



Pla estratègic de Recerca i Innovació 2019 – 2022

MIRANT CAP AL FUTUR

La investigació biomèdica i en ciències de la salut és un instrument clau per millorar la qualitat i l'expectativa de vida dels ciutadans i el seu benestar. Els continus avenços científics exigeixen un enfocament multidisciplinar, l'aproximació de l'investigador bàsic al clínic i la coordinació i treball en xarxa, com a garanties necessàries per a l'obtenció d'una investigació de qualitat.

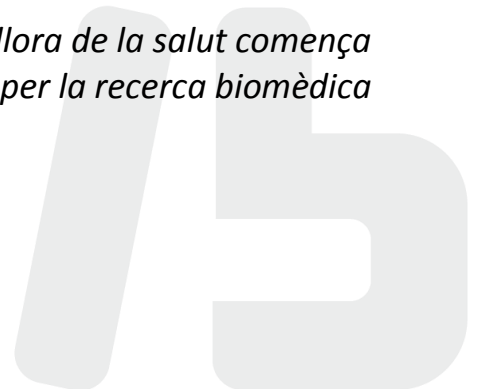
A més de l'espai de l'Hospital, on neixen les idees i es desenvolupa la major part de la investigació clínica, l'Institut disposa de moderns i nous laboratoris experimentals on desenvolupar aquestes idees i fer possible la seva translació cap a la millora de la pràctica clínica i la salut de la població.

En els últims anys, fruit del desplegament del Pla Estratègic 2014-2017 (prorrogat a 2018) la institució ha experimentat un creixement en la seva activitat de recerca i amb una bona evolució en el àmbit de la innovació i la transferència tecnològica. Cal destacar el creixement en nombre d'assajos clínics desenvolupats especialment des del Centre d'Investigació Mèdica.

El 2018 ha estat un any de vital importància i potser un punt d'inflexió per la inauguració de les noves instal·lacions (15 de Novembre de 2018) i per la Integració de l'Institut de Ciències Cardiovasculars (1 de Gener de 2018). És en aquest context que hem elaborat el full de ruta pels propers anys donant continuïtat a la nostra trajectòria investigadora, enfortint el caràcter translacional, potenciant la innovació i la internacionalització com els dos eixos estratègics més destacats.

Per la elaboració d'aquest pla s'ha dut a terme un exercici de reflexió interna de forma transversal, fent participar a un nombre elevat de professionals. S'ha analitzat el context intern i extern de l'Institut, a la vegada que les prioritats de la salut i la visió del futur de la investigació biomèdica.

*La millora de la salut comença
per la recerca biomèdica*



ÍNDEX DE CONTINGUTS

1. INTRODUCCIÓ	3
1.1. ANTECEDENTS	3
1.2. PLA ESTRATÈGIC 2014 - 2017.....	4
2. METODOLOGIA DE TREBALL	6
3. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	7
4. DIAGNÒSTIC. SITUACIÓ INTERNA	8
4.1. ACTIVITAT DE RECERCA I INNOVACIÓ.....	8
4.2. ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANS	11
4.3. ESTRUCTURA DE MITJANS FÍSICS	12
4.4. RESULTATS ECONÒMIC.....	13
4.5. RESULTAT DE L'ENQUESTA ALS PROFESSIONALS.....	16
5. DIAGNÒSTIC. TENDÈNCIES CLAU DE L'ENTORN.....	19
5.1. PRIORITAT A NIVELL INTERNACIONAL.....	19
5.2. PRIORITAT A NIVELL NACIONAL	20
5.3. PRIORITAT A NIVELL REGIONAL	21
5.4. COL·LABORACIONS I XARXES.....	23
5.5. CONCLUSIONS DEL DISGNÒSTIC EXTERN.....	23
6. DAFO	24
7. BASES DEL CANVI.....	26
8. EIXOS I OBJECTIUS ESTRATÈGICS.....	27
8.1. EIX ESTRATÈGIC 01: Excel·lència científica.....	28
8.2. EIX ESTRATÈGIC 02: Innovació i transferència d'impacte	29
8.3. EIX ESTRATÈGIC 03: Internacionalització i aliances estratègiques.....	31
8.4. EIX ESTRATÈGIC 04: Serveis de suport científic	33
8.5. EIX ESTRATÈGIC 05: Captació de fons i sostenibilitat	35
9. FASE D'IMPLANTACIÓ.....	36
AGRAÏMENTS.....	37



1. INTRODUCCIÓ

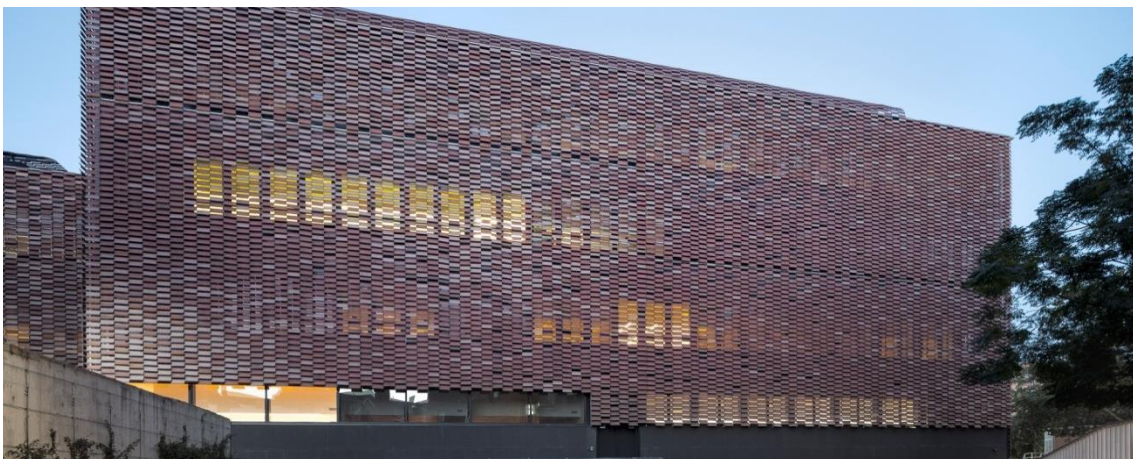
1.1. ANTECEDENTS

La Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, creada el 4 de juny de 1992, és una fundació privada de caire científic que té per missió promoure la recerca bàsica, clínica, epidemiològica i de serveis sanitaris en el camp de les ciències de la salut i la biomedicina, amb el darrer objectiu de contribuir a la millora de la salut de la població.

El 10 de desembre de 2003, la Generalitat de Catalunya va aprovar l'adscripció de l'Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau com a Institut Universitari de Recerca de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

Actualment, l'Institut de Recerca és un dels centres catalans més actius en la producció de treballs d'investigació, sobretot pel que fa a la investigació traslacional i la integració de nous descobriments a la pràctica assistencial. **Des de 2011 és centre del sistema CERCA de Catalunya.**

El 17 de maig de 2009, l'Institut de Recerca i d'altres nou entitats van crear l'**Institut d'Investigació Biomèdica Sant Pau (IIB Sant Pau)**, amb l'objectiu de reforçar la recerca col·laborativa traslacional, que fa de pont entre la investigació bàsica i la pràctica clínica, amb la vocació en última instància de millorar la cura dels pacients. Aquesta col·laboració té com a finalitat el promoure les relacions i el intercanvi de coneixement entre les investigadors dels diferents centres i per tant posicionar la seva recerca i innovació com una de les més importants en el nostre país. En aquest marc la Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (en endavant IR-HSCSP) es defineix com a òrgan de gestió d'aquesta aliança, amb plena capacitat jurídica per tal d'assolir els objectius definits. Al 2011, el IIB Sant Pau va obtenir la acreditació com a Institut d'Investigació del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII).



El 15 de Novembre de 2018, s'ha inaugurat el nou edifici que permetrà albergar els grups de recerca experimental, el Centre d'investigació del Medicament (CIM) i les Plataformes de Serveis científic i tècnics, en un espai de treball comú, laboratoris d'investigació i infraestructures de suport. Aquestes instal·lacions permetran una millora

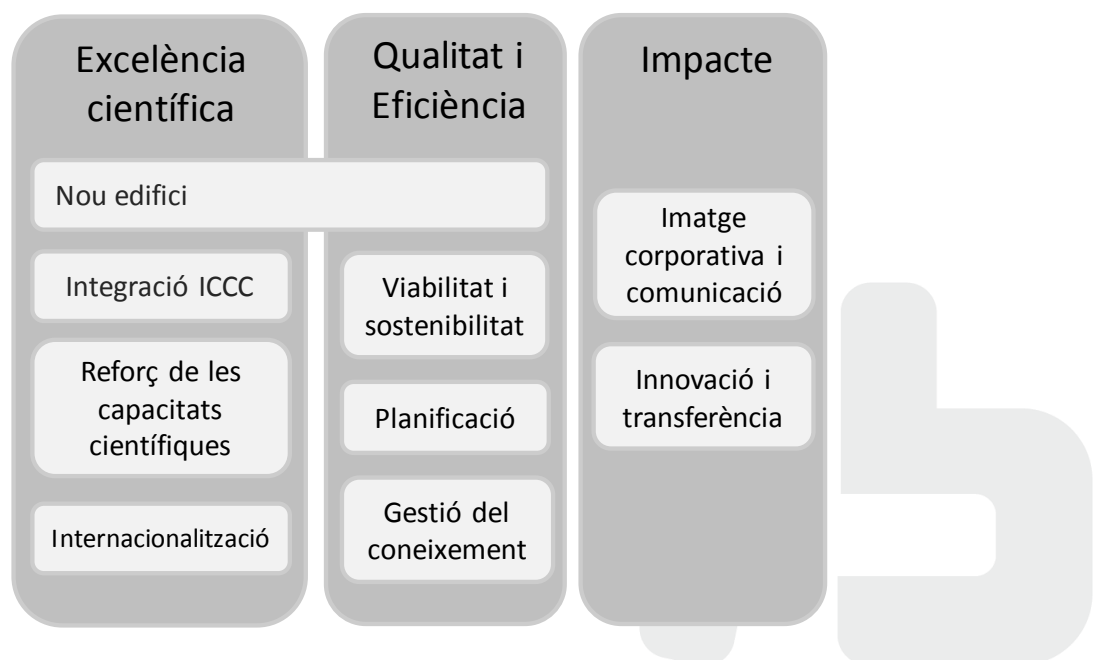
dels serveis de suport que s'ofereixen als grups, una major interrelació entre ells i una visibilitat important per tota la activitat científica i d'innovació. Aquest fet obre una porta d'enormes oportunitats a la institució.

L'activitat investigadora de l'Institut es troba organitzada en 7 àrees de recerca amb 52 grups de recerca consolidats i acreditats pel comitè científic i 24 grups associats, això forma un total de 76 grups de recerca amb producció científica.



1.2. PLA ESTRATÈGIC 2014 - 2017

Durant el període 2014 – 2017, el IIB Sant Pau, va seguir les directrius marcades en el seu anterior Pla Estratègic. Aquest es va estructurar en tres àmbits d'actuació, excel·lència Científica, Qualitat i Eficiència i Impacte, i 9 grans objectius estratègics.



Aquest Pla Estratègic es va prorrogar fins al 2018 per tal de finalitzar la tasca vertebradora como era la construcció del nou edifici.

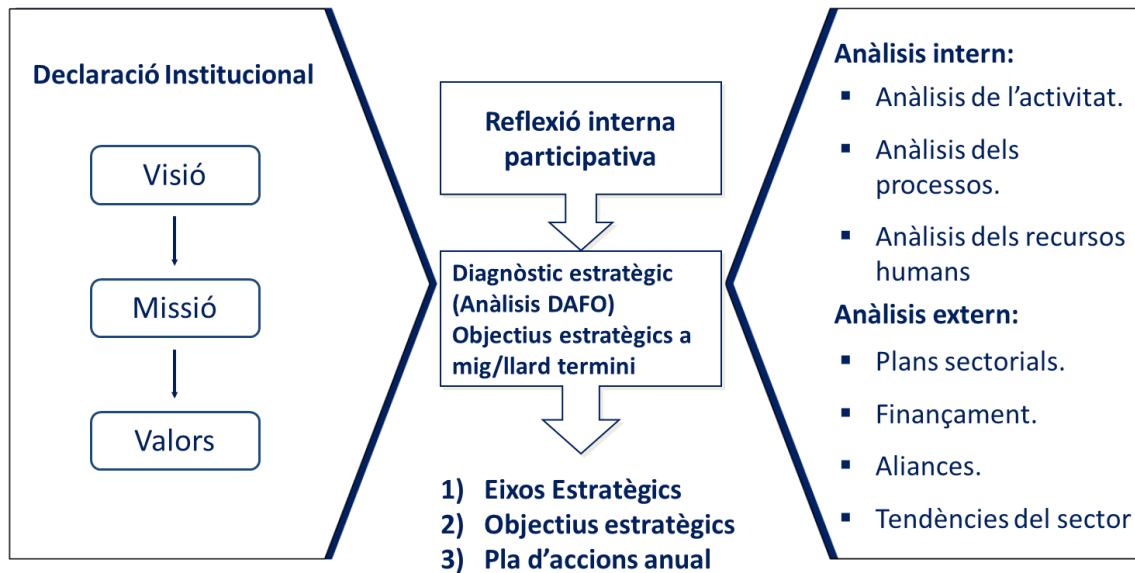
Les principals fites assolides en el Pla Estratègic 2014 – 2017 (prorrogat a 2018) van ser:

- ✓ La construcció del Nou edifici, amb la seva posta en funcionament a finals del 2018
- ✓ El Projecte Suma, amb la integració de l'Institut de Ciències Cardiovasculars de Catalunya el gener 2018
- ✓ La nova web amb imatge IIB-Sant Pau, posada en marxa el 2015.
- ✓ La implementació d'un Pla d'actuació per l'Estratègia de Recursos Humans pel personal Investigador (HRS4R), i la seva acreditació, a partir del 2015.
- ✓ La consolidació de l'IR com a membre de la Plataforma ITEMAS del Instituto de Salud Carlos III, incrementant la seva activitat d'Innovació en els últims anys, creant una estructura d'innovació més estable.
- ✓ La consolidació els grups que el componen des de la formació del IIB Sant Pau, definint una estratègia als grups emergents
- ✓ Definició d'uns criteris i avaluació dels grups per avaluadors externs i el Comitè Científic Inter (CCI).
- ✓ Implementació del software de gestió per tal de sistematitzar la gestió de projectes i obtenir un quadre de comandament de l'activitat científica.
- ✓ Reacreditació de IR-HSCHP com a centre CERCA de la Generalitat de Catalunya i del IIB Sant Pau com a "Instituto de Investigación" del ISCIII.



2. METODOLOGIA DE TREBALL

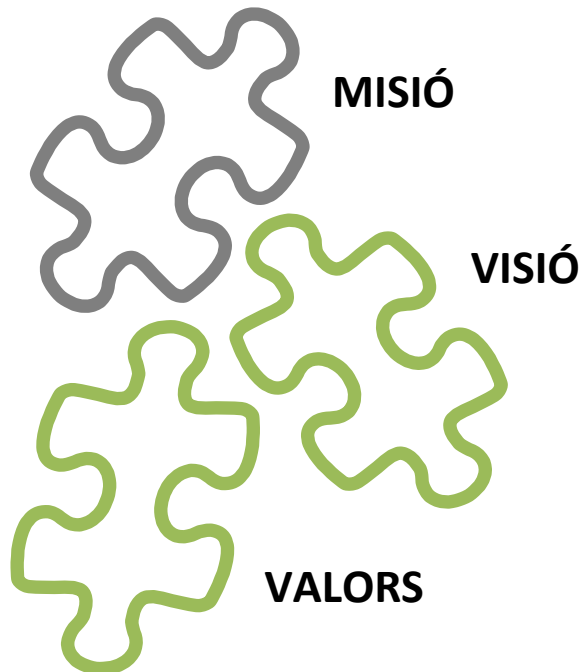
Prenent el testimoni de la bona feina realitzada durant el període 2014 – 2017, per a l’elaboració del nou pla estratègic s’ha aplicat la metodologia clàssica d’anàlisi i disseny:



Seguint aquesta metodologia, el disseny del Pla Estratègic 2019 - 2022 ha tingut com a punt de partida l’anàlisi intern de les fortaleses i debilitats de l’ institut de recerca IIB-Sant Pau, acompanyat d’una identificació de les principals oportunitats i amenaces de l’entorn en els propers 4 anys. S’ha fet una reflexió interna amb els diferents grups estratègics, que ha suposat la participació i l’aportació d’uns 70 professionals de les diferents institucions que componen el IIB Sant Pau i s’ha fet una enquesta en la que han participat 97 professionals, també de les diferents institucions.

Aquest marc de situació inicial, ha facilitat la identificació dels eixos i objectius estratègics que han de definir com volem que sigui l’Institut de Recerca l’any 2022.

3. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS



MISSIÓ

L'Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, com a gestor de l'IIB-Sant Pau, té com a missió la millora de la salut i la qualitat de vida de les persones, mitjançant la producció i divulgació de coneixement científic, la formació d'investigadors de nivell internacional, la generació d'innovacions sanitàries i l'aplicació dels avanços en la pràctica assistencial i les polítiques sanitàries.

VISIÓ

La visió de l'Institut és convertir-se en un referent internacional en investigació biomèdica traslacional.

VALORS

- ▶ Excel·lència
- ▶ Col·laboració i multidisciplinarietat
- ▶ Transparència
- ▶ Eficiència
- ▶ Compromís ètic i social
- ▶ Responsabilitat
- ▶ Millora continua i innovació
- ▶ Flexibilitat i adaptabilitat.
- ▶ Aplicació del coneixement generat

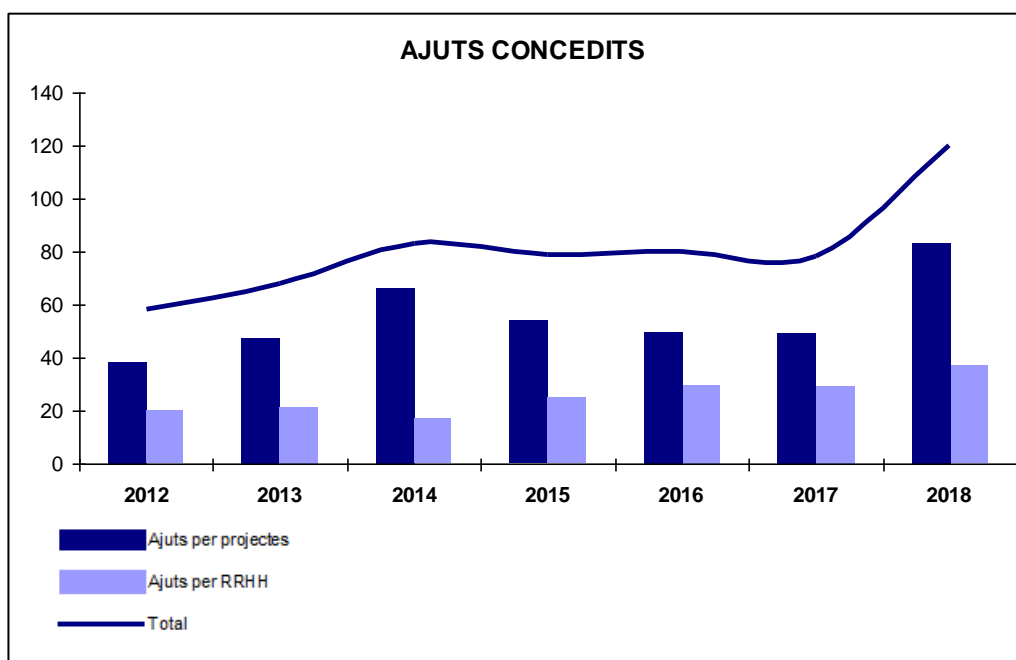
4. DIAGNÒSTIC. SITUACIÓ INTERNA

Per tal de fer el diagnòstic intern s'han considerat els següents aspectes:

- Els resultats de l'activitat de recerca i la seva evolució
- Les estructures de recerca: Recursos Humans I Mitjans físics
- La opinió dels treballadors
- Resultats de les auditories, internes i externes
- Resultats Econòmics

4.1. ACTIVITAT DE RECERCA I INNOVACIÓ

En relació a l'activitat científica i d'innovació dels darrers anys, un dels aspectes a destacar és la capacitat de captació de fons dels diferents grups de recerca, en els darrers 8 anys, el IIB Sant Pau ha mantingut un volum estable de projectes amb finançament competitiu, tan a nivell de projectes, com a nivell de recursos humans.

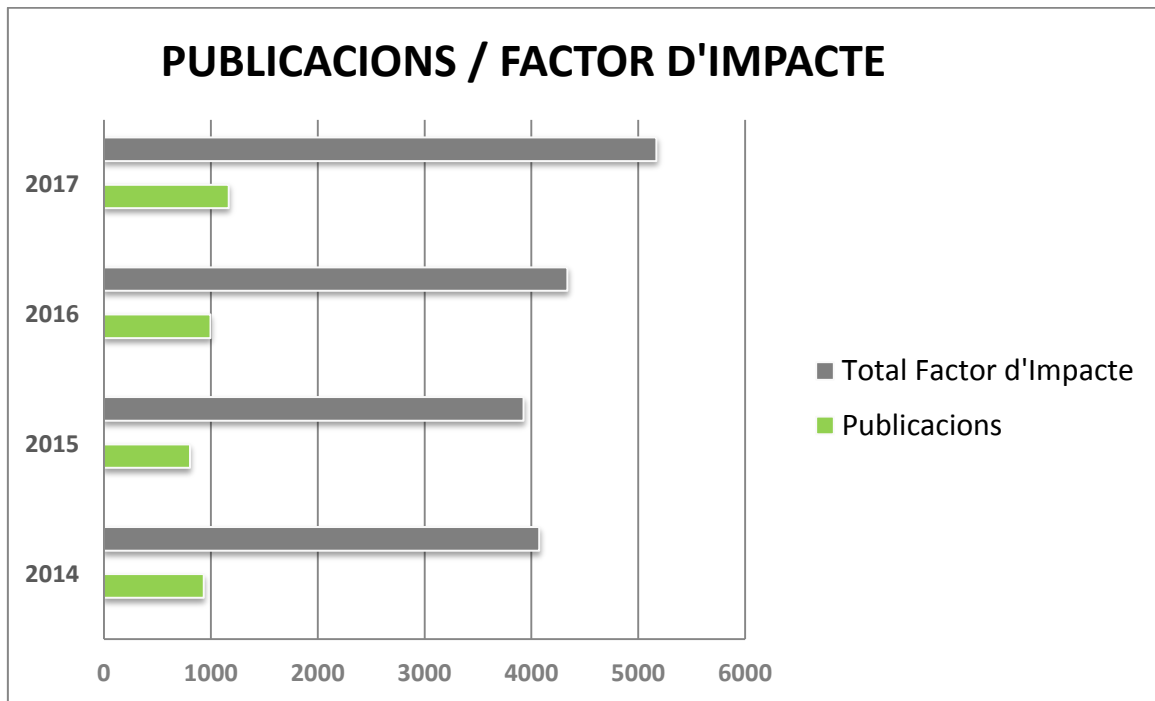


Aquesta dada fa referència a tots els projectes, nacionals i internacionals, del quals el 98% corresponen a finançament nacional.

Si analitzem els últims 5 anys, l' Institut gestiona entre 3 i 5 projectes internacionals anualment i es concedeixen entre 1 i 2 . Ens queda un gran recorregut a nivell internacional.

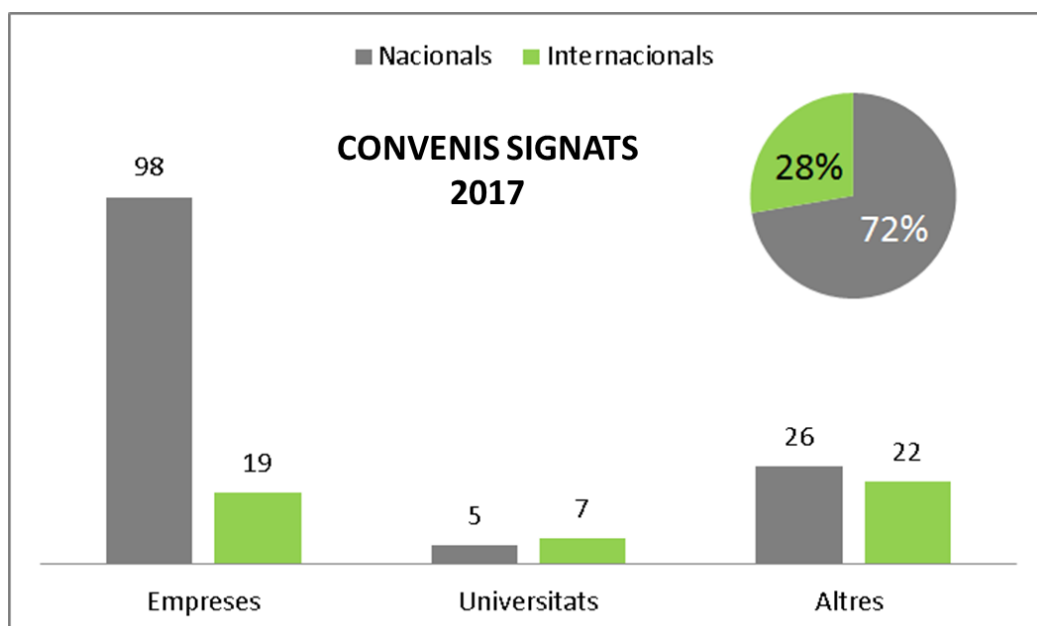
A nivell de resultats de la recerca, el principal indicador que es té en compte i que per tant cal destacar, és el numero de publicacions i el factor d'impacte.

En el següent gràfic reflexa la millora en el resultat de IIB Sant Pau en aquests dos indicadors, que ja des de fa anys continua amb tendència cap a l'alça.



Molts dels projectes del IIB Sant Pau no serien possibles sense la col·laboració amb altres entitats. La major part de les col·laboracions han estat amb entitats d'àmbit nacional i principalment amb empreses.

Al 2017 es van signar fins a 117 acords de col·laboració amb la Indústria, tan a nivell nacional com internacional. Aquestes col·laboracions poden ser com a prestació de serveis, col·laboració en projectes i de propietat intel·lectual. És important destacar que a un 28% dels convenis signats són amb socis Internacionals, el que ens dóna una idea del potencial que l'Institut té tenir si apostem aquesta branca a la hora de demanar projectes competitius.



Cal destacar també la tendència ascendent de l'activitat que es gestiona des de la Unitat de Transferència i Innovació. En els últims tres anys s'ha triplicat l'activitat a nivell de patents, generació d'empreses de base tecnològica i acords de llicència.

Actualment es gestionen 13 famílies de patents, 8 més que al 2016, i 8 registres de propietat intel·lectual, com són els registres de software i marques, models d'utilitat i escales clíniques.

En los dos últims anys s'han creat 4 empreses derivades de la recerca de l'Institut i s'han arribat als 11 acords de transferència tecnològica amb l'empresa, evidenciant així el sentit translacional de la recerca a Sant Pau.

Com a resum:

✓ Propietat Intel·lectual:

13	Famílies de patents
1	Model d'Utilitat
1	Registre de software
1	Registre de marca
5	Altres registres (Guies, bases de dades, escales...)

✓ Transferència:

10	Acords de Transferència
2	Spinoff
2	Startups
65.000€	Retorn econòmic

Tot i tenir bon resultat d'innovació, tenim molt poc retorn econòmic, donat que encara estem en fase de construcció per poder començar a recollir fruits. S'ha de treballar molt la part de negoci associada a la transferència.

Per concloure aquest punt, podem constatar que tenim molts bons indicadors tradicionals de recerca, però si ens comparem amb altres centres, encara hi ha molt camí per recórrer, sobre tot tenint en compte que cada vegada guanya major rellevància la capacitat de transformar la recerca en avenços aplicables a la pràctica assistencial.

Tots els resultats i els detalls de la producció científica dels grups es poden consultar a la Memòria Científica:

<http://www.recercasantpau.cat/wp-content/uploads/2018/10/IIB-Sant-Pau-Scientific-Report-2017-2.pdf>

4.2. ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANS

L'Institut de Recerca Biomèdica de Sant Pau (IIB Sant Pau) va iniciar l'execució de l'Estratègia de Recursos Humans per a Investigadors (HRS4R) l'octubre de 2014 mitjançant la creació d'un grup de treball format per investigadors i responsables de recerca de l'institut.

Durant aquest procés, el grup de treball ha analitzat el grau de compliment dels quaranta principis de la Carta i el Codi del nostre institut, ha definit els aspectes prioritaris i, finalment, ha preparat un pla d'acció per a els pròxims quatre anys que inclouen dinou mesures enfocades a noves instal·lacions d'investigació, millora d'informació interna i externa, millora del pla de formació, participació en els òrgans de presa de decisions dels investigadors, avaluació d'investigadors i estructures de suport o defensa investigadora, entre d'altres.

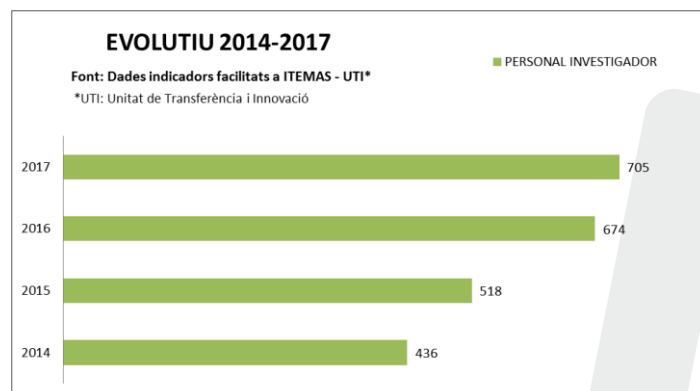
Aquest pla d'acció està disponible al lloc web de l'institut, al següent enllaç:

<http://www.recercasantpau.cat/recerca/informacio-per-al-personal-investigador/>

L'objectiu final d'aquest procés va tenir lloc el 23 de maig de 2015 amb el reconeixement de la "Excel·lència en R + D en Recerca" atorgada a l'IIB de Sant Pau.

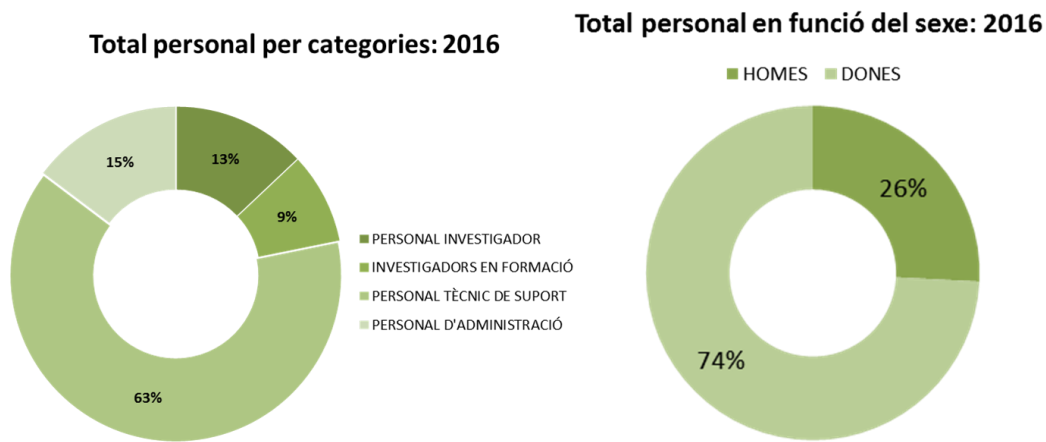
L'HRS4R proposa una estratègia de millora contínua a les institucions que no acaba amb l'obtenció d'aquest premi: per tant, IIB Sant Pau es compromet amb els seus investigadors i la Comissió Europea a implementar el pla d'acció aprovat, fins al control exhaustiu de la seva implementació al 2019, i la construcció d'una nova estratègia per garantir el manteniment del reconeixement rebut. Per tant, aquesta estratègia s'haurà de tenir en compte en el nou Pla Estratègic.

A més l'institut ha tingut un creixement rellevant dels professionals dels grups de recerca i de tècnics de suport. Les dades, segons els indicadors reportats a la Plataforma ITEMAS des del 2014, mostren la tendència ascendent del nombre d'investigadors en els últims anys, que va en consonància amb l'increment de la producció científica:



El nombre de personal investigador correspon al personal que formen els 76 grups de recerca i que pertanyen a les diferents institucions que componen el IIB Sant Pau.

A nivell de la Fundació Institut de Recerca, òrgan gestor del IIB Sant Pau, la plantilla es compon per personal investigador, personal tècnic de suport, una part de personal en formació i pel personal d'administració. Aquesta plantilla a finals del 2016 era de 337 professionals que han tingut un contracte, encara que sigui parcial, i la podem distribuir, segons les seves categories i segons el sexe:



Podem veure que el col·lectiu amb més pes és el personal tècnic de suport, que suposa el 63% del personal, i principalment està contractat pels grups de tot el IIB Sant Pau per col·laborar amb els diferents grups de recerca. Aquests valors són deguts a la tipologia d'institució en la que la majoria dels investigadors són clínics contractats pels dispositius assistencials.

4.3. ESTRUCTURA DE MITJANS FÍSICS

El nou edifici de Recerca concentrarà tots els recursos transversals dedicats a la investigació científica, a la innovació i a la transferència, tant des del punt de vista de gestió com de serveis científic i tècnics, a la vegada que dotarà als grups d'investigació d'espais definits i que permetrà crear uns espais de treball comuns entre els grups i fomentarà la interrelacions entre ells.

És important ressaltar el fet que els professionals, usuaris del nou centre, tindran total proximitat amb l'Hospital per apropar l'activitat de recerca a l'activitat assistencial, fet que facilitarà la contínua relació dels investigadors de l'Institut amb els professionals assistencials i investigadors clínics de l'Hospital i donarà més impuls als projectes de recerca translacionals, és a dir, a l'aplicació de les investigacions a la cura del pacient.

Aquesta nova estructura, vol ser també un pol d'atracció per les empreses, universitats i grups de recerca d'altres entitats, per potenciar la interrelació i que ens permeti

incrementar el valor afegit dels investigadors de l'IIB Sant Pau. Disposarà de tots els serveis científicotècnics a la vegada que d'uns espais comuns:

- ✓ Plataforma de Genòmica i Transcriptòmica
- ✓ Plataforma de Bioinformàtica
- ✓ Plataforma de Citòmica
- ✓ Plataforma de Microscòpia
- ✓ Biobanc
- ✓ Sala neta
- ✓ Servei de Cultius
- ✓ Instal·lació Radioactiva

Destacar també el Centre d'Investigació del Medicament (CIM) de l'Institut de Recerca on es realitzen els estudis en Fase I, que tenen com a objectiu avaluar la tolerabilitat, seguretat, farmacocinètica i, si és possible, farmacodinàmica d'un nou medicament i comparar els resultats amb les dades preclíniques. Algunes dades del 2018 en referència a l'activitat del CIM son:

Activitat assajos clínics CIM Sant Pau

Assajos clínics

Assajos clínics actius privats	515
Assajos clínics Fase I voluntaris sans	11
Assajos clínics investigador independent	12
Altres estudis independents	62

Número de pacients

Pacients actius privats	3516
Voluntaris Sans Fase I	366
Pacients (Investigadors Independents + Altres)	1824

4.4. RESULTATS DE LES AUDITORIES

Per tal de fer l'anàlisi intern, ens fixarem també Reacreditació dels centres CERCA (Nov' 2016) i la del "Instituto de Investigación del ISCIII" (Març' 16).

En la següent taula s'ha fet un recull dels punts forts i els punts de millora que es van detectar. Aquest punts són clau per fer el DAFO que ens marcarà la estratègia a seguir en els propers anys.

PUNTS FORTS	PUNTS DE MILLORA
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Producció científica elevada ▶ Eficiència (Cost/Efectivitat) ▶ Important pes d'investigadors 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promoure la internacionalització ▶ Incrementar la captació de fons CEE ▶ Mantenir actualitzats documents del

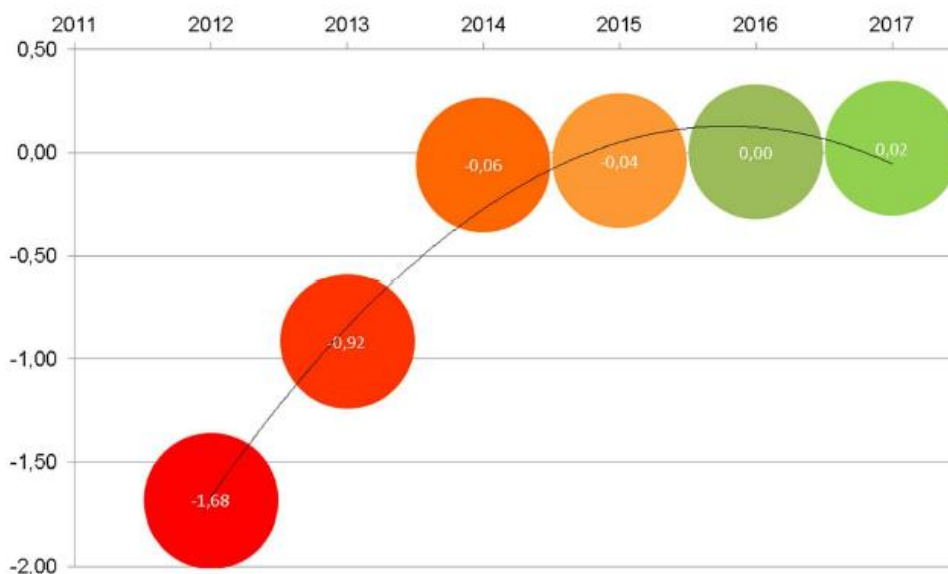
<p>Assistencials</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Alta captació de fons competitiu a nivell nacional ▶ Gran nombre d'assajos clínics ▶ S'ha duplicat el nombre d'investigadors en formació ▶ Nou edifici, oportunitat d'integració ▶ Alt compromís per part de la direcció ▶ Promoció dels grups emergents 	<p>reglament intern</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Millorar els processos de gestió ▶ Implementar un sistema de seguiment d'objectius i indicadors ▶ Més participació del Comitè Extern ▶ Incrementar els resultats de la innovació i transferència
--	---

4.5. RESULTATS ECONÒMIC

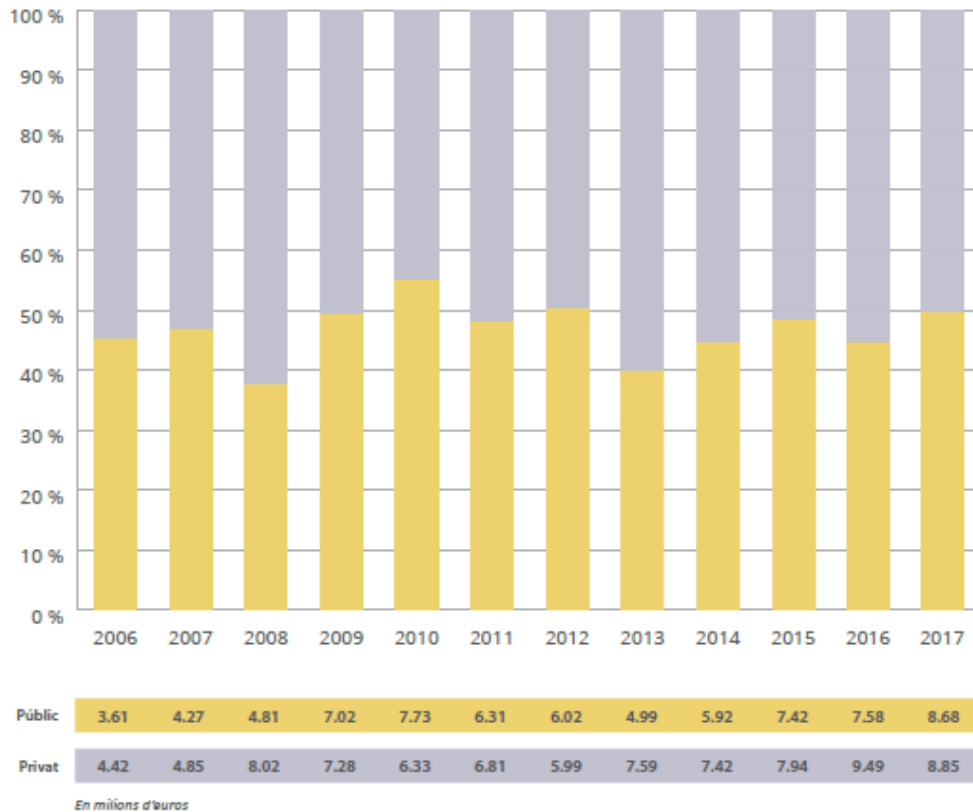
En els següents gràfics, coincidint amb els anys de crisi econòmica amb disminució d'aportacions estructurals, es mostra una tendència clara d'increment dels ingressos i uns resultats, que gràcies a la materialització econòmica de les accions del PlaVE 2014-2015 i als ajuts de la Fundació Privada Hospital i Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, evolucionen cap a l'equilibri fins al 2017.

Evolutiu de resultats 2012-2017:

ANYS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RESULTAT DE L'EXERCICI	-1.683.577	-915.947	-58.953	-39.182	3.678	22.178



Evolutiu ingressos públics/privats 2006-2017:



Tal com es pot veure el gràfic de la evolució d'ingressos provinents de fons públics i fons privats, es pot extreure la conclusió de que està bastant equilibrat. Per una banda en fons públics s'inclouen els que es reben per part de la Generalitat i tot aquells ingressos competitius destinats a projectes, i en la part privada s'inclouen els que rebem de la Fundació Privada Hospital de la Santa Creu i Sant Pau i de la Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, les donacions i tots aquells ingressos derivats de la activitat amb empreses privades.

Un fet econòmic important que es dona l'any 2018, es la integració de l'Institut Català de Ciències Cardiovasculars (ICCC). Aquest fet incorpora i consolida un finançament del Departament d'Empresa i Coneixement, però al mateix temps suposa una continuïtat de la despesa pel manteniment del personal i serveis de la seva activitat científica. Això fa que el balanç final de la integració no suposi un increment net d'ingressos, sinó que inclús, es produeix un petit dèficit.

Cal remarcar el dèficit crònic que la nostra estructura ha patit i pateix, en comparació a altres institucions similars des del punt de vista d'ingressos estructurals, i amb les quals ens volen comparar a nivell de resultats. Podem veure la següent taula de la Central de

Resultats de Recerca (Instituts i Centres Dades 2014-2015) amb els resultats fins al 2015, però que ha estat continuista en el 2016 i 2017.

Recursos obtinguts durant el 2014 i el 2015 segons els fons de provisió: subvenció de la Generalitat, fons competitiu i fons no competitiu

	Aportació Generalitat €		Variació 2014	Fons competitiu aconseguits €		Variació 2014	Fons no competitiu aconseguits €		Variació 2014	
	2014	2015		2014	2015		2014	2015		
CENTRES DE RECERCA	CMRB	1.804.340	2.826.986	↑57%	526.712	656.235	↑25%	600.000	192.320	↓68%
	CREAL	1.569.600	1.562.616	→	1.816.059	2.220.064	↑22%	337.858	86.464	↓74%
	CRG	13.883.400	14.718.400	↑6%	19.504.277	29.334.665	↑50%	3.114.043	2.112.305	↓32%
	IBEC	3.224.288	2.725.000	↓15%	5.172.384	12.874.348	↑149%	1.168.230	397.035	↓66%
	ICCC	945.875	946.000	→	230.484	63.984	↓72%	1.134.290	765.124	↓33%
	IJC	600.000	600.000	→	640.315	2.365.201	↑269%	470.900	967.072	↑105%
	IMPPC	2.220.699	2.221.000	→	261.500	-	-	1.000	-	-
	IRB	12.447.820	12.533.000	↑1%	10.242.026	14.231.384	↑39%	2.428.037	1.361.384	↓44%
	ISGLOBAL/CRESIB	1.107.000	1.482.000	↑34%	8.341.644	1.152.174	↓86%	918.977	3.866.983	↑321%
INSTITUTS D'INVESTIGACIÓ SANITÀRIA	IDIAP Jordi Gol	735.000	735.000	→	657.648	756.302	↑15%	1.097.745	480.357	↓56%
	IDIBAPS	5.605.548	5.866.000	↑5%	24.394.576	25.212.106	↑3%	9.523.051	14.508.224	↑52%
	IDIBELL	5.070.000	4.800.000	↓5%	10.049.502	15.797.689	↑57%	7.086.364	4.396.091	↓38%
	IDIBGI	450.000	500.000	↑11%	708.643	2.055.014	↑190%	806.846	1.055.902	↑31%
	IGTP	500.000	600.000	↑20%	3.686.599	4.768.294	↑29%	4.656.054	4.326.359	↓7%
	IISPV	520.000	520.000	→	1.126.454	2.098.108	↑86%	1.051.425	758.673	↓28%
	IMIM	3.100.000	3.100.000	→	7.319.820	9.540.310	↑30%	7.541.618	8.342.129	↑11%
	IRBLleida	500.000	500.000	→	2.579.836	2.302.787	↓11%	2.079.050	1.829.003	↓12%
	IRHSCSP	700.000	700.000	→	5.830.856	6.758.741	↑16%	8.350.552	9.885.582	↑18%
	VHIO	1.210.000	1.210.000	→	4.987.010	5.018.998	↑1%	5.581.633	21.679.515	↑288%
VHIR	2.000.000	2.100.000	↑5%	10.633.842	12.722.724	↑20%	24.685.971	13.757.336	↓44%	
TOTAL	58.193.570	60.246.002	↑4%	118.710.186	149.929.126	↑26%	82.633.642	90.767.858	↑10%	

↓ Disminució respecte al 2014; ↑ Augment respecte al 2014 → Sense variació respecte al 2014
 Font: SIRECS-UNEIX i pressupostos de la Generalitat

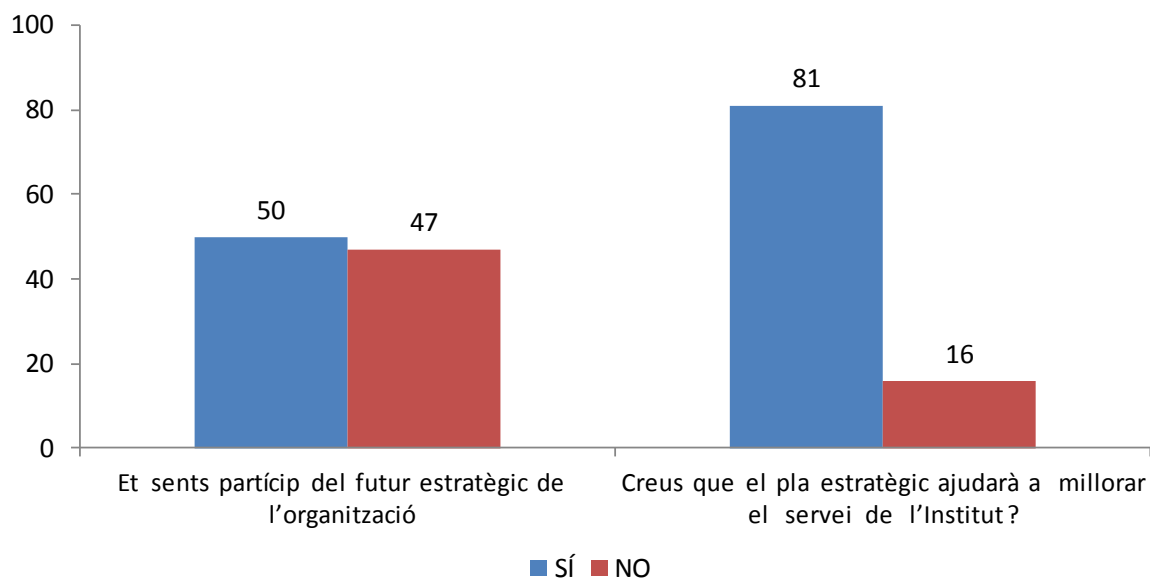
Durant l'exercici 2019, es posarà en marxa, i a ple rendiment, el nou edifici de recerca. Aquest edifici genera unes necessitats noves, especialment de manteniment, i que per tant incrementarà la nostra despesa.

De tot l'anterior, es desprèn com a diagnòstic financer estructural, una manca relativa de finançament de funcionament de la Generalitat, que s'arrossega des de la entrada en el sistema CERCA, i una forta dependència dels ajuts de les nostres dos entitats vinculades, per aconseguir l'equilibri econòmic.

4.6. RESULTAT DE L'ENQUESTA ALS PROFESSIONALS

Durant el mes d'Octubre de 2018 es va realitzar una enquesta en línia adreçada als professionals de l'Institut. L'objectiu de la mateixa era recollir els punts de vista dels professionals en relació als aspectes de millora de l'Institut. Es van obtenir **97 respostes** i a continuació es presenten els principals resultats de la mateixa.

En un primer apartat de l'enquesta es van formular varies preguntes en relació a l'estratègia, amb el següent resultat :



Malgrat, només el 51% dels professionals enquestats es senten particips del futur estratègic de l'organització, més del 80% creu que el pla estratègic ajudarà a millorar el servei de l' Institut.

En un **segon apartat** de l'enquesta es va demanar una valoració per part dels professionals de vint i tres aspectes de l' Institut. La valoració es feia puntuant cadascun dels aspectes del 1 al 5, en funció de si cadascun d'ells és un punt fort de l' Institut o no, a on 5 és la puntuació més alta i 1 la més baixa.

A la següent taula es presenten els resultats, mostrant per cada aspecte el percentatge de respostes per cadascuna de la possibles puntuacions. La darrera columna suma el percentatge de respostes que han donat les puntuacions més altes, és a dir han puntuat aquell aspecte amb un 4 o 5, el que equival a donar una valoració molt positiva.

En terme mig, només el **26 % dels professionals** enquestats han donat una **valoració alta**, és a dir 4 o 5. La puntuació amb major pes relatiu en la major part de les respostes ha estat un 3, el que s'interpreta com que aquell aspecte té potencial de millora i en algun casos el 2 també ha estat una puntuació amb cert pes.

Amb l'objectiu de facilitar la interpretació dels resultats, s'ha utilitzat un codi de colors, en el que aquells aspectes amb un percentatge de valoracions entre 4 o 5 superior a la mitja del 26% estan en color verd, els aspectes que han rebut una valoració entorn als 26% estan en color taronja i els que han rebut menys del 26% de valoracions altes (puntuació de 4 o 5), estan en color vermell.

ÀMBIT RECERCA I INNOVACIÓ

RECERCA I INNOVACIÓ	1	2	3	4	5	4+5	Ns/Nc
1. Estem ben posicionats a Catalunya	2%	23%	36%	33%	6%	39%	0%
2. Estem ben posicionats a nivell nacional	7%	26%	34%	29%	4%	33%	0%
3. Podem competir a nivell internacional	10%	26%	31%	26%	7%	33%	0%
4. Tenim les capacitats per atraure talent	10%	28%	27%	31%	4%	35%	0%
5. Existeix un bon sistema d'avaluació dels grups	12%	27%	38%	22%	1%	23%	0%
6. Es promou la innovació i transferència tecnològica	15%	32%	36%	16%	0%	16%	0%

En l'àmbit de la recerca i innovació es van valorar 6 aspectes, dels quals els que han rebut puntuacions més favorables són el posicionament en recerca a Catalunya i la capacitat d'atraure talent. Per contra els aspectes pitjors valorats són sistema d'avaluació dels grups i la promoció de la innovació i transferència tecnològica.

SERVEIS DE SUPORT A LA RECERCA

SERVEIS DE SUPORT A LA RECERCA	1	2	3	4	5	4+5	Ns/Nc
7. Intranet	5%	22%	31%	33%	4%	37%	5%
8. Comunicació Interna	10%	18%	33%	33%	3%	36%	3%
9. Comunicació externa	13%	16%	31%	24%	3%	27%	12%
10. Unitat de Projectes	5%	12%	21%	30%	14%	44%	18%
11. Gestió de Viatges	11%	13%	23%	23%	2%	25%	28%
12. Suport en la sol·licitud de patents	5%	8%	11%	8%	3%	11%	64%
13. Suport en la elaboració de convenis/contractes	1%	18%	22%	30%	11%	41%	18%
14. Formació continuada	6%	22%	30%	27%	5%	32%	10%
15. Jornades de divulgació científica	7%	20%	29%	29%	5%	34%	10%

En aquest bloc de preguntes es van valorar nou aspectes. Com s'observa en la taula, en alguns casos una part important dels enquestats no van valorar un determinat aspecte (Ns/NC, No sap, No contesta), com és el cas de la gestió de viatges o el suport a la sol·licitud de patents, a on respectivament el 28% o el 64% dels professionals enquestats no les han valorat.

En aquest apartat els aspectes més ben valorats han estat la Unitat de projectes amb un 44 % de respostes amb una puntuació de 4 o 5 i el suport per la elaboració de convenis i contractes. Els aspectes menys ben valorats han estat la comunicació externa, la gestió de viatges o el suport a la sol·licitud de patents.

PLATAFORMES SERVEIS CIENTÍFIC - TÈCNICS

Finalment es van valorar les plataformes de serveis científic – tècnics. En la major part els casos només la meitat dels enquestats van valorar cadascuna de les plataformes, amb més del 50 % de les respostes amb una (Ns/NC, No sap, No contesta), en funció de si es tracta de plataformes que han utilitzat o no.

En relació a les valoracions, en general, són baixes, totes amb menys d'un 20% de les respostes amb una puntuació de 4 o 5, excepte el Servei d'Experimentació Animal, que és el més ben valorat d'aquest bloc.

També es van deixar uns camps oberts per aportar en referència als punts forts i febles de l'institut, i a aportar accions de millora. Tots aquests camps s'han analitzat i agrupat per afegir-los al DAFO.

Cal destacar que la situació de les instal·lacions per aquests serveis no eren els més adients per aquesta activitat, amb el trasllat al nou edifici, es revisaran segons necessitats dels grups i canvis tecnològics.

5. DIAGNÒSTIC. TENDÈNCIES CLAU DE L'ENTORN

Per dur a terme la estratègia científica cal analitzar l'entorn en el qual estem ubicats, i es presenta com un entorn complex. Aquesta anàlisi es fa a tres nivells: europeu, nacional i regional.

Amb aquest anàlisi haurem d'avaluar com orientar i alinear la nostra estratègia amb les polítiques de la recerca i la innovació biomèdica i amb les tendències, tant nacionals com internacionals. Per aquest motiu avaluem les estratègies, polítiques i normatives dels següents organismes:



5.1. PRIORITAT A NIVELL INTERNACIONAL

La estratègia actual de la Comissió Europea, a través del programa Europa 2020 va marcar les seves prioritats de forma que preval el coneixement i la innovació, la sostenibilitat i la competitivitat i la cohesió social i territorial. Amb el seu Programa **Horizon 2020**, pretén finançar la recerca i la innovació adreçada a diferents eixos estratègics, sent el repte salut com un dels eixos prioritaris dels reptes de la societat.

Reptes marcats per la CE



Davant dels problemes actuals:

- ✓ Envel·liment de la població
- ✓ Augment de la càrrega de malalties
- ✓ Manca de sostenibilitat i la desigualtat en l'atenció sanitària
- ✓ Pressions per a la reforma de l'atenció sanitària

La Comissió Europea s'ha marcat el repte:

Repte Social 1: Salut, Canvi Demogràfic i Benestar

Objectius:

- ✓ Millorar el nostre enteniment de les causes i mecanismes relacionats amb la salut, com l'envelliment saludable i la malaltia.
- ✓ Millorar la nostra habilitat per a monitorar la salut i per prevenir, detectar, gestionar i tractar la malaltia.
- ✓ Recolzar a les persones grans perquè es mantinguin sanes i actives.
- ✓ Provar i demostrar nous models i eines per promoure la salut i els tractaments.

Però cal mirar més enllà, no ens podem quedar amb la estratègia fins al 2020, cal anar al programa **Horizon Europe** que marcarà les accions del 2021 al 2027, on es prioritza el suport a la disseminació del coneixement (comunicació oberta), l'impacte de la recerca i la innovació i la presència de l'usuari en la cadena de valor de les innovacions. Per tant aquest programa es centrarà en:

- ✓ Fomentar i recolzar aquelles innovacions amb molt potencial i possibilitat de entrar en el mercat de forma disruptiva.
- ✓ *R&D Mission Oriented*: Relacionar la recerca i la innovació de la UE millor amb la societat i les necessitats dels ciutadans amb forta visibilitat i alt impacte.
- ✓ Cooperació internacional per tal de resoldre problemàtiques globals
- ✓ *Open Science*: Millorar la difusió i explotació de resultats i suport de R+D+I
- ✓ Enfortir la col·laboració internacional

Cal destacar també la importància de la recerca i la innovació responsables que és un enfocament que advoca per fomentar una recerca i una innovació més inclusives i sostenibles. Per això és important la participació dels actors, en el nostre sector cada vegada més es parla de fer participar al pacient i al usuari.

Per tant la Responsabilitat en la Recerca i la Innovació haurà de ser un dels valors de la institució i per tant haurem de definir un objectiu que ens permeti desenvolupar un Pla de Responsabilitat Corporativa.

5.2. PRIORITAT A NIVELL NACIONAL

Com a Institut acreditat per l'ISCIII, no podem deixar de banda la seva planificació estratègica que s'emmarca en l'Estratègia Espanyola de Ciència i Tecnologia i

d'Innovació 2013-2020 i el Pla Estatal d'Investigació Científica, Tècnica i d'Innovació 2013-2016. Els objectius bàsics són:

- ✓ La generació de coneixement en ciències de la salut.
- ✓ La producció d'un impacte positiu en la salut de la població.
- ✓ La generació de riquesa a través de la innovació i la creació de diferents iniciatives de tipus empresarial.
- ✓ L'impuls del lideratge internacional del Sistema Español de Ciència i Tecnologia

El "Plan estatal de investigación científica y técnica y de innovación 2013-2020" contempla els següents objectius:

PLAN ESTATAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TÉCNICA Y DE INNOVACIÓN 2017-2020



 <p>INCORPORACIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN I+D+I (O1)</p>	 <p>FORTALECIMIENTO Y LIDERAZGO EN LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO (O2)</p>
 <p>ACCELERAR LA INVERSIÓN PRIVADA EN I+D+I, Y COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS INNOVADORAS (O3)</p>	 <p>DESARROLLAR Y CONSOLIDAR EL IMPACTO DE LAS FORTALEZAS DEI+D+I EN BENEFICIO DE LOS GRANDES RETOS DE LA SOCIEDAD (O4)</p>
 <p>SINERGIAS Y POLÍTICAS DE I+D+I: AGE-CCAA-UE (O5)</p>	 <p>I+D+I ABIERTA Y RESPONSABLE PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD (O6)</p>

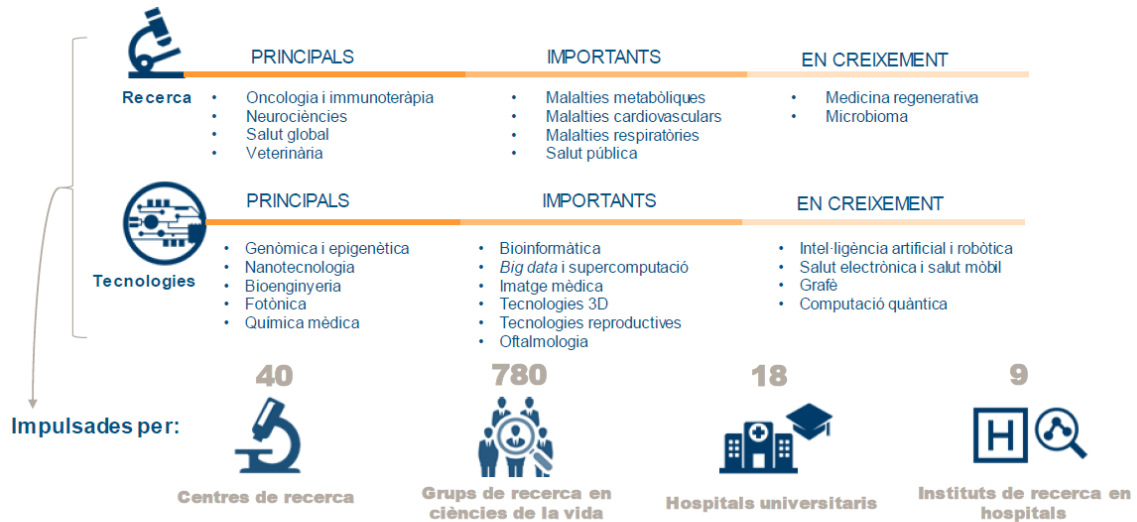
Aquestes línies estratègiques van molt alineades amb la estratègia europea i per tant ens haurem d'adaptar per tal de poder buscar noves fórmules per mesurar la nostra activitat científica i adaptar les nostres polítiques a les definides pels diferents organismes.

5.3. PRIORITAT A NIVELL CATALÀ

En el cas de Catalunya cal destacar l'entorn propici i les nombroses iniciatives que han sorgit en l'àmbit de la Recerca i la Innovació en el sector de ciències de la vida. Al document que mostra la evolució del sector en els últims anys, l'informe sectorial publicat per ACCIÓ a l'abril del 2018, es pot evidenciar el potencial del nostre ecosistema que inclou des de els Hospitals Universitaris i els Centres de Recerca dels mateixos, centres tecnològics, Universitats, Empreses principals i start ups, i acceleradores i fires relacionades amb aquesta temàtica. En aquest informe es presenten els principals actius de la bioregió catalana, un entorn propici per la recerca.

Principals actius de la bioregió catalana

Biocat, agent estratègic i catalitzador en la construcció de l'ecosistema català de les ciències de la vida i la salut, ha identificat els principals actius de la bioregió catalana en recerca i tecnologia:



Fonts: Biocat, 2017.

ACCIÓ Generalitat de Catalunya

Unitat d'Estratègia i Intel·ligència Competitiva

Cal destacar, també del mateix informe, les tendències de les noves tecnologies que s'espera que ens els propers anys irrompin en el sector salut impulsant canvis importants:

Oportunitats tecnològiques

ACCIÓ ha identificat 12 tecnologies innovadores com a motors principals de l'evolució i la disrupció a Catalunya en els propers anys. La salut és el sector on més s'espera que aquestes tecnologies impulsin canvis importants:



L'ecosistema català de ciències de la vida i biologia està format per **les empreses més potents i innovadores i institucions de recerca. Amb l'ecosistema farmacèutic més dens d'Europa, la indústria biotecnològica més gran de l'Estat espanyol i un sector de dispositius mèdics altament tecnològic i amb un creixement ràpid i continu**, Catalunya ofereix l'ecosistema empresarial més complet en ciències de la vida del sud d'Europa. Així mateix, Catalunya té més de **40 centres científics, tècnics i de recerca capdavanters, que són estratègics per al desenvolupament de les indústries de les ciències de la vida**. La innovació també és una de les principals característiques del sector català de les ciències de la vida: té més de 95 *spin-off* actives i 352 *start-ups*, i **durant els últims 5 anys s'han creat més de 200 empreses relacionades**. A més, la neurociència, la genòmica i l'epigenètica estan classificades com les principals capacitats de la bioregió catalana per Biocat, l'agent estratègic i catalitzador del sector de les ciències de la vida català.

Font: Mapa de tendències tecnològiques, 2017

ACCIÓ Generalitat de Catalunya

Unitat d'Estratègia i Intel·ligència Competitiva

En el context actual, a nivell de Departament de Salut, es vigent el Pla de salut de Catalunya 2016-2020. Aquest pla conté una línia específica per potenciar la recerca i la

innovació en el conjunt del sistema de salut de Catalunya de manera que l'estratègia de recerca es pugui alinear amb la de les altres línies estratègiques del Pla de salut. El Pla estratègic de recerca i innovació en salut 2016-2020 (PERIS 2016-2020) s'alinea amb el contingut que incorpora el Pla de salut de Catalunya 2016-2020, és el vector de desenvolupament de la línia de recerca i innovació, i representa l'element que compacta l'estratègia en recerca i innovació del Departament de Salut. Els objectius marcats pel Pla Estratègic i als quals ens alinearem son:

- ✓ Objectiu 1. Promoure la **participació dels pacients** i, en general, de la ciutadania de Catalunya en les polítiques de recerca i innovació del sistema de salut de Catalunya.
- ✓ Objectiu 2. Incrementar la qualitat de la recerca que es fa en l'àmbit de la salut per garantir l'**excel·lència** del nostre sistema de salut
- ✓ Objectiu 3. Intensificar les capacitats de **translació del coneixement** generat pels investigadors i tecnòlegs als processos assistencials en les àrees de la prevenció, el diagnòstic i el tractament dels processos patològics i en la promoció de la salut
- ✓ Objectiu 5. Potenciar la formació i l'ocupabilitat de científics i tecnòlegs en el sistema de salut de Catalunya i **enfortir les capacitats científiques** dels professionals de la salut
- ✓ Objectiu 6. Integrar les **polítiques de recerca i innovació** en salut amb les altres d'existents a Catalunya
- ✓ Objectiu 7. Potenciar el paper del sistema de salut de Catalunya com a agent d'innovació creant mecanismes per **accelerar la transferència de coneixement** al sector productiu
- ✓ Objectiu 8. Promoure la **divulgació científica** i el coneixement crític dels avenços científics en l'àmbit de la salut

5.4. COL·LABORACIONS I XARXES

Cal destacar que tota la nostra activitat perd sentit sense la col·laboració dels agents importants que componen el nostre ecosistema, tant a nivell nacional com internacional.

Tal com es mostra en el diagnòstic intern es firmen convenis específics de col·laboració amb altres centres, universitats i empreses, però cal destacar que també estem treballant en generar un mapa d'aliances estratègiques que ens permeti dur a terme la nostra activitat de forma que no inflen la estructura i que aprofitem el coneixement dels experts en cada cas. Aquesta serà una línia estratègica important a treballar.

5.5. CONCLUSIONS DEL DIAGNÒSTIC EXTERN

- ✓ La recerca i la innovació en el sector salut és una prioritat i un objectiu estratègic de totes les polítiques de les diferents administracions, tant en l'àmbit nacional com internacional.

- ✓ Existeix una tendència a enfortir les relacions entre el sector públic i privat, especialment a través de la innovació.
- ✓ Es presenta una tendència, cada vegada més forta, a fer una recerca i innovació amb una avaluació de l'impacte.
- ✓ Existeix una tendència de fer participar al pacient en els projectes de recerca i d'innovació amb un paper proactiu important.
- ✓ La captació de fons esdevé encara més competitiva.
- ✓ La Internacionalització és una peça clau en totes les estratègies.
- ✓ Existeix un entorn molt propici per dur a terme projectes d'innovació
- ✓ Canvi de polítiques dels centres CERCA i dels Instituts acreditats per l'ISCIII a l'hora de mesurar el resultat i fer les avaluacions dels grups.

6. DAFO

Per a elaborar el Diagnòstic de la situació actual s'ha realitzat un treball que ha inclòs :

Sessions de reflexió estratègica:

- ✓ Equip directius des de l'Institut (16 d'Abril de 2018)
- ✓ Comissió Permanent (23 d'Abril de 2018)
- ✓ Comitè Científic Intern (11 de Maig de 2018)
- ✓ Consell Rector (22 Octubre 2018)
- ✓ Patronat (3 de Desembre 2018)

Així mateix, El 14 de juny de 2018 es va realitzar la jornada de reflexió estratègica amb la participació de 40 professionals de l'Institut de Recerca i posteriorment s'ha realitzat una enquesta adreçada als professionals del IIB - Sant Pau, amb la participació de 95 professionals

Aquest treball ha estat la font a partir de la qual s'han identificat les debilitats i amenaces, així como les fortaleces i oportunitats del IIB Sant Pau, construint el anàlisis DAFO que es presenta a continuació:

FORTALESES	OPORTUNITATS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La marca, la història i el relat de la Fundació Hospital de la Santa Creu i Sant Pau. 2. Producció científica elevada. 3. Molt eficients en la recerca 4. Bons serveis transversals 5. Augment d'assajos clínics 6. Augment projectes FIS 7. Centre d'Investigació del Medicament. 8. Bona relació entre la recerca clínica i bàsica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La marca Sant Pau. 2. Millorar la captació de talent. 3. El nou edifici i les noves instal·lacions 4. L'aportació de la integració ICCC a nivell de captació de fons 5. Noves instal·lacions del CIM, oportunitat de oferir serveis externs de qualitat 6. La relació amb la Indústria 7. Compartir equips i tècniques 8. S'està creant un ecosistema d' innovació al voltant

<ul style="list-style-type: none"> 9. Bona recerca clínica traslacional 10. Multidisciplinarietat. 11. Molta activitat en Convenis de col·laboració amb la indústria, a nivell Nacional i Internacional 12. Ampli servei de plataformes científiques 13. Tendència creixent en els dos últims anys en les activitats de transferència 14. Bona comunicació i col·laboració amb la Universitat 15. Acreditacions com a centres CERCA i dels Instituts del ISCIII 16. Composició complementària del IIB Sant Pau, centres amb activitats diferents. 	<ul style="list-style-type: none"> de la salut molt important. 9. L'entorn (públic i privat) tendeix a invertir cap a la innovació 10. La implicació positiva de la societat en la recerca biomèdica 11. Canvis en les polítiques en I+D, dona molta importància a l'impacte 12. Ajuts per promoure la internacionalització. 13. Captació de fons H2020 14. La re-estructuració plataformes en el nou edifici. Explotació externa 15. Marge de millora en la revisió de processos 16. Incrementar les relacions institucionals, potenciar les aliances estratègiques. 17. Instal·lacions noves 18. Integració amb l'ICCC, estructures i personal
---	---

DEBILITATS

AMENACES

<ul style="list-style-type: none"> 1. No tenir prou massa crítica 2. Millorar la interacció entre la bàsica i clínica 3. Dispersió dels grups de recerca (poca interacció) 4. Poca interacció amb els pacients. 5. Falta diversificar les fonts de finançament 6. No captem un bon retorn econòmic del sector privat 7. Estructura feble per captar recursos (mecenatge) 8. Manca de sentiment de pertinença. 9. Manca política de recolzament a la recerca a l'hospital (contractació personal, incentius, carrera professional) 10. Manca d'un programa de captació de talent. 11. Falta personal tècnico-administratiu. 12. Manca d'oficines de projectes europeus 13. Manca dimensionar els recursos qualitius que tenim (col·laboracions, accions de difusió) 14. Manca d'un sistema de seguiment d'objectius i indicadors. 15. Falta de criteris meritocràtics/científics per avaluar els investigadors. 16. Baixa captació de fons a nivell internacional 17. Plataformes infradotades. 18. No es treballa per processos 19. Poca flexibilitat a l'hora de adaptar-nos a nous requeriments 20. No es disposa d'estructures de suport pròpies. Molta dependència de gestió externa. 21. Dèficit econòmic en l'últim exercici-2018. Necessitat pla viabilitat i sostenibilitat 	<ul style="list-style-type: none"> 1. La manca de finançament 2. La reducció dels fons no competitiu 3. L'entorn molt competitiu (dificultat, captació de bons estudiants) 4. L'excessiva assistència (no es contempla la recerca) 5. La disminució Recursos Públics 6. Forta burocratització dels tràmits administratius. 7. Noves lleis i regulacions, llei de contractació pública, llei de protecció de dades, llei de transparència, llei de PI,... 8. La dificultat per atreure talent. 9. La falta d'inversió i renovació tecnològica 10. Canvis en els sistemes d'avaluació de la Recerca i la Innovació. Definició de nous indicadors 11. Excessives entitats externes que requereixen de indicadors, que moltes vegades no tenim recollits de forma sistemàtica. Això cada vegada va a més.
--	--

7. BASES DEL CANVI

Sobre la base del DAFO, en la mateixa Jornada de reflexió estratègica, els professionals de l'Institut de Recerca, organitzats en varis grups de treball, van debatre sobre diferents propostes d'accions a dur a terme en els propers 4 anys per donar resposta a les oportunitats i amenaces identificades.

Aquest procés de debat i reflexió va conduir a identificar cinc bases principals del canvi.

SITUACIÓ INTERNA



BASES DEL CANVI

1. Desenvolupar una recerca referent en el sistema.
2. Transformar la recerca en avenços aplicables a la pràctica assistencial.
3. Incrementar el grau de internacionalització del IIB Sant Pau.
4. Dotar al IIB Sant Pau dels recursos organitzatius i tecnològics per poder desenvolupar la seva tasca.
5. Diversificar les fonts de finançament.

CONTEXT DE L'ENTORN



8. EIXOS I OBJECTIUS ESTRATÈGICS

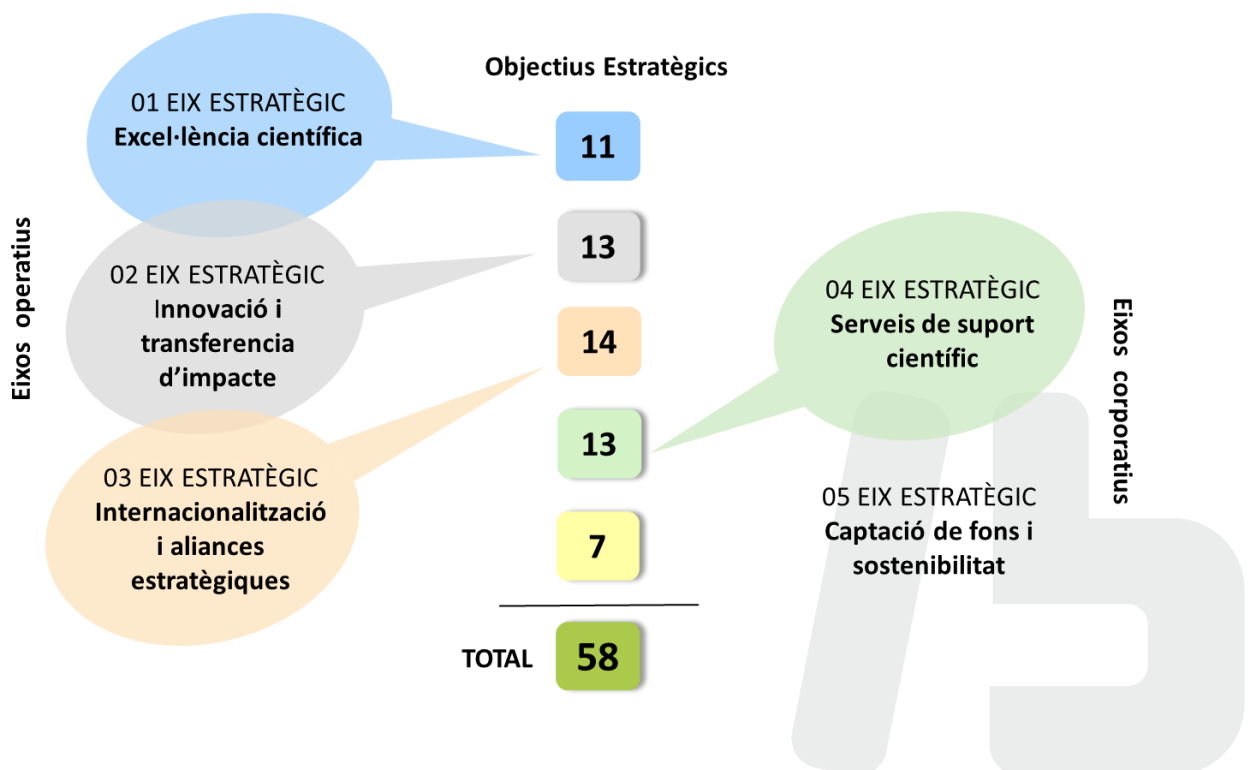
El Pla Estratègic es concep com un instrument de gestió, d'incentivació i de motivació, que estableix el full de ruta compartit per tots els professionals del IIB Sant Pau.

En coherència amb les bases del canvi, el Pla estratègic de recerca i innovació 2019-2022 s'ha estructurat en 5 eixos i 58 Objectius Estratègics.



Aquests 5 eixos estratègics han d'actuar com a palanca de canvi en l'evolució del IIB Sant Pau.

Els mateixos, s'agrupen en dos blocs. Un primer bloc amb tres eixos operatius i més relacionats amb l'activitat de recerca i innovació de l'institut i els dos darrers eixos de caràcter corporatiu i que han de donar suport i ajudar a l'èxit dels primers.



8.1. EIX ESTRATÈGIC 01: Excel·lència científica

Repte al que respon: **“Desenvolupar una recerca referent en el sistema”**

Durant els últims anys, el IIB Sant Pau ha posat tots els mecanismes per desenvolupar una recerca referent en el sistema, tal com mostren els diferents indicadors exposats en el diagnòstic. Ara s'obre una etapa de consolidació en aquest sentit i de continuïtat per assegurar els bons resultats en els propers anys.

Per a mantenir l'excel·lència científica, un dels aspectes clau serà una col·laboració més intensa entre els grups d'investigació del IIB Sant Pau, aportant una bona recerca clínica traslacional. El fet de crear uns espais comuns facilitarà la integració dels grups del IIB Sant Pau.

Són varies les línies d'actuació que es prioritzaran durant els propers 4 anys, començant per donar més visibilitat i més notorietat a la marca de l'Institut de Recerca Sant Pau i dedicant recursos a captar investigadors d'alt nivell, júnior i sènior. La captació i la retenció de talent es presenta com un dels grans reptes a assolir en els propers anys, alineat amb la estratègia de RRHH per Investigadors de la Comissió Europea (HRS4R-Humam Resources Strategy for Researchers). Caldrà acreditar la implementació d'un procés de contractació és Obert, Transparent i basat específicament en el Mèrit (OTM-R), segons indica la estratègia HRS4R. L'OTM-R propicia una carrera investigadora més atractiva, garanteix la igualtat i assegura que es contracti a la millor persona per al lloc treball. Aquest procés aporta beneficis als investigadors, les institucions i el sistema de recerca en general, generant oportunitats per a tots els candidats i facilitant la mobilitat.

Es donarà continuïtat a la política d'excel·lència en la prioritització de recursos. Es continuarà treballant amb els grups per consensuar una bona estratègia, millorant el sistema d'avaluació dels mateixos, basat en avaluacions externes acordes a criteris definits internament. Totes les actuacions definides amb els grups quedaran recollides en el Pla Científic de l'Institut. Caldrà tornar a fer un diagnòstic per tal de definir la estratègia de prioritització d'àrees i avaluar la possibilitat de redefinir la especialització de l'Institut.

Volem seguir mesurant i objectivant l'impacte de la nostra recerca i per aquest motiu, a banda de les avaluacions externes periòdiques, seguirem treballant en l'avaluació continua de l'activitat dels grups, compartint els resultats per mitjà del quadre de comandament de la institució. Tots aquest indicadors hauran d'anar alineats amb les polítiques que ens marca la regulació i les normatives de les nostres acreditacions, com a Centre CERCA i com a Institut acreditat del ISCIII.

Una important aposta de futur passa per potenciar la interacció entre ciència i societat. Es potenciarà la introducció d'elements de responsabilitat social encaminats a crear un

model de Recerca i Innovació Responsables amb l'objectiu de motivar i implicar als actors clau i poder avaluar l'impacte de la nostra recerca sobre el pacient.

Per tant, les línies estratègiques d'actuació derivaran en els següents objectius estratègics:

LÍNEES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ	OBJECTIUS ESTRATÈGICS
Dissenyar estratègies per atraure i retenir talent nacional i internacional	OE1.1: Potenciar la marca IIB Sant Pau i millorar el seu reconeixement.
	OE1.2: Desenvolupar polítiques actives de captació de talent (perfils junior i sènior)
	OE1.3: Procés de Contractació Obert, transparent i basat en el mèrit (OTM-R)
Integració dels grups del IIB Sant Pau i les metodologies de treball	OE1.4: Intensificar una cultura de col·laboració entre els grups investigadors del IIB Sant Pau
	OE1.5: Agilitzar els serveis de suport als grups
Millorar el sistema d'avaluació dels grups	OE1.6: Garantir la competitivitat científica basada en l'avaluació continua de l'activitat dels grups
	OE1.7: Consolidar l'accés a la informació de forma transparent per mitjà del quadre de comandament
Especialització: àrees de recerca	OE1.8: Actualització i seguiment i del Pla Científic
	OE1.9: Donar continuïtat a la política d'excel·lència en la prioritització de recursos.
Recerca i Innovació responsable	OE1.10: Pla de Responsabilitat Social Corporativa
	OE1.11: Definir criteris per mesurar l'impacte de la Recerca

8.2. EIX ESTRATÈGIC 02: Innovació i transferència d'impacte

Repte al que respon: ***“Transformar la recerca en avenços aplicables a la pràctica assistencial”***

Entre les tendències de l'entorn s'observa com el pacient cada vegada té un rol més actiu, a l'hora que es tendeix a invertir més en innovació, tan des de l'àmbit públic, com

des de l'àmbit privat. A més, a Catalunya està creixent un ecosistema d'innovació molt dinàmic al voltant de la salut.

En la línia d'aprofitar les oportunitats que ofereix aquest nou entorn i transformar la recerca en avenços aplicables a la pràctica assistencial, en els propers anys es seguirà promovent la cultura innovadora al IIB Sant Pau, tot impulsant l'activitat de la Unitat d'Innovació i Transferència i crear els mecanismes de relació entre el IR i les altres Institucions que componen el IIB Sant Pau. En aquesta línia, s'ha definit la Unitat d'Innovació com a Unitat mixta entre l'Institut i la Fundació de Gestió Sanitària.

Així mateix, de cara a optimitzar l'ús dels recursos, es definiran els mecanismes d'anàlisi de la viabilitat i prioritització de projectes d'innovació i s'engegaran iniciatives de valorització de les idees i oportunitats d'innovació, s'incrementaran les activitats de transferència i es buscarà crear un entorn d'innovació oberta entre investigadors i agents externs, entre altres iniciatives.

L'èxit d'aquest eix estratègic passa també per saber teixir col·laboracions amb la resta d'actors de l'ecosistema d'innovació i desenvolupar un pla de reconeixement i difusió de projectes innovadors, que actuï com a motor de motivació pels potencials agents d'innovació de l'IBB-Sant Pau.

LÍNEES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ	OBJECTIUS ESTRATÈGICS
Fomentar la innovació	<p>OE2.1: Realitzar el Pla de foment per tal de promoure activament la cultura innovadora al IIB Sant Pau.</p> <p>OE2.2: Impulsar l'activitat de la Unitat d'Innovació i Transferència en tot el IIB Sant Pau</p>
Prioritzar els projectes/idees de innovació	<p>OE2.3: Consolidar els mecanismes per a identificar i canalitzar projectes de innovació</p> <p>OE2.4: Crear mecanismes d'anàlisi de la viabilitat i prioritització de projectes d'innovació</p>
Reforçar el model d'innovació	<p>OE2.5: Reforçar les activitats de valorització i transferència a través de la Unitat i amb Consultors de Transferència</p> <p>OE2.6: Promoure l'emprenedoria</p> <p>OE2.7: Crear un espai de innovació oberta entre investigadors i agents externs</p>

	OE2.8: Generar i implementar procediments per gestionar la innovació
Interactuar amb l'ecosistema d'innovació	OE2.9: Participar en programes d'institucions que fomenten la innovació.
	OE2.10: Identificar i col·laborar amb empreses amb component innovador.
	OE2.11: Crear una xarxa d'aliances estratègiques per tal de poder accelerar els projectes d'innovació.
Desenvolupar un model d'incentius a la innovació	OE2.12: Desenvolupar un pla de reconeixement i difusió de projectes innovadors
	OE2.13: Garantir el reconeixement d'incentius pels agents que fan innovació

8.3. EIX ESTRATÈGIC 03: Internacionalització i aliances estratègiques

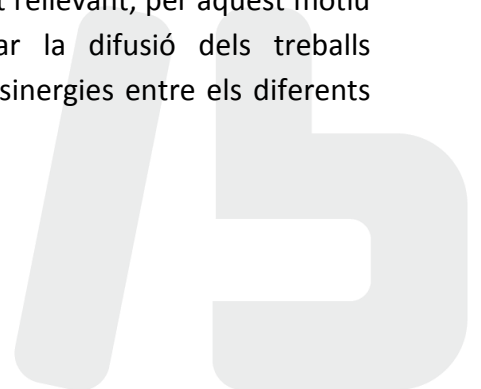
Repte al que respon: ***“Incrementar el grau de internacionalització del IIB Sant Pau”***

Ser reconegut com un centre de recerca de prestigi passa ineludiblement per ser actiu en l'àmbit internacional. Aquest eix estratègic recull el conjunt d'objectius encaminats a potenciar la vessant internacional de l'IBB Sant Pau

Aquests objectius van des de dotar dels recursos necessaris per tal de captar finançament a través de grups internacionals, fomentant les convocatòries europees del H2020 i d'altres, fins a reforçar les aliances estratègiques o fomentar els intercanvis professionals a nivell internacional.

Això implicarà treballar en tres eixos d'actuacions com són: a) la captació i identificació de projectes, b) el foment de la cultura d'internacionalització i c) definir una metodologia de treball proveint de la estructura i els procediments.

La correcta comunicació interna és un aspecte especialment rellevant, per aquest motiu un dels objectius estratègics d'aquest eix és fomentar la difusió dels treballs internacionals dels grups del Institut de Recerca i buscar sinergies entre els diferents grups.



LÍNEES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ	OBJECTIUS ESTRATÈGICS
Augmentar la captació de fons de programes internacionals	<p>O3.1: Identificació i captació d'iniciatives amb potencial d'accedir a recursos internacionals</p> <p>O3.2: Dotar a l'IR d'una estructura estable i integrada per donar un suport transversal</p> <p>O3.3: Facilitar la recerca de recursos internacionals per impulsar grups d'investigació potents segons avaluació externa i indicadors</p> <p>O3.4: Potenciar plans d'incentius a la internacionalització</p> <p>O3.5: Detectar i dissenyar formacions específiques per accedir a convocatòries.</p>
Reforçar les aliances estratègiques en àmbits internacionals	<p>O3.6: Potenciar la participació i lideratge en consorcis europeus</p> <p>O3.7: Fomentar la participació en Comitès de Recerca Internacional</p> <p>O3.8: Establir convenis amb centres acadèmics o de recerca a nivell internacional</p> <p>O3.9: Explorar sinèrgies amb altres centres de recerca a nivell nacional</p>
Fomentar intercanvis professionals en l'àmbit Internacional.	<p>O3.10: Promocionar accions que afavoreixen el networking internacional</p> <p>O3.11: Fomentar la participació en programes de Captació de professionals internacionals.</p> <p>O3.12: Fomentar la participació en programes d'intensificació pels clínics.</p>
Donar visibilitat a l'activitat internacional	<p>O3.13: Fomentar la cultura d'Internacionalització</p> <p>O3.14: Fomentar accions de difusió dels treballs dels grups en aquest àmbit i identificar sinèrgies.</p>

8.4. IX ESTRATÈGIC 04: Serveis de suport científic

Repte al que respon: ***“Dotar a l’Institut de Recerca dels recursos organitzatius i tecnològics per poder desenvolupar la seva tasca”***

L'eix estratègic 04 és el primer dels dos eixos corporatius que donen suport als eixos operatius. Aquest eix recull les actuacions que l'Institut de Recerca (FIRHSCSP) vol abordar en els propers 4 anys, tant en l'àmbit dels recursos humans, l'ús de les plataformes, la millora dels processos interns o la millora de les tecnologies de la informació. S'haurà de continuar amb la Política de Recursos Humans Europea en l'àmbit de la recerca (HRS4H), la formació continuada i implantar el Pla d'Igualtat.

En l'àmbit del recursos humans i amb la voluntat de crear un projecte del que els professionals es sentin partícips i orgullosos, es treballarà en la millora de les polítiques de recursos humans, dissenyant un pla de reconeixement professional, potenciant la formació continuada o millorant la comunicació interna i la transparència.

Amb la posada en marxa del nou edifici s'obre una finestra d'oportunitats pels serveis científic – tècnics que proporcionarem als grups de recerca de l'Institut. S'hauran de redefinir parts del servei també amb la posada en marxa dels laboratoris d'ús comú. Tots els serveis s'hauran de realitzar de forma eficient i amb uns estàndards de qualitat. Entre tots aquests serveis cal destacar el Biobanc, la Sala Blanca i els Serveis de experimentació animal com a serveis estratègics.

En el marc del pla estratègic 2019 - 2022 es volen millorar els processos interns, i amb aquesta voluntat es definirà el pla de qualitat i s'iniciarà la implantació del model de gestió basada per processos. Treballarem un Pla de Qualitat integral que s'haurà de desplegar de forma progressiva a tota la institució, des de la estructura organitzativa fins a les unitat més especialitzades com poden ser:

- ✓ Programa de Qualitat al CIM Sant Pau, que haurà d'incorporar la nova estructura d'estudis de Fase I en oncologia i hematologia.
- ✓ Sistema de qualitat ISO 9001 per la certificació de les plataformes
- ✓ Implementació de les Bones Pràctiques Clíniques en el AGDAC, sotmès a diferents auditories de laboratoris farmacèutics i inspeccions de la FDA.

Finalment, de cara a enfrontar aquests canvis organitzatius i amb l'afany de buscar la eficiència en els nostres processos, caldrà fer un avanç important en l'ús dels Sistemes d'Informació, per la qual cosa es dissenyarà el pla de sistemes d'informació i es treballarà per a ser un institut sense papers.

La qualitat i els sistemes d'informació són dos dels aspectes claus en la estratègia dels propers anys per tal de guanyar en eficiència, per la qual cosa hauran d'agafar entitat pròpia per tal de poder desenvolupar totes les activitats definides.

Per tot això serà necessari fer canvis estructurals i organitzatius i poder definir un Quadre de Comandament i un Pla d'accions de millora.

LÍNEES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ	OBJECTIUS ESTRATÈGICS
Crear un projecte del que els professionals es sentin participants i orgullosos	OE4.1: Millorar les polítiques de recursos humans per retenir talent.
	OE4.2: Donar continuïtat a una estratègia de formació continuada adaptada a les necessitats dels professionals
	OE4.3: Avançar en la cultura de Responsabilitat Social corporativa basada en valors
	OE4.4: Mantenir l'acreditació HRS4R (estratègia RRHH per investigadors)
	OE4.5: Millorar la comunicació interna i la transparència
Optimitzar l'ús de les plataformes	OE4.6: Actualitzar la prestació de serveis científic - tècnics
	OE4.7: Implantar un pla d'avaluació continua de la qualitat de les plataformes
	OE4.8: Aconseguir acreditació en ISO de les plataformes.
Treballar amb uns processos eficients	OE4.9: Definir el Pla de Qualitat Integral de l'Institut de Recerca i la seva implantació progressiva
	OE4.10: Aprofundir en el model de gestió basada en processos
	OE4.11: Definir un Quadre de Comanament
Disposar d'unes TIC's al servei dels professionals	OE4.12: Dotar a l'Institut dels Sistemes d'Informació bàsics per la gestió dels processos
	OE4.13: Dotar a l'Institut d'un Sistema de gestió documental



8.5. EIX ESTRATÈGIC 05: Captació de fons i sostenibilitat

Repte al que respon: **“Orientar les actuacions cap a la captació de recursos financers de recerca públics i privats, nacionals i internacionals”**

El darrer eix estratègic recull el conjunt d'actuacions orientades a incrementar la captació dels recursos necessaris per a finançar l'activitat de l'Institut de Recerca i garantir la seva sostenibilitat.

Les actuacions d'aquest eix estaran orientades a la captació de fons privats, fons del mecenatge i fons internacionals. Una de les fonts principals de finançament privat és com a resultat dels serveis d'assajos clínics que es realitzen des del l'Institut, per tant caldrà potenciar l'estructura com a font de finançament.

Per a millorar la captació de fons, un element imprescindible serà tenir un bona estratègia de comunicació externa, uns bons materials de difusió i una oferta professional dels serveis. En aquesta línia s'hauran de focalitzar els esforços per introduir una visió clarament enfocada a negoci.

LÍNEES ESTRATÈGIQUES D'ACTUACIÓ	OBJECTIUS ESTRATÈGICS
Diversificar les fonts de finançament	OE5.1: Incrementar la captació de fons privats
	OE5.2: Implantar una estratègia per captar fons de mecenatge
	OE5.3: Crear una unitat especialitzada en captació de recursos internacionals.
	OE5.4: Desenvolupar una estratègia de comunicació externa per millorar la captació de fons.
Garantir la sostenibilitat de la estructura	OE5.5: Revisar els Ingressos estructurals i les subvencions de funcionament
	OE5.6: Potenciar l'estructura d'assaigs clínics com a font de finançament
	OE5.7: Augmentar la competitivitat per a l'obtenció de recursos en les Fases I i II (CIM)



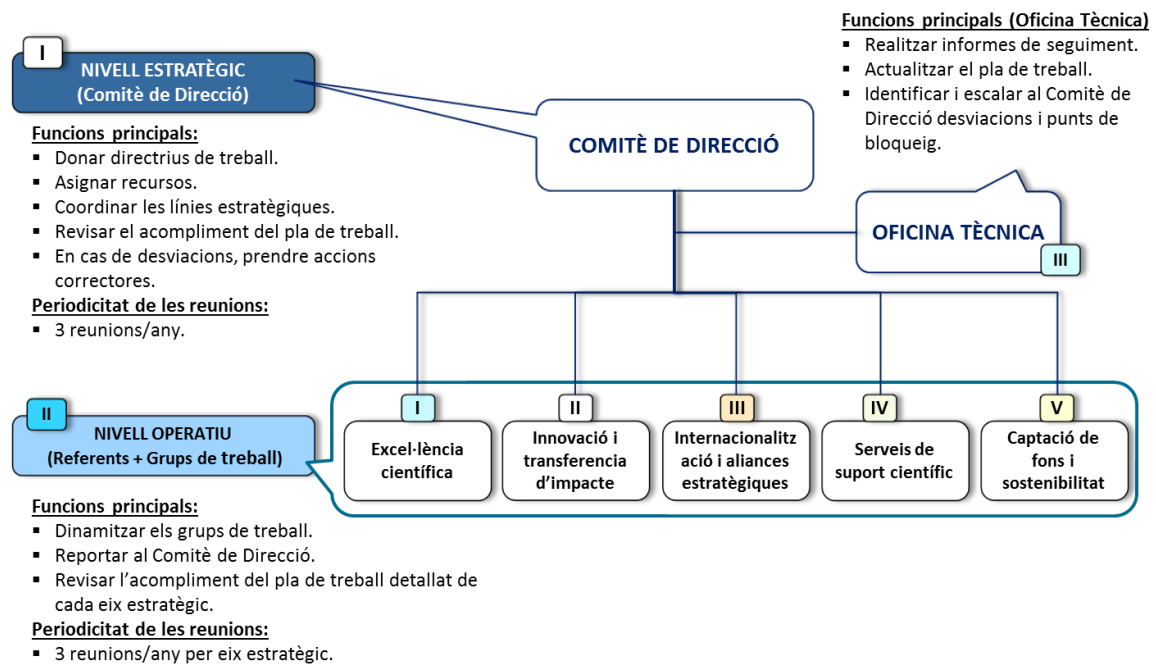
9. FASE D'IMPLANTACIÓ

Un dels aspectes clau de tot Pla Estratègic és el seguiment de l'execució dels objectius acordats pel període de vigència del mateix. Aquesta fase, anomenada d'implantació, requereix la posta en funcionament d'una metodologia de seguiment.

La operativa per la implantació del Pla estratègic de recerca i innovació 2019-2022 s'estructurarà en dos nivells de treball. Un nivell estratègic, en el que es defineixen les estratègies, s'assignen recursos i es fa seguiment de les principals línies de treball, i un nivell més operatiu en el que els referents de cada eix estratègic dinamitza els seus respectius grups de treball. Els grups de treball executaran les tasques acordades i fan el seguiment de la operativa diària

Els referents, són les persones a qui s'assignarà el lideratge d'un eix estratègic i que comptaran amb el suport d'un grup de treball. És important definir una Oficina Tècnica o persona que sigui la responsable de fer el seguiment i s'encarregui de fer els informes i elevar a la direcció les desviacions.

Les principals funcions a desenvolupar en la Fase d'implantació són:



El seguiment es realitzarà a partir d'una Planificació anual i amb la elaboració d'un quadre de comanament que ens permeti fer el seguiment i poder avaluar les desviacions tant en resultat d'activitat com en cost.

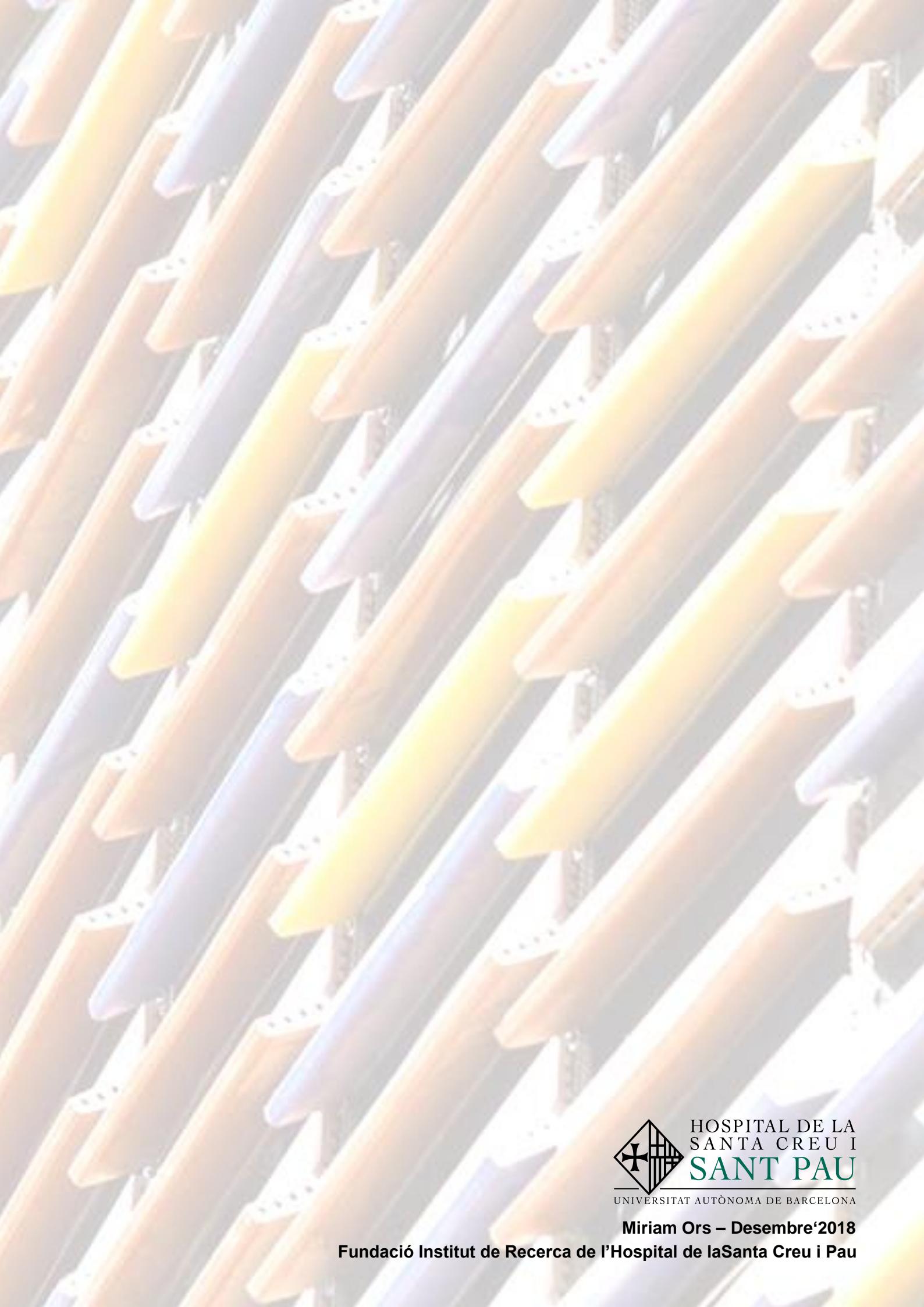
AGRAÏMENTS

La Direcció de l'Institut de Recerca de Sant Pau dóna les gràcies a tots aquells que han col·laborat en el procés de creació del Pla Estratègic 2019- 22.

En primer lloc, donem les gràcies a tots els professionals del Centre que s'han implicat en aquest treball, ja sigui participant en la jornada de reflexió estratègica, com responnent l'enquesta que es va realitzar.

Destacar també el treball de l'equip consultor de la Fundació de la Unió Catalana, que ha aportat la metodologia i dinamitzat el procés de reflexió.





HOSPITAL DE LA
SANTA CREU I
SANT PAU

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA

Miriam Ors – Desembre'2018

Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Pau