbito en un Plan de Comunicación Integral, que recoja la política institucional y las grandes áreas de desarrollo específicas.                                    |  |  |  |  |  |
| <b>6.</b> Seguir desarrollando y dando a conocer los foros de participación y actividades conjuntas para todos los profesionales del Instituto.   |  |  |  |  |  |
| <b>7.</b> Aprovechar la celebración de los días mundiales de las distintas patologías para generar un mayor impacto de las noticias, avances y publicaciones relacionadas con dichas patologías. Celebrar jornadas o eventos específicos. |  |  |  |  |  |
| <b>8.</b> Valorar la adecuación de los canales y el grado de satisfacción de los usuarios con la política de comunicación institucional.  |  |  |  |  |  |

|   |
|---|
| <b>Indicadores de seguimiento anual</b>   |
| 1. Número de acciones de comunicación científica externa para diseminar el conocimiento en el IIS y para identificar y potenciar sinergias entre líneas de investigación. |

|  |
|--|
| <b>Necesidades de apoyo externo</b>  |
| Apoyo de la Unidad de Comunicación del HUFJD corporativo 4H en todos aquellos aspectos en los que tengan competencias y funciones asignadas. |

## PLAN 6.3. PLAN DE CONSOLIDACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

**OBJETIVO:** Actualizar e implantar todas aquellas herramientas comunicativas que favorezcan la mejora de la imagen corporativa del IIS-FJD, con especial atención a la página web corporativa.

**Responsable/participantes:** Dirección de Gestión, personal de gestión, Unidad de Comunicación del HUFJD y corporativa 4H y coordinadores de áreas de investigación del IIS-FJD.

| Actividades  | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1. Revisar el estado actual de la página web corporativa, identificando los aspectos en los que se debe trabajar para su mejora a corto y medio plazo.   |      |      |      |      |      |
| 2. Solicitar información a los grupos de investigación (presentación, foto oficial, líneas de I+D, etc.) para disponer de una información normalizada que se incluirá en la página web y en otros formatos divulgativos. |      |      |      |      |      |
| 3. Elaborar espacios propios en la web de los grupos de investigación (micro-sites) en los que puedan recoger toda la información que cada uno detecte de interés.   |      |      |      |      |      |
| 4. Identificar nuevos canales y ámbitos de comunicación externa que permitan potenciar y dar mayor visibilidad al IIS-FJD. Definir objetivos y recoger todos estos aspectos en un Plan propio.                           |      |      |      |      |      |
| 5. Evaluar el Plan de Imagen propio e introducir todas las mejoras que respondan a las necesidades y oportunidades actuales del IIS-FJD.   |      |      |      |      |      |

**Indicadores de seguimiento anual**

1. Indicador de visibilidad. Porcentaje de publicaciones, realizadas en el último año, por investigadores del IIS, en los que se recoge la filiación del IIS.

**Necesidades de apoyo externo**

Apoyo de la Dirección de Comunicación corporativa para poner en marcha algunas acciones de comunicación externa y dotar de mayor autonomía al IIS-FJD.

**PLAN 6.4. PLAN DE PARTICIPACIÓN DE AGENTES SOCIALES EN LA ACTIVIDAD DEL IIS-FJD**

**OBJETIVO:** Asumir un rol proactivo en el desarrollo de actividades conjuntas entre profesionales del IIS-FJD y otros colectivos sociales con intereses en el ámbito científico.

**Responsable/participantes:** Dirección Científica, Dirección de Gestión, CAAS, responsables de asociaciones de pacientes.

| Actividades   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|------|------|------|------|------|
| 1. Elaborar un registro de las asociaciones de pacientes con las que colaboran más habitualmente los grupos del IIS-FJD.  |      |      |      |      |      |
| 2. Seleccionar las de mayor impacto y diseñar un plan de trabajo para concretar con estas asociaciones diferentes propuestas de colaboración conjunta: actividades sociales, campañas de financiación, participación en el diseño y ejecución de proyectos de investigación, etc. |      |      |      |      |      |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <p><b>3.</b> Presentar las propuestas al CAAS, para priorizar aquellas de mayor interés y factibilidad, así como invitar a las entidades a las que representan.</p>   |  |  |  |  |  |
| <p><b>4.</b> Fomentar la celebración de jornadas de puertas abiertas dirigidas a diferentes colectivos (alumnos, pacientes, grupos sociales, futuros residentes, etc.) para dar a conocer el IIS-FJD y la actividad que en él se realiza.</p> |  |  |  |  |  |
| <p><b>5.</b> Fomentar la presencia de las asociaciones científicas en el diseño y desarrollo de los proyectos.</p>  |  |  |  |  |  |

|   |
|---|
| <p><b>Indicadores de seguimiento anual</b></p>  |
| <p>1. Actividades de difusión realizadas por el IIS dirigidas a ciudadanos de colectivos o grupos diana: comunicar nuevo conocimiento sobre aspectos de prevención, diagnóstico, nuevas terapias, etc. como resultado de la investigación realizada en el mismo. Anual.<br/>2. % de proyectos en los que existe participación de actores clave no científicos en su diseño y desarrollo, en los últimos 2 años.</p> |

|  |
|--|
| <p><b>Necesidades de apoyo externo</b></p>   |
| <p>Apoyo del CAAS y del personal de comunicación del HUFJD y corporativo 4H para la puesta en marcha de actuaciones conjuntas.</p> |

## 5. Cronograma de actuación del Plan Estratégico 2024-2028

A continuación, se incluye el cronograma de actuación del Plan Estratégico 2024-2028 para cada uno de los planes de acción desarrollados anteriormente.

| PLAN DE ACCIÓN   | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|------|------|------|------|------|
| 1.1. Plan Científico   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 1.2. Plan de Impulso a la política de recursos humanos         | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 1.3. Plan de consolidación de colectivos con proyección        | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 1.4. Plan de integración de grupos del entorno                 | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 1.5. Plan de infraestructuras, espacios y servicios de apoyo   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 2.1. Plan de fomento de la investigación clínica               | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 2.2. Plan de incremento de la traslación de resultados         | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 2.3. Plan de consolidación de la relación traslacional-clínica | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 2.3. Plan de fomento de la innovación                          | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 3.1. Plan de fomento de la internacionalización                | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 3.2. Plan de colaboración con otros organismos y redes         | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| 3.3. Plan de fomento de la integración con atención primaria   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>4.1.</b> Plan de fomento de obtención de fondos públicos                       |  |  |  |  |  |
| <b>4.2.</b> Plan de fomento de obtención de fondos privados                       |  |  |  |  |  |
| <b>4.3.</b> Plan de mejora de los procedimientos de gestión y servicios de apoyo  |  |  |  |  |  |
| <b>5.1.</b> Plan de mejora del modelo de gestión                                  |  |  |  |  |  |
| <b>5.2.</b> Plan de calidad y mejora  |  |  |  |  |  |
| <b>5.3.</b> Plan de ética e integridad científica                                 |  |  |  |  |  |
| <b>5.4.</b> Plan de gestión de datos, ómicas y ciencia abierta                    |  |  |  |  |  |
| <b>6.1.</b> Plan de formación científica  |  |  |  |  |  |
| <b>6.2.</b> Plan de comunicación  |  |  |  |  |  |
| <b>6.3.</b> Plan de consolidación de la imagen corporativa                        |  |  |  |  |  |
| <b>6.4.</b> Plan de participación de agentes sociales en la actividad del IIS-FJD |  |  |  |  |  |