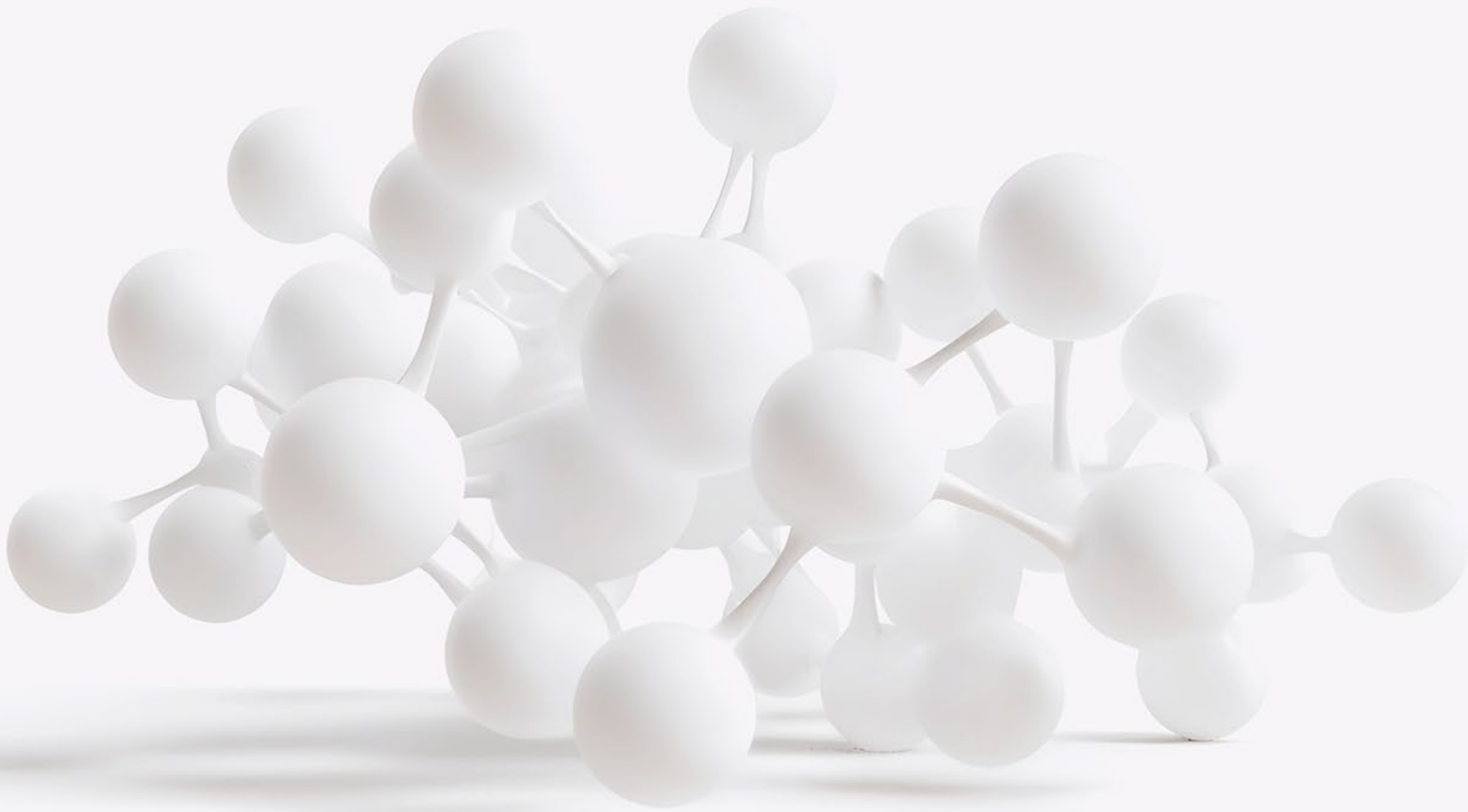


Institut de Recerca Sant Pau

Pla Estratègic

2025 - 2030



Institut
de Recerca
Sant Pau



MEMÒRIA DEL PLA ESTRATÈGIC 2025-2030 DE L'INSTITUT DE RECERCA SANT PAU

ÍNDEX

<u>RESUM EXECUTIU.....</u>	<u>3</u>
<u>CONTEXT INSTITUCIONAL.....</u>	<u>6</u>
Missió i objectius.....	6
Estructura i composició.....	6
Infraestructures i capacitats.....	7
<u>PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC.....</u>	<u>9</u>
Metodologia.....	9
Fases del procés.....	10
Cronograma.....	14
<u>DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC.....</u>	<u>15</u>
Avaluació del pla estratègic anterior.....	15
Anàlisi de situació actual.....	16
DAFO consolidat.....	20
<u>PLA ESTRATÈGIC 2025-2030.....</u>	<u>26</u>
Procés d'enriquiment i d'alineament institucional.....	26
La casa estratègica.....	27
<u>PLA D'IMPLEMENTACIÓ.....</u>	<u>36</u>
Objectius del pla d'implementació.....	36
Model d'implementació.....	37
Estructura de governança.....	37
<u>IMPACTE FINANCER.....</u>	<u>39</u>
<u>ANNEXOS.....</u>	<u>42</u>
Annex I. Pla estratègic anterior. Fites i indicadors.....	42
Annex II. Enquesta Interna.....	56
Annex III. Guió de l'entrevista personal.....	59
Annex IV. Alineament amb el pla estratègic Més Santpau.....	60



RESUM EXECUTIU

L'Institut de Recerca Sant Pau (IR Sant Pau) presenta el seu Pla Estratègic 2025-2030 que estableix el full de ruta per consolidar la seva posició com a centre de referència en recerca biomèdica translacional. Aquest pla s'ha desenvolupat mitjançant un procés participatiu exhaustiu que ha involucrat tots els grups d'interès de l'Institut. S'han recollit més de 170 respostes mitjançant una enquesta, realitzat 13 entrevistes amb *stakeholders* clau i organitzat diversos tallers amb la participació de més de 100 professionals. A més, s'han dut a terme múltiples reunions de feedback amb agents i comitès implicats, com el Patronat, el Consell Rector, els Comitès Científics Extern i Intern, el Comitè de Direcció de la FGS i la Direcció del Pla Estratègic de la FGS "Més Sant Pau", entre d'altres. Aquestes sessions han estat fonamentals per alinear estratègies entre les institucions que conformen l'IR Sant Pau i visibilitzar com i on el pla estratègic de l'IR impactarà en el de la FGS.

El diagnòstic realitzat ha identificat una trajectòria ascendent en els últims anys, amb una notable millora en la gestió econòmica-financera i en resultats científics. El període 2020-2024 ha representat una etapa de consolidació, amb l'assoliment de fites rellevants, com el tancament positiu de l'exercici 2023 gràcies a la implementació amb èxit d'un Pla de Sostenibilitat. No obstant això, persisteixen reptes importants, com la necessitat de resoldre estructuralment la situació dels fons propis negatius i d'incrementar el finançament basal per reforçar l'estabilitat futura de l'Institut.

El nou pla s'articula al voltant de cinc pilars estratègics definits per un propòsit:

- **Excel·lència:** Fomentar una recerca d'excel·lència basada en els principis de recerca i innovació responsables.
- **Competitivitat:** Créixer en talent, espais, infraestructures i recursos econòmics per incrementar la competitivitat de l'Institut.
- **Impacte:** Generar impactes en salut que aportin valor a la societat, fent-los comprensibles i accessibles a la ciutadania i posicionar l'Institut com un motor clau d'innovació i transferència de coneixement.
- **Internacionalització:** Fomentar la internacionalització per posicionar l'Institut a nivell global.



- **Transformació Cultural:** Crear una cultura organitzativa àgil i flexible que fomenti la innovació, l'excel·lència, la col·laboració i el sentiment de pertinença.

Cada un d'aquests pilars es desplega a través d'objectius i resultats clau ben definits. Per garantir una implementació efectiva del pla, s'ha adoptat una metodologia innovadora basada en Onades de Transformació, que integra l'execució de projectes estratègics amb el desenvolupament d'equips d'alt rendiment. Aquest enfocament, estructurat en cicles de 6 mesos, involucra quatre equips multidisciplinaris que treballen en iniciatives prioritàries utilitzant metodologies àgils, afavorint així una execució dinàmica i adaptativa.

Amb la **visió** d'esdevenir referent internacional en investigació biomèdica translacional i la **missió** de millorar la salut i la qualitat de vida de les persones mitjançant la recerca i la innovació biomèdica d'excel·lència, els pilars estratègics de l'IR es fonamenten en els següents **valors**: Creativitat, Passió, Compromís i Integritat.

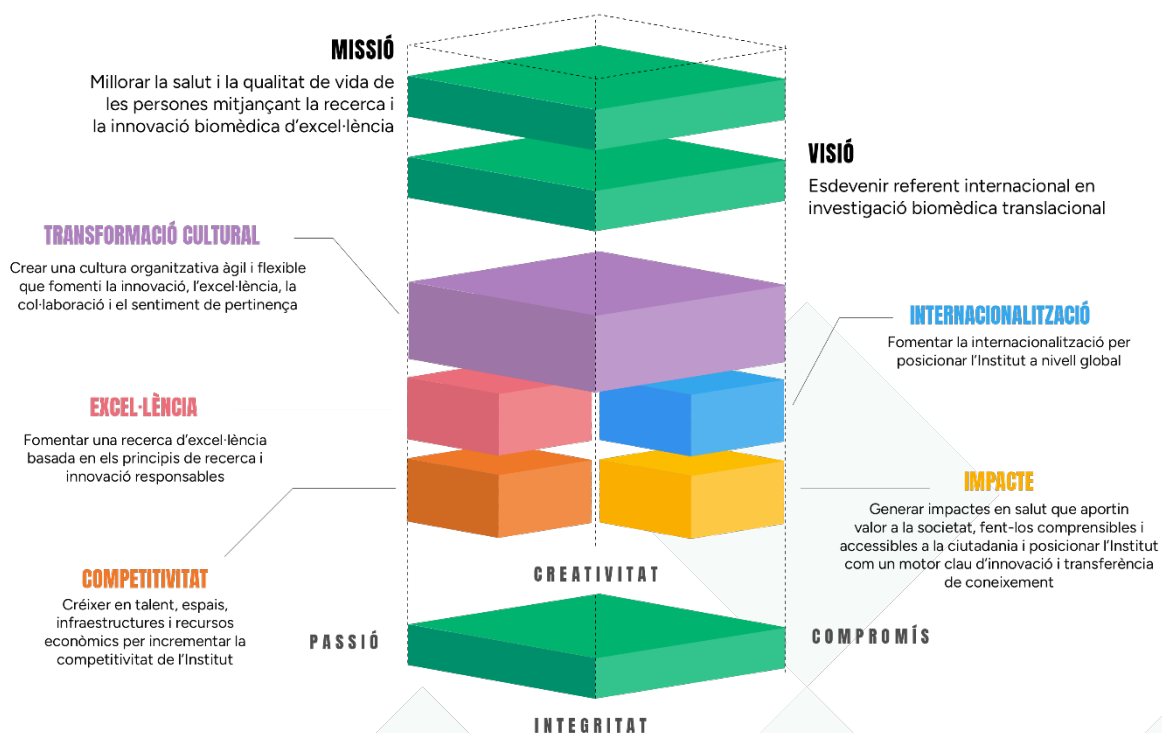
Aquest pla contempla accions significatives en infraestructures, incloent la planificació de la construcció d'un nou edifici de 6.000 a 8.000 m² que complementarà les instal·lacions actuals. També preveu una aposta decidida per les teràpies avançades, amb la recent creació de la Unitat de Teràpies Avançades i les seves sales blanques acreditades per l'Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS).

Les línies de recerca prioritàries s'alineen amb les tendències globals en medicina personalitzada, teràpies avançades i medicina genòmica, amb un fort enfocament en la translació del coneixement a la pràctica clínica. L'Institut manté la seva estructura en 5 àrees estratègiques (Malalties Cardiovasculars, Oncohematològiques, Neurològiques, Epidemiologia i Medicina Translacional) i 5 programes transversals: teràpies avançades, medicina genòmica i malalties rares, biomarcadors, millores assistencials i salut de la dona i gènere, reforçant així un model de recerca integrador i orientat a l'impacte.

L'èxit en la implementació d'aquest pla ha de permetre a l'IR Sant Pau consolidar la seva posició com a centre de referència en recerca biomèdica, incrementar el seu impacte en la salut i la qualitat de vida de les persones, i enfortir la seva capacitat d'influir en el sistema mes enllà del Campus Sant Pau i d'atracció de talent i recursos. El pla representa una aposta decidida per la transformació i la

modernització de l'Institut, mantenint sempre el focus en l'excel·lència científica i l'impacte social de la recerca.

Ens sentim orgullosos de formar part d'una institució amb una història centenària, arrelada al nostre entorn i al servei de la societat, amb el pacient sempre al centre. Cada pas que fem contribueix a escriure un nou capítol en la història, mantenint viva la tradició d'excel·lència i innovació.



Amb el suport de

CONTEXT INSTITUCIONAL

L'Institut de Recerca Sant Pau (IR Sant Pau) es centre CERCA (Centres de Recerca de Catalunya) i està acreditat per l'Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) com a "Instituto de Investigación Sanitario" des de 2011. L'Institut de Recerca, creat el 4 de juny de 1992, és una fundació de caràcter 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.

MISSIÓ I OBJECTIUS

L'IR Sant Pau, tal com defineix a l'Article 5 Capítol II dels Estatuts¹, té com a objectiu promoure, desenvolupar, transferir, gestionar i difondre la recerca i la innovació, el coneixement científic i tecnològic, la docència i la formació en l'àmbit de les ciències de la vida i de la salut.

Amb aquesta finalitat, s'estipula en l'article 6.2b dels estatuts que s'haurà de promoure i estrènyer les relacions i l'intercanvi de coneixement entre els investigadors propis i els de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, així com promoure aliances amb els diversos centres i entitats de l'àmbit biomèdic que integren el Campus Biomèdic de Sant Pau i amb altres institucions de l'àmbit de la vida i la salut. En aquest marc, l'Institut gestiona la recerca i la innovació en diversos àmbits vinculats al Campus Biomèdic de Sant Pau, que inclouen: la recerca clínica especialitzada (Hospital de Sant Pau i Fundació Puigvert), la recerca en atenció primària, l'epidemiologia i la salut pública (Equip d'Atenció Primària Sardenya, Centre Cochrane Iberoamericà i Agència de Salut Pública de Barcelona) així com la recerca generada al propi IR Sant Pau, al Banc de Sang i Teixits i a la Universitat Autònoma de Barcelona.

ESTRUCTURA I COMPOSICIÓ

L'Institut està format per personal propi i adscrit, que desenvolupa la seva recerca en grups multidisciplinaris de recerca bàsica i clínica, procedents de les entitats agermanades ubicades al campus Sant Pau i el seu entorn. Aquestes entitats son: la Fundació de Gestió Sanitaria del Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, la Fundació Privada Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, la Fundació Puigvert, la

¹ Estatuts de la Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, Protocol 2.340 amb data 20/07/2020



Universitat Autònoma de Barcelona, el Banc de Sang i Teixits, el Centre Cochrane Iberoamericà, l'Equip d'Atenció Primària Sardènia, l'Agència de Salut Pública de Barcelona i la pròpia Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau (que és l'òrgan de gestió de l'Institut).

Actualment, més de 1.300 investigadors d'aquestes vuit entitats conformen els 51 grups de recerca acreditats, distribuïts en 5 àrees estratègiques (Malalties Cardiovasculars; Malalties Oncohematològiques; Malalties Neurològiques, Neurociència i Salut Mental; Epidemiologia, Salut Pública i Atenció Primària, i Medicina Translacional) i 21 grups associats.

L'Institut té definits 5 programes transversals que permeten establir un sistema de treball col·laboratiu per afrontar objectius i solucions conjuntes: Teràpies Avançades; Medicina Genòmica i Malalties Rares; Biomarcadors, Pronòstic i Diagnòstic; Millores Assistencials; i Salut de la Dona i Gènere.

Les nostres línies de recerca estan totalment alineades amb l'Estratègia Espanyola de Ciència, Tecnologia i Innovació, amb l'objectiu que s'integrin de manera efectiva en el nostre sistema de salut. En aquest sentit i coherent amb el sentit d'un centre de recerca hospitalari, les fortaleces científiques de l'IR coincideixen amb les de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau i la resta d'institucions que conformen l'Institut.

INFRAESTRUCTURES I CAPACITATS

L'Institut compta amb serveis transversals de suport, equipaments especialitzats i professionals altament capacitats per atendre les principals necessitats dels investigadors, totes certificades segons ISO 9001, com són: la Plataforma de genòmica i transcriptòmica, la Plataforma de citometria de flux, la plataforma de microscòpia i la plataforma biobanc i immunohistoquímica. També disposem d'un Servei de cultius cel·lulars amb una superfície total superior a 400 m², una Unitat de radioactivitat i un servei d'experimentació animal amb una àrea de 650 m² que inclou 4 quiròfans experimentals (per a porcs i altres grans mamífers), equipament mèdic avançat per a petits animals i un mòdul lliure de patògens de 30 m² que pot allotjar fins a 400 ratolins immunodeficients.

Per últim, la plataforma Neurobiolab, de creació recent, ofereix serveis de disseny, programació, adquisició i anàlisi d'alt rendiment, essencials per a la recerca



avançada en malalties neurodegeneratives, una de les grans fortaleses del Campus Sant Pau.

L'Institut compta amb una Àrea de Gestió i Documentació d'Assajos Clínics (AGDAC), el Centre d'Investigació del Medicament (CIM) i la Unitat d'Investigació Clínica i Assaigs Clínics (UICEC). L'AGDAC gestiona els assajos clínics promoguts per indústria farmacèutica principalment en fases II i III amb pacients de l'Hospital de Sant Pau. El CIM duu a terme assaigs clínics de fase I en voluntaris sans (bioequivalència, tolerabilitat, farmacocinètica i farmacodinàmica, primera administració en humans) i col·labora amb els investigadors de l'Hospital de Sant Pau en la realització d'assaigs clínics de fases II, III i IV. La UICEC, integrada en la plataforma SCReN del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), ofereix suport integral en el desenvolupament de projectes d'investigació independents (no patrocinats per la indústria) en aspectes metodològics, normatius, administratius, econòmics i pràctics, vetllant pel compliment ètic, les bones pràctiques clíniques i la legislació vigent.

L'Institut ha apostat per les teràpies avançades amb la creació de la Unitat de Teràpies Avançades, que inclou una instal·lació de sales blanques acreditades per l'AEMPS i que compleix amb les normes de correcta fabricació de Medicaments de Teràpia Avançada (CART).

Amb el suport de



PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

METODOLOGIA

L'Institut for Transformational Leadership (IfTL) ha estat l'empresa seleccionada, seguint un procés de licitació, per dur a terme l'acompanyament en l'elaboració del Pla Estratègic (PE) 2025-2030. IfTL ofereix un suport integral que inclou el diagnòstic, la reflexió, la formulació, l'aprovació i la comunicació del nou pla (Fase 1), així com el seu posterior desplegament, implementació i seguiment (Fase 2).

Les principals característiques de la metodologia aplicada son:

- Adaptada i alineada a les necessitats i a la idiosincràsia de l'IR Sant Pau.
- Enfocada, utilitzant el model de la Casa Estratègica per establir pilars fonamentals, objectius clars i iniciatives orientades a assolir els aspectes realment estratègics.
- Participativa i comunicativa per tal que s'estengui als grups d'interès més rellevants.
- Transformadora, ja que la implementació del PE implica un procés de canvi i evolució dins de l'organització.
- Enfocada a l'acció a través d'Onades de Transformació, fent que el PE s'implementi amb èxit i formi part del dia a dia de l'Institut.

L'equip motor del PE està constituït per:

- Jordi Surrallés, Director Científic
- Jaume Bacardit, Gerent
- Míriam Ors, Adjunta Direcció Científica, Research & Innovation Manager,
- Sílvia Ribas, Directora d'Assessoria Jurídica i RRHH
- Laura Díaz, Directora de Comunicació
- Eva Sanfeliu, Secretaria Direcció i Gerència
- Javier Briones, Àrea Científica
- Elisa Llurba, Àrea Científica
- Juan Fortea, Àrea Científica

Amb el suport de



- Dídac Mauricio, Àrea Científica

El procés es du a terme amb l'acompanyament de l'equip d'IfTL:

- Rubén Llop, Soci Fundador
- Àlex Grasas, Soci Fundador
- Lluís Rosés, Soci Fundador
- Marisol Basabe, Consultora Sènior

FASES DEL PROCÉS

Fase 1: Disseny i Elaboració del PE

La primera fase del procés té com a objectiu establir les bases del nou PE mitjançant una anàlisi exhaustiva de la situació actual i la definició dels elements estratègics clau. Aquesta fase combina el treball intern de l'equip motor amb una àmplia participació de tots els col·lectius de l'Institut.

1. Creació i posada en marxa de l'Equip de PE

La primera etapa consisteix en la formació de l'equip que liderarà tot el procés. Es defineixen els rols i responsabilitats, s'estableix el calendari de treball i es determinen els *stakeholders* que participaran en el procés. Aquest equip serà el responsable de pilotar totes les fases del projecte i assegurar la seva correcta execució.

2. Diagnòstic de la situació inicial

Cal fer una bona anàlisi de la situació de partida a través de la recollida d'informació i la implicació de les parts interessades.

- Anàlisi i recollida de dades:** Per dur a terme una recollida d'informació completa i establir unes bases sòlides per a l'elaboració del nou PE, es realitza un ampli procés d'anàlisi que combina tres metodologies complementàries: una enquesta interna a tot el personal, entrevistes individuals amb *stakeholders* clau i tallers participatius amb grups multidisciplinaris. Aquest enfocament permet obtenir una visió integral que incorpora tant la perspectiva interna com externa de l'Institut.



- **Enquesta interna.** L'ús d'una enquesta interna a tota l'organització té com a objectiu recollir l'opinió d'aquells que no participaran directament en els tallers. L'enquesta s'envia a un total de 1.000 persones de tots els col·lectius. D'aquesta manera, s'ha obtingut una comprensió més completa del diagnòstic, i s'han identificat les nostres fortaleeses i els possibles punts de millora.
 - **Entrevistes amb *stakeholders*.** Les entrevistes amb *stakeholders* tenen l'objectiu de recollir una anàlisi externa de l'organització i el seu rendiment. La metodologia seguida consisteix a dur a terme una entrevista personal de 60-75 minuts, seguint un guió preestablert de preguntes. En total, es van realitzar 13 entrevistes amb patrons i professionals externs rellevants per l'Institut per recollir la seva mirada i visió.
 - **Tallers participatius:** Els tallers participatius s'organitzen amb grups d'interès dividits en equips multidisciplinaris, permetent enriquir el PE amb una diversitat de perfils i visions. En aquests tallers s'aprofita per actualitzar les persones en l'avanç del PE mentre es genera involucració en el mateix i s'augmenta el sentit d'apoderament. Les persones involucrades en aquests tallers han estat: a la primera jornada, 27 persones distribuïdes en 5 equips de treball, i a la segona jornada, 28 persones també distribuïdes en 5 equips de treball i un tercer taller amb el personal investigador al que van assistir 50 professionals. L'objectiu d'aquests tallers és avançar en l'anàlisi DAFO - CAME.
- b. Recopilació i avaluació de les contribucions: la recopilació i avaluació de les contribucions és una fase clau del procés on es sintetitza tota la informació obtinguda a través dels diferents canals de participació. Després de cada taller amb els grups, l'equip de PE incorpora les contribucions més rellevants a la reflexió estratègica. Tota aquesta informació s'integra a les sessions de treball de l'equip motor del PE i es té en compte per a la posterior presa de decisions i disseny del nou pla.

3. Elaboració del PE

Per al disseny del PE 2025-2030, s'ha adoptat la metodologia de la Casa Estratègica, un enfocament estructurat que permet definir amb claredat els fonaments i objectius de la institució.



En primer lloc, es validen la Visió, la Missió i els Valors de l'Institut per garantir-ne la coherència amb els reptes i necessitats actuals. A continuació, es defineixen els pilars estratègics que conformaran l'estructura de la Casa Estratègica, assegurant un marc sòlid per a la planificació i execució de les accions futures.

Paral·lelament, s'implementa la metodologia POKRs (Propòsit, Objectius i Resultats Clau), un model de gestió àgil que permet alinear cada pilar estratègic amb objectius concrets i mesurables, facilitant el seguiment i l'avaluació dels avenços.

Aquest procés culmina amb la recopilació i sistematització de la documentació generada al llarg de les diferents fases, donant com a resultat l'elaboració del document final del PE.

4. Comunicació del PE

El pla de comunicació es dissenya amb l'objectiu de compartir el nou Pla amb l'equip, maximitzant el seu impacte positiu. Es realitzaran sessions per comunicar el PE a l'organització, garantint l'alineament de tots els col·lectius implicats. S'establiran els canals i les eines de comunicació necessàries, i es realitzaran presentacions del nou PE a tota l'organització i als *stakeholders* rellevants. A més, es coordinarà la implementació i transformació per garantir que el PE s'integri de manera efectiva a la cultura organitzativa. Un aspecte clau en aquesta fase és l'avaluació continuada dels resultats.

En aquest sentit, l'alineament amb l'hospital i les seves línies estratègiques és fonamental per establir un marc d'actuació comú que aprofiti les sinèrgies entre ambdues institucions, garantint punts de col·laboració i respectant les diferències que defineixen les missions específiques de cadascuna.

Fase 2: Implementació del PE

Una vegada aprovat pels òrgans de govern de l'Institut s'inicia la fase d'Implementació d'aquest pla que té com a objectiu acompanyar a l'organització per tal de garantir l'èxit en la implementació de les iniciatives que es consideren prioritàries. Aquest exercici té un doble impacte: l'assoliment dels primers *quick wins* i l'entrenament intern dels equips per abordar projectes d'implementació consecutius.



5. Creació de l'Equip de Transformació

Per iniciar la implementació, es constitueix un Equip de Transformació responsable de fer el seguiment i la monitorització de la implementació del PE. Aquest equip treballa conjuntament amb la Direcció per definir els primers passos de la implementació estratègica, incloent-hi la identificació i prioritització de les iniciatives clau. La seva tasca principal és garantir que la transformació progressa segons el pla establert i que es compleixen els objectius establerts.

6. Desenvolupament d'Onades de Transformació

La implementació es realitza mitjançant Onades de Transformació, l'abast de les quals s'acabarà de definir un cop finalitzat el PE. Es posa en marxa una Onada de Transformació amb 4 projectes estratègics clau alineats amb la prioritització feta prèviament, mitjançant Equips multidisciplinaris d'Alt Rendiment. Aquests equips són els responsables de desplegar el PE i fer que l'organització tingui èxit en el procés d'Implementació. El repositori d'iniciatives recollirà totes les propostes que sorgeixin al llarg dels 5 anys. Cada 6 mesos es farà un seguiment del procés d'implementació i del nivell d'assoliment dels objectius. A més, es durà a terme una revisió dels objectius i de les noves iniciatives a posar en marxa. L'eina que es dissenyarà permetrà gestionar aquest procés de manera eficient i transparent.

Anualment es farà un retiment de comptes de les accions fetes i planificades als òrgans de govern.



CRONOGRAMA

A continuació us presentem el cronograma detallat que reflecteix les diferents fases i activitats del procés d'elaboració i implementació del PE IR Sant Pau 2025-2030. El calendari mostra el compromís amb un procés rigorós i participatiu, des de la fase inicial de diagnòstic fins a la implementació efectiva de les iniciatives estratègiques. Aquesta planificació temporal permet visualitzar els moments clau del procés i assegurar una execució coordinada de totes les activitats previstes.

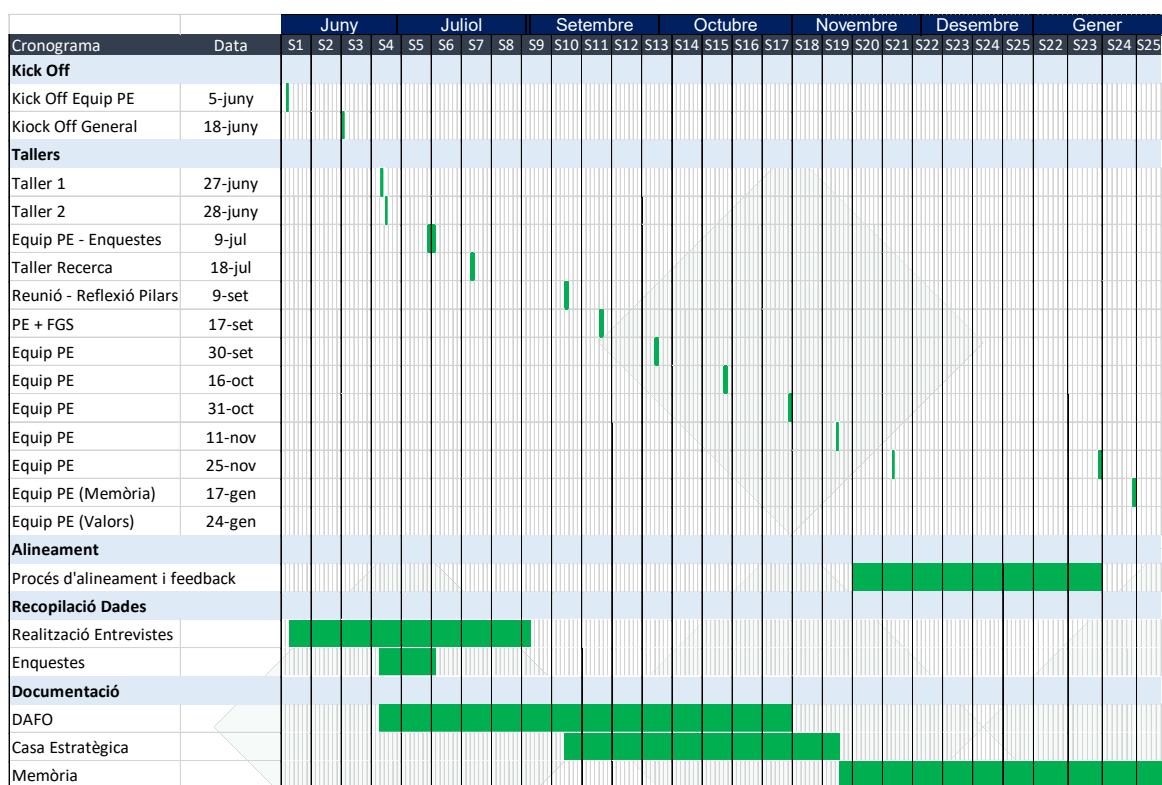


Figura 1: Cronograma del procés d'elaboració del PE



DIAGNÒSTIC ESTRATÈGIC

AVALUACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC ANTERIOR

El PE 2019-2024 es va estructurar al voltant de cinc eixos estratègics principals: excel·lència científica; innovació i transferència d'impacte: internacionalització i aliances estratègiques, serveis de suport científic, i captació de fons i sostenibilitat. Durant aquest període, l'Institut ha aconseguit avenços significatius en diversos àmbits, tal com es pot veure en l'Annex I (Resum Pla Estratègic 2019-2024), document on es presenta el tancament del PE anterior amb un resum de les accions implementades més destacades.

En l'àmbit de l'excel·lència científica, s'ha experimentat un creixement notable en la producció científica i s'ha implementat per primera vegada una avaluació més estructurada dels investigadors amb seguiment anual dels investigadors amb avaluacions amb marge de millora. No obstant això, s'han identificat reptes importants en l'atracció de talent sènior d'alt nivell com per exemple els contractes ICREA, tot i que sí que hi hagut una millora institucional durant els últims anys que ha contribuït a fer l'Institut més atractiu. Cal destacar també la reorganització en 5 àrees estratègiques de recerca (les "5C": Càncer, Cervell, Cor, Comunitat i "Clínica"/Medicina Translacional), que ha permès una millor estructuració i visibilització de la recerca, amb 3-4 reunions anuals regulars per àrea.

En l'aspecte econòmic i de sostenibilitat, s'ha aconseguit una notable recuperació financera. Després d'haver experimentat pèrdues significatives el 2019 (fins a -2,2 milions d'euros), l'Institut va assolir a l'exercici 2023 un tancament positiu gràcies a la implementació del Pla de Sostenibilitat 2020-2024. La previsió de tancament del 2024 també es positiva segons exposat en el Patronat del 16 de Desembre de 2024. Tot i així, persisteixen reptes importants com la necessitat d'incrementar els fons privats i reduir la dependència del finançament competitiu així com la necessitat d'augmentar el finançament basal, que actualment només cobreix una sisena part del pressupost. En termes d'infraestructures, s'ha identificat la necessitat d'expandir les instal·lacions, ja que el nou edifici, de 10.000 m², no pot encabir la creixent gran activitat de l'Institut que, en molt casos, encara té lloc en espais poc adequats per la recerca de primer nivell. Aquest fet motiva la planificació de la construcció d'un nou edifici adjacent de 6.000 a 8.000 m² adjacent a l'actual que permeti renovar l'estabulari i alliberar espais obsolets per recerca d'alt nivell. L'avaluació dels cinc pilars estratègics del Pla 2019-2024

mostra un balanç positiu que reflecteix el compromís de l'Institut amb la millora contínua i s'identifica de manera constructiva els àmbits on caldrà focalitzar els esforços en el proper PE per continuar avançant cap a l'excel·lència institucional.

ANÀLISI DE SITUACIÓ ACTUAL

Resultats de l'enquesta interna

L'enquesta va obtenir 173 respostes d'un total de 1.000 persones consultades, amb una participació majoritària del personal contractat directament per l'IR Sant Pau. A continuació, es detalla cadascun de les 9 institucions que formen part de l'IR Sant Pau i que han participat en l'enquesta:

- Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.
- Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.
- Fundació Privada de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.
- Universitat Autònoma de Barcelona.
- Fundació Puigvert.
- Banc de Sang i Teixits.
- Centre Cochrane Iberoamericà.
- Equip d'Atenció Primària Sardenya, SLP.



- Agència de Salut Pública de Barcelona.



A l'Annex II (Enquesta Interna), es detallen les preguntes que es van traslladar a l'organització i les con

clusions detallades obtingudes. L'objectiu d'aquesta enquesta va ser conèixer, de primera mà, la percepció dels professionals de l'organització sobre les seves fortaleeses i debilitats. En aquest cas, també es van sol·licitar recomanacions per als propers 5 anys.

Les principals fortaleeses identificades van ser:

- a. Personal i Capital Humà (67 mencions): Destacant la professionalitat, implicació i qualitat de l'equip humà
- b. Recerca i Qualitat Científica (64 mencions): Emfatitzant l'excel·lència investigadora i la capacitat translacional
- c. Col·laboracions i Sinèrgies (39 mencions): Valorant especialment la pertinença al Campus Sant Pau
- d. Reconeixement i Prestigi (36 mencions): Subratllant la trajectòria consolidada en investigació biomèdica

Les principals debilitats identificades van ser:

- a. Gestió i Organització (60 mencions): Destacant la necessitat de millorar processos i reduir burocràcia
- b. Recursos Humans i Condicions Laborals (56 mencions): Emfatitzant la necessitat de millores salarials i desenvolupament professional
- c. Tecnologia i Suport Tècnic (48 mencions): Subratllant la necessitat d'actualització tecnològica
- d. Finançament i Recursos Econòmics (44 mencions): Assenyalant la necessitat d'incrementar el finançament estructural

Conclusions de les entrevistes amb *stakeholders*

Les entrevistes amb *stakeholders* tenen l'**objectiu** de recollir una **anàlisi externa** de l'organització i el seu rendiment. La metodologia consisteix en dur a terme una entrevista personal de 60-75 minuts, seguint un guió preestablert de preguntes, tal com es pot veure a l'Annex III. Guió de l'entrevista personal).

Finalment, es van realitzar 13 entrevistes personals, identificades en el següent llistat:

Amb el suport de



- Xavier Prats, President del Patronat
- Adrià Comella, Director Gerent de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.
- Assumpció Malgosa, Vicerectora de recerca de la UAB
- Angel Carracedo, President del Comitè Científic Extern (CCE)
- Joan Gómez Pallarés, Director General de Recerca, Departament de Recerca i Universitats, Generalitat de Catalunya
- Robert Fabregat, CEO Biocat
- Josep Samitier, Director de l'Institute for Bioengineering of Catalonia (IBEC) i President de l'Associació Catalana d'Entitats de Recerca (ACER)
- Paula Adam, Director del Laboratori de Recerca, Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS - Salut)
- Marga Nadal, Directora Institut d'Investigació Biomèdica de Girona (IDIBGI)
- Montserrat Llavayol, Subdirectora General de Recerca i Innovació en Salut, Departament de Salut, Generalitat de Catalunya
- Arcadi Navarro, Director de la Fundació Pascual Maragall
- Pilar Gayoso, Subdirectora General a l'Institut de Salut Carlos III
- Clara Campàs, Sòcia Directora i cofundadora, Asabys

Les entrevistes van revelar diversos punts coincidents:

1. Valoració molt positiva de la gestió actual, destacant:
 - a. L'excel·lent recuperació financera i operativa
 - b. El lideratge sòlid i la visió estratègica clara
 - c. La millora significativa en resultats científics
2. Reptes identificats:
 - a. Necessitat de resoldre estructuralment els fons propis negatius
 - b. Importància d'alinear l'estratègia amb l'Hospital de Sant Pau
 - c. Necessitat de prioritzar àrees de recerca per assolir lideratge internacional



- d. Importància de millorar la captació de talent internacional
- 3. Oportunitats estratègiques:
 - a. Potencial en teràpies avançades i medicina personalitzada
 - b. Possibilitat de liderar en perspectiva de gènere i salut
 - c. Oportunitats en l'àmbit de l'envelliment i la fragilitat

Resultats dels tallers participatius

Es van realitzar tres tallers participatius per desenvolupar l'anàlisi DAFO-CAME amb una àmplia representació de la comunitat de l'IR Sant Pau. En total, van participar més de 100 professionals (27 persones en la primera jornada, 28 en la segona i 50 en la tercera), distribuïts en 5 equips de treball per sessió, incloent investigadors, personal de gestió i altres col·lectius clau de l'organització.

L'anàlisi es va estructurar al voltant de cinc àrees estratègiques: Recerca; Translació, Transferència i Impacte; Persones; Relacions Internes; i Relacions Externes. La primera jornada es va centrar en la identificació de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats (DAFO) per a cada àrea, mentre que la segona jornada es va focalitzar en la definició d'iniciatives concretes seguint la metodologia CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar).

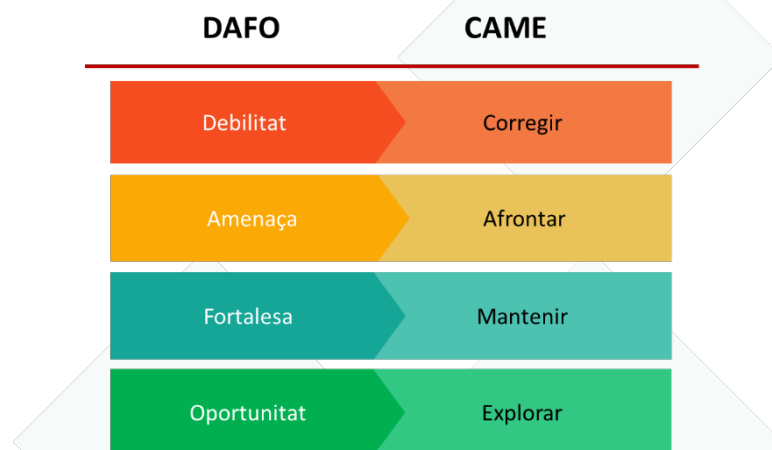


Figura 2: Anàlisi DAFO i Accions CAME

D'aquests tallers van emergir una sèrie de temes prioritaris que requereixen atenció estratègica com son:

- 1. Atracció i retenció de talent, incloent:



- Millora de condicions salarials
 - Desenvolupament de carreres professionals
 - Estabilització de personal investigador
2. Captació de finançament privat, emfatitzant:
- Necessitat d'inversió en RRHH especialitzats
 - Millora de la comunicació i visibilitat
 - Desenvolupament de mecenatge
3. Pla de carrera científica, considerant:
- Diferenciació entre grups emergents i consolidats
 - Alineament amb avaluacions ministerials
 - Suport específic per investigadors clínics
4. Millora de la col·laboració interna, proposant:
- Creació d'un catàleg de serveis i capacitats
 - Implementació de figures de gestió per àrea
 - Millora dels canals de comunicació
5. Integració amb primària i salut pública, suggerint:
- Centralització de CEICs
 - Millora de la circulació d'investigadors entre centres
 - Foment de projectes col·laboratius
6. Millora del suport científic/tècnic, recomanant:
- Actualització regular d'equipaments
 - Millora de la comunicació entre plataformes i usuaris
 - Optimització de processos administratius

DAFO CONSOLIDAT

A continuació podem veure el DAFO consolidat

Amb el suport de



Debilitats

1. **Absència de política científica en alguns aspectes claus:** Manca de criteris explícits per la prioritització de la recerca, la captació de talent, la definició dels plans de carrera, la ciència oberta i la participació ciutadana.
2. **Infraestructures i recursos limitats o deficitaris:** Equipaments obsolets, espais insuficients per a recerca i manca d'inversió en tecnologia, suport estadístic, gestió de dades i IA. Manca de model de negoci sostenible per els assajos clínics amb voluntaris sans.
3. **Finançament insuficient i incertesa pressupostària:** Situació de fons propis negatius, finançament basal insuficient, dependència d'ajudes competitives i escassa captació de mecenatge.
4. **Descoordinació interna i burocràcia elevada:** Manca de processos alineats amb la cadena de valor, eines de gestió poc àgils i una relació millorable entre la recerca i la gestió.
5. **Deficiències en captació i retenció de talent:** Salaris no competitius, alta rotació i manca de polítiques per atraure i retenir talent.
6. **Visibilitat i posicionament internacional febles:** Escassa presència en xarxes europees i internacionals, manca d'aliances estratègiques, poca rellevància en el context europeu i dificultats per liderar grans projectes internacionals.
7. **Poca cultura d'innovació i transferència:** Escassos resultats transferibles i dèficits en empenedoria i creació de spin-offs.
8. **Deficiències en comunicació:** Comunicació interna millorable, manca d'intranet i pàgina web obsoleta.
9. **Descoordinació amb la FGS en certs àmbits:** Ús de sistemes d'informació compartits, sincronització en la gestió de determinats projectes i recursos, i definició de processos comuns.
10. **Formació inadequada:** Falta de formació atractiva en sol·licitud i gestió de projectes, transferència i innovació, aspectes reguladors o en ciència oberta.
11. **Governança:** Baixa capacitat d'influència del Patronat per l'absència d'actors claus i desproporció entre l'aportació financera i la representació.



12. **Col·lectius poc recercadors:** mancar de penetració de la cultura de recerca i innovació en infermeria, atenció primària i determinats serveis hospitalaris.

Amenaces

1. **Fuga de talent i competència internacional:** Pèrdua de personal qualificat cap a centres amb millors condicions laborals i oportunitats, així com dificultat per atraure investigadors estrangers.
2. **Dependència de finançament extern:** Vulnerabilitat davant canvis en finançament públic i privat, amb una competència intensa per fons competitius, estructurals i de mecenatge.
3. **Competència d'altres centres d'excel·lència:** Institucions amb millors infraestructures, visibilitat i condicions per captar talent i establir aliances estratègiques.
4. **Ràpid avenç tecnològic:** Dificultat per mantenir-se al dia en tecnologies disruptives, amb el risc de quedar relegats davant centres més innovadors o amb més capacitat d'inversió.
5. **Regulacions restrictives:** Canvis normatius constants i necessitat de complir amb normatives complexes (protecció de dades, propietat intel·lectual, llei de contractació, etc) que provoquen una càrrega administrativa i burocràtica exigida al recercadors i als equips de suport en detriment de la tasca de recerca.
6. **Impacte de l'entorn polític i econòmic:** Poca prioritat política per la recerca, canvis legislatius freqüents i finançament públic insuficient comparat amb estàndards europeus.
7. **Nous mecanismes d'avaluació:** Necessitat d'adaptar-se a nous models i indicadors d'avaluació quantitatius i qualitatius.

Fortaleses

1. **Excel·lència científica i lideratge internacional:** Grups consolidats amb prestigi en àrees clau com malalties neurològiques, medicina genòmica, cardiovascular o teràpies avançades amb indicadors sòlids de qualitat i volum de producció científica amb alineament amb les tendències internacionals.



2. **Capacitat de recerca translacional:** Infraestructures i serveis que faciliten la translació de la recerca clínica i bàsica com son les unitats d'assajos clínics, sales blanques, estabulari i altres equipaments.
3. **Marca i reputació Sant Pau:** Entorn privilegiat del Campus Sant Pau que genera sentiment de pertinença i prestigi institucional que atrau talent, facilita la captació de finançament i promou col·laboracions amb entitats.
4. **Infraestructures i recursos consolidats:** Plataformes científiques funcionals, amb certificacions de qualitat i amb serveis estructurats.
5. **Governança i gestió eficient:** Governança transparent, estructura especialitzada amb rigor financer i un equip directiu sòlid i consolidat amb visió estratègica.
6. **Apostes estratègiques i planificació:** Unitats de gestió recentment creades en els àmbits de Projectes Internacionals, RRI-Impacte, Comunicació, Assessoria jurídica-RRHH, Relacions Internacionals i Sistemes d'informació que eixamplen la base per la construcció del nou PE.
7. **Innovació i transferència:** Experiència en transferència tecnològica amb èxits en start-ups i spin-offs, i una unitat d'innovació consolidada amb alta capacitat per detectar necessitats clíniques i traslladar-les al mercat.
8. **Recerca diversificada i col·laborativa:** Diversitat d'àrees de recerca bàsica, translacional i clínica amb un Institut consolidat dins del sistema CERCA i acreditat per l'ISCIII com a Institut de recerca sanitària d'excel·lència.
9. **Comunicació i divulgació:** Augment de la presència en xarxes socials, increment d'activitats de divulgació científica, i una estructura de comunicació sòlida alineada amb l'hospital.
10. **Assajos clínics:** Alta capacitat d'atracció d'assajos clínics en els àmbits de medicaments, salut digital i dispositius mèdics que donen accés a finançament i col·laboracions amb la indústria.

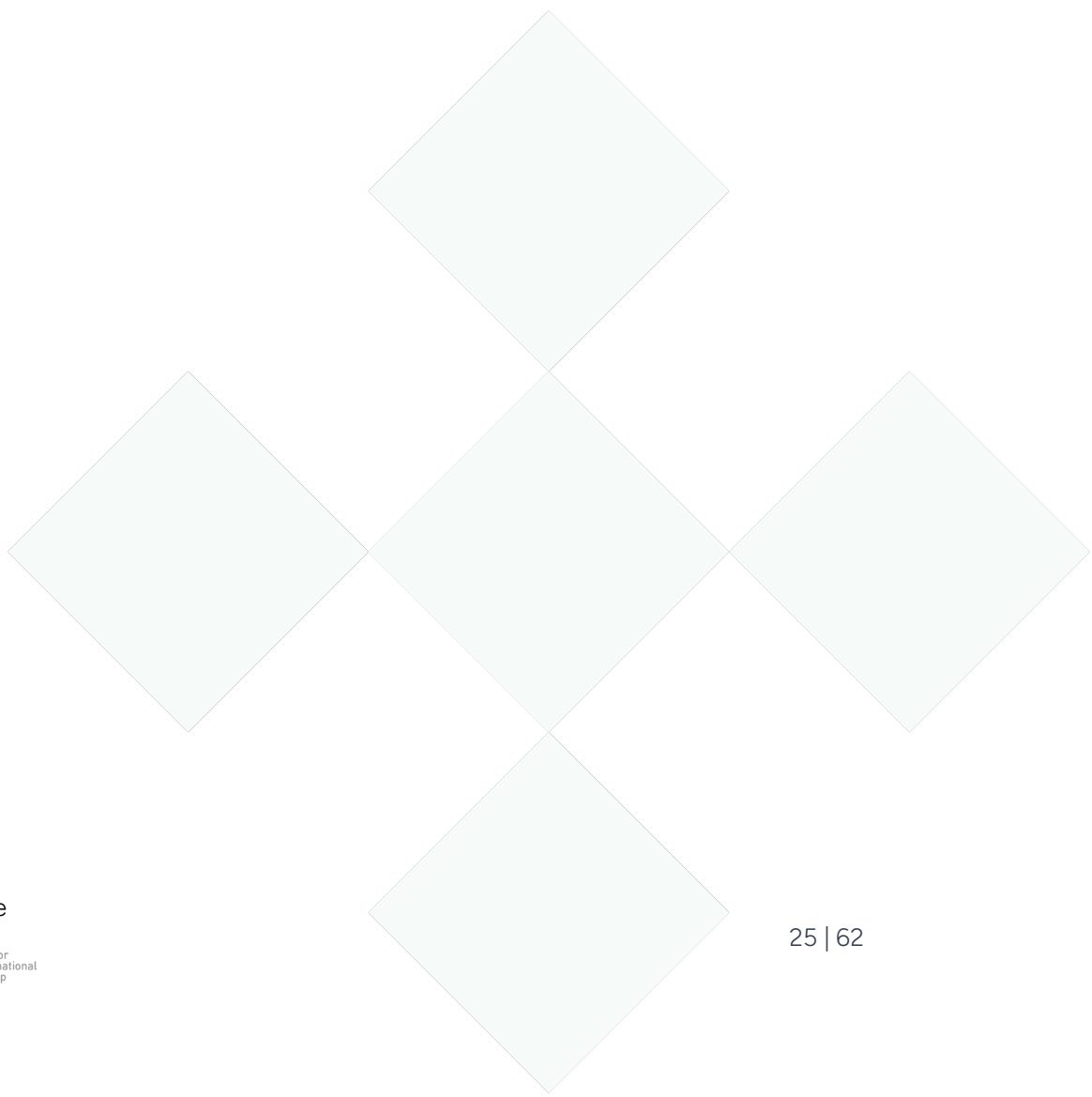


Oportunitats

1. **Potencial de creixement en infraestructures i espais:** Espai disponible pel nou edifici i les modernes instal·lacions de l'actual ofereixen oportunitats per créixer en capacitat de recerca i atraure talent.
2. **Accés a finançament competitiu i no competitiu:** Increment potencial en convocatòries europees i fons internacionals, així com programes d'atracció de talent com Marie-Curie, ATRAE, Miquel Servet, Ramon y Cajal o ICREA. Alt potencial de captació de fons privats a través del campanyes de mecenatge
3. **Ecosistema de recerca i innovació biomèdica a Catalunya:** Situació privilegiada en un ecosistema de recerca biomèdica altament reconegut, amb oportunitats per a sinergies amb altres centres i empreses del sector.
4. **Adopció de tecnologies disruptives:** Oportunitat de liderar en intel·ligència artificial, teràpies avançades, medicina personalitzada, salut digital i l'ús de dades de vida real per a la recerca biomèdica.
5. **Potenciar les col·laboracions estratègiques:** Aprofitar l'aparador de l'Hospital de Sant Pau i la UAB per potenciar aliances amb altres centres d'excel·lència nacionals i internacionals.
6. **Captació de talent:** Potencial del Campus Sant Pau per atreure recercadors/es de renom.
7. **Internacionalització i visibilitat:** Participar en xarxes i fòrums internacionals que permeten posicionar l'IR Sant Pau com a centre de referència gràcies a l'alineament amb les polítiques i reptes de recerca europeus.
8. **Enfortiment de la col·laboració clínica-bàsica:** Oportunitat de generar més translació entre la recerca bàsica i clínica.
9. **Dades de pacients digitalitzades:** Possibilitat d'usar dades de pacients (RWE) digitalitzades dins el sistema de salut.
10. **Sensibilització i participació ciutadana:** Interès creixent de la societat per la ciència i la recerca, amb possibilitats d'incrementar la visibilitat a través de campanyes i activitats de divulgació científica.



11. **Nous mecanismes d'avaluació per impacte:** Potencial bon posicionament dels instituts de recerca hospitalaris degut a la proximitat a l'impacte final.





PLA ESTRATÈGIC 2025-2030

PROCÉS D'ENRIQUIMENT I D'ALINEAMENT INSTITUCIONAL

A partir del procés d'integrar tota la informació recollida durant la fase de diagnòstic i les aportacions dels diferents grups d'interès, s'ha iniciat un procés de reflexió estratègica. Aquest procés ha permès definir un full de ruta clar i ambicions per als propers anys. Per enriquir i validar els objectius i resultats clau proposats s'han organitzat una sèrie de tallers participatius.

Aquests tallers han comptat amb la participació de tots els col·lectius clau de l'ecosistema Sant Pau, incloent:

- Comitè Científic Extern
- Direcció de Més Sant Pau (x5)
- Direcció FGS (x3)
- Comitè de Direcció FGS
- Patrons (x2)
- Comitè Direcció Fundació Puigvert
- Comitè Científic Intern
- Caps de Grup de Recerca
- Consell de Gestió i Equip Científic
- Comitè d'Empresa de IR Sant Pau
- Consell Rector

Les sessions de treball amb els diferents col·lectius han estat fonamentals per refinar i validar les propostes estratègiques, assegurant que el pla final sigui una representació fidel de les necessitats, inquietuds i aspiracions de tota la comunitat de l'IR Sant Pau. Aquest procés participatiu ha permès construir un PE ambicions, però realista, amb un elevat grau de consens i implicació per part de tots els actors involucrats. La integració de diferents perspectives ha garantit que les línies estratègiques definides siguin rellevants i alineades amb els reptes i oportunitats de l'entorn biomèdic i assistencial.

Amb el suport de



Paral·lelament, s'ha dut a terme una anàlisi exhaustiva de l'alineament amb l'Hospital de Sant Pau i les seves línies estratègiques. Aquesta sinergia és clau per establir un marc d'actuació conjunt que potencii la col·laboració i optimitzi els recursos disponibles, assegurant que les iniciatives de recerca i innovació es desenvolupin en coherència amb les necessitats assistencials. Al mateix temps, aquest procés ha permès identificar i posar en valor les especificitats i diferències que defineixen les missions de cada institució, reforçant la seva complementarietat i maximitzant l'impacte en la millora de la salut i la qualitat de vida de la població. Veure Annex IV (Alineament amb el PE Més Sant Pau).

LA CASA ESTRATÈGICA

Per estructurar i desplegar l'estratègia, s'ha escollit la metodologia de la Casa Estratègica, que s'implementa mitjançant el marc de treball àgil POKR (Propòsit-Objectius-Key Results). Aquest enfocament permet articular de manera clara i mesurable l'estratègia, associant a cada pilar estratègic: Un Propòsit (P) que defineix la raó de ser del pilar, uns Objectius (O) que estableixen els reptes a assolir i uns Resultats Clau (KR) que permeten mesurar el progrés cap als objectius. Com a part de la reflexió estratègica, cal revisar i actualitzar els elements identitaris de l'organització: la Missió, la Visió i els Valors.

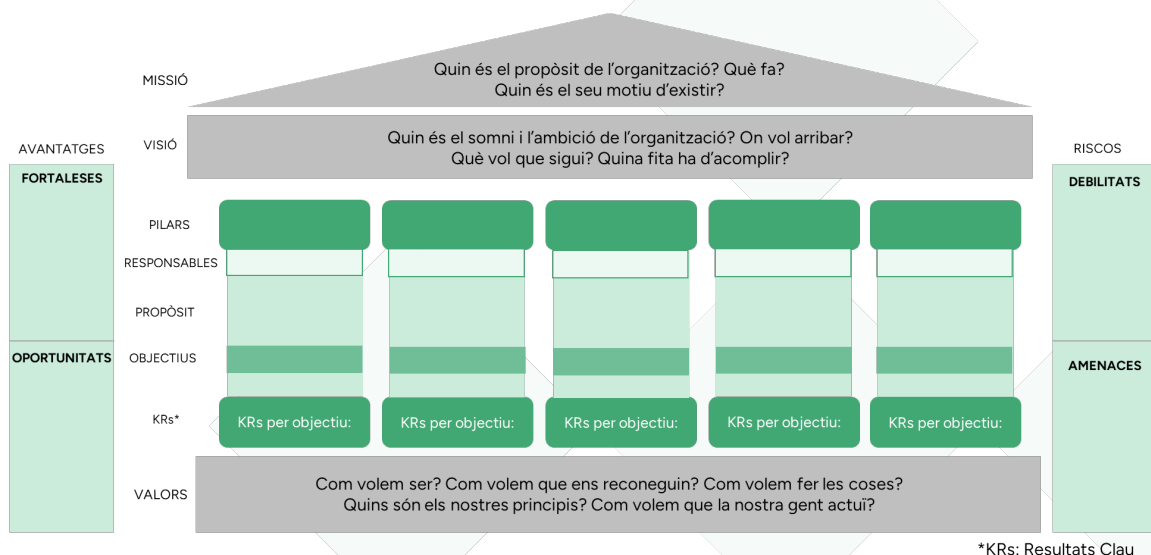


Figura 3: Casa estratègica



Missió, visió i valors

MISSIÓ: Millorar la salut i la qualitat de vida de les persones mitjançant la recerca i la innovació biomèdica d'excel·lència.

VISIÓ: Esdevenir referent internacional en investigació biomèdica translacional.

VALORS: Ens sentim orgullosos de formar part d'una institució amb una història centenària, arrelada al nostre entorn i al servei de la societat, amb el pacient sempre al centre. Cada pas que fem contribueix a escriure un nou capítol en la història, mantenint viva la tradició d'excel·lència i innovació. Els nostres valors són:

- **Creativitat.** Fomentem la creativitat com a motor d'innovació, afrontant els reptes amb noves perspectives i convertint el fracàs en una oportunitat d'aprenentatge.
- **Passió.** Ens mou la passió que es reflecteix en la dedicació, la perseverança i el gaudir per la nostra feina, buscant sempre l'excel·lència.
- **Compromís.** Assumim un compromís ferm amb el pacient, la institució i la societat, treballant per l'avenç de la ciència per generar un impacte positiu i sostenible.
- **Integritat.** Actuem amb integritat, garantint el rigor, la honestedat i la transparència. Respectem la diversitat, els principis ètics i fomentem la col·laboració en un entorn de confiança.

Pilars estratègics

Els pilars estratègics es dissenyen partint de la metodologia CAME (Corregir debilitats, Afrontar amenaces, Mantenir fortaleeses i Explorar oportunitats), per donar resposta a l'anàlisi DAFO, ja esmentat. Cada pilar compta amb la descripció del propòsit de cada pilar i els seus objectius associats. A mode de resum s'ha representat el PE amb la següent infografia:

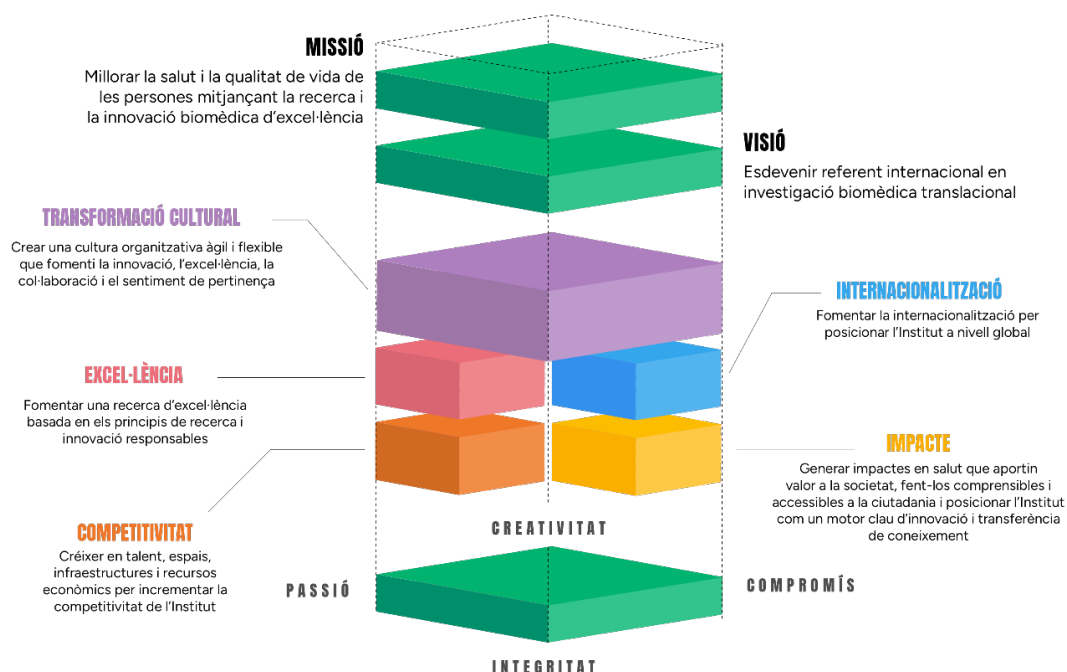


Figura 4: Model estratègic IR Sant Pau

PILAR 1: Excel·lència

Propòsit: Fomentar una recerca d'excel·lència basada en els principis de recerca i innovació responsables.

Durant els últims anys, l'IR Sant Pau ha desenvolupat una recerca d'excel·lència, consolidant-se com un centre de referència en molts àmbits dins el sistema. Ara s'obre una nova etapa per assegurar i reforçar els bons resultats en els propers anys, fomentant una recerca basada en els principis de Recerca i Innovació Responsables.

Per avançar en aquesta direcció, es treballarà en el reforç de les línies de recerca més diferencials i en la implementació d'un nou model d'avaluació i assignació de recursos. A més, es potenciarà la Recerca i Innovació Responsables amb mesures com l'increment de publicacions i dades en accés obert, el lideratge femení i la participació ciutadana. També es donarà un impuls a la investigació clínica alineada amb l'activitat assistencial, amb un augment dels ingressos per assajos clínics i més professionals mèdics i infermers liderant projectes.

Amb el suport de



Objectius:

O1: Definir i potenciar les línies de recerca altament diferencials

- **KR1.1:** Determinar 2-4 línies de recerca altament diferencials anualment i dotar-les de recursos addicionals

O2: Implementar un nou model d'avaluació i assignació de recursos per consolidar les àrees de recerca

- **KR2.1:** Augment del 30% en productivitat científica d' excel·lència, mesurada amb indicadors d'excel·lència i transferència
- **KR2.2:** Triplicar el pes de l' impacte en les avaluacions dels grups

O3: Fomentar la Recerca i Innovació Responsables

- **KR3.1:** Incrementar fins a >90% les publicacions en accés obert i triplicar les dades de recerca en repositori d'accés obert
- **KR3.2:** Tancar la tisora de gènere amb >50% de lideratge femení
- **KR3.3:** Augmentar la participació ciutadana en un 50% i dissenyar un pla de participació de pacient en la recerca.
- **KR3.4:** Consolidar el compliment normatiu en aspectes legals i de bones pràctiques (*compliance*)

O4: Potenciar la investigació clínica alineada amb l'activitat assistencial

- **KR4.1:** Augmentar un 50% els ingressos per assajos clínics
- **KR4.2:** Augmentar (20%) el número de metges i infermeres IPs de projectes d'investigació clínica

Pilar 2: Competitivitat

Propòsit: Créixer en talent, espais, infraestructures i recursos econòmics per incrementar la competitivitat de l'Institut.

Tal i com s'ha esmentat, la posició econòmica de l'Institut és encara fràgil i cal obtenir més recursos no només per a reforçar-la sinó també per afrontar el ràpid avenç tecnològic, la fuga de talent i renovar instal·lacions. L'Institut té un potencial consolidat d'excel·lència científica, captació d'assajos clínics sobre el que recolzar-se. Es proposa per tant una estratègia fonamentada en el

Amb el suport de



creixement, captant més ajudes competitives, assajos clínics i també finançament basal per tal de consolidar la posició competitiva.

Objectius:

O1: Augmentar els fons per a finançar un creixement sostenible de l'Institut

- **KR1.1:** Aconseguir l'equilibri patrimonial
- **KR1.2:** Tenir un pressupost de 40M€ d'ingressos el 2030

O2: Incrementar els espais per a la recerca

- **KR2.1:** Crear >6.000 m2 en nous espais de recerca

O3: Disposar d'unes plataformes i infraestructures científiques competitives

- **KR3.1:** Assolir una mitjana del 80% en la utilització de les plataformes.
- **KR3.2:** Aconseguir la sostenibilitat financera del CIM

O4: Incrementar el nombre d'investigadors sèniors nacionals i internacionals d'alt nivell

- **KR4.1:** Increment del 30% el número de investigadors principals que sol·liciten projectes
- **KR4.2:** Triplicar el número d'investigadors d'alt perfil tipus ICREA/ATRAE/ERC

Pilar 3: Impacte

Propòsit: Generar impactes en salut que aportin valor a la societat, fent-los comprensibles i accessibles a la ciutadania i posicionar l'Institut com un motor clau d'innovació i transferència de coneixement.

L'impacte de la recerca va més enllà de les publicacions científiques i dels indicadors tradicionals d'excel·lència acadèmica com són el número de citacions. La seva veritable rellevància es mesura en la capacitat de transformar el coneixement en millores concretes per als pacients, el sistema de salut i la societat. Per això, cal avançar cap a una avaluació més global i significativa que permeti entendre com la recerca impulsa la innovació, la presa de decisions i el benestar col·lectiu.

Amb el suport de



El model actual, sovint centrat en mètriques quantitatives com el factor d'impacte de les revistes científiques, no sempre reflecteix el valor social i clínic dels resultats. És necessari adoptar un enfocament més ampli, alineat amb els principis DORA, que integri indicadors qualitatius per valorar millor la transferència i aplicabilitat del coneixement. Reformular la manera d'impulsar, dissenyar i avaluar la recerca no és només una qüestió de rigor acadèmic, sinó una necessitat per respondre als grans reptes sanitaris i socials i alinear-nos amb les directives europees i les necessitats assistencials i socials.

Objectius:

O1: Crear i difondre la cultura de l'impacte dins de l'Institut capaç de ser reconeguda i valorada externament.

- **KR1.1:** Formar un mínim de 100 recercadors en impacte

O2: Generar i divulgar impacte (en salut, economia, societat, cultura, polítiques públiques, medi ambient o qualitat de vida) que transformi el sistema de salut i la societat

- **KR2.1:** El 70% de les propostes incorporin l'impacte esperat i com es quantificarà
- **KR2.2:** Incrementar en un 50% l'impacte divulgatiu
- **KR2.3:** Augmentar un 50% l'*engagement* en Xarxes Socials

O3: Generar idees innovadores que solucionin necessitats reals i que generin un impacte en la salut

- **KR3.1:** Doblar el número de recercadors que participen en jornades i formacions en l'àmbit de la innovació
- **KR3.2:** Triplicar el número de sol·licituds al programa INNOPAU

O4: Potenciar la transferència del coneixement

- **KR4.1:** Doblar el retorn econòmic per llicències
- **KR4.2:** Crear tres noves spin-offs en 5 anys
- **KR4.3:** Incrementar un 30% els ingressos per convenis de prestació de serveis i col·laboració publico-privada



O5: Mesurar l'impacte de la recerca en el sistema de salut i en el benestar de la societat

- **KR5.1:** Elaborar mínim 2 narratives d'impacte cada 2 anys
- **KR5.2 :** Obtenció d'un quadre d'indicadors quantitatius/qualitatius que permetin l'avaluació de l'impacte
- **KR5.3:** Incrementar un 20% el nombre de pacients participants en assajos clínics
- **KR5.4:** Avaluar l'estalvi en medicaments de CatSalut gràcies als assajos clínics realitzats a Sant Pau

Pilar 4: Internacionalització

Propòsit: Fomentar la internacionalització per posicionar l'Institut a nivell global.

Esdevenir un centre de recerca de referència passa ineludiblement per ser actiu en l'àmbit internacional. La internacionalització no només amplia les oportunitats de finançament i col·laboració, sinó que també reforça la projecció i l'impacte de la recerca generada. Aquest eix estratègic recull un conjunt d'accions dirigides a potenciar la presència global de l'IR Sant Pau, promovent aliances estratègiques, fomentant la participació en programes de finançament competitiu i facilitant la mobilitat i intercanvi de coneixement entre investigadors.

Objectius:

O1: Millorar les relacions internacionals de l'Institut fent sinergies amb la resta del Campus Sant Pau

- **KR1.1:** Incrementar el número d'aliances estratègiques (convenis marc) amb, al menys, 4 institucions internacionals rellevants
- **KR1.2:** Tenir un 20% de mobilitat internacional d'investigadors i professionals

O2: Incrementar la participació en projectes europeus i internacionals

- **KR2.1:** Augment del 50% del nombre de projectes europeus/internacionals.
- **KR2.2:** Triplicar el número d'investigadors principals en posicions de lideratge en grans projectes internacionals

Amb el suport de



O3: Millorar la influència i visibilitzar la recerca de l'Institut a nivell global

- **KR3.1:** Doblar el número d' impactes en mitjans de comunicació internacional.
- **KR3.2:** Augmentar un 50% els seguidors internacionals en les xarxes socials.
- **KR3.3:** Aconseguir que el 20% dels recercadors de l'IR Sant Pau que han marxat a l'estranger en els últims 5 anys es connecti a una xarxa d'Alumni

O4: Crear un entorn que atregui, formi i retengui talent júnior internacional

- **KR4.1:** Doblar el número de candidats internacionals que sol·liciten places pre i postdoctorals
- **KR4.2:** Incrementar un 50% el nombre de tesis amb menció internacional.

Pilar 5: Transformació Cultural

Propòsit: Crear una cultura organitzativa àgil i flexible que fomenti la innovació, l'excel·lència, la col·laboració i el sentiment de pertinença.

Els quatre pilars anteriors es recolzen en aquest pilar transversal, el qual és fonamental per a que la resta tinguin èxit. S'apalanca en la Marca Sant Pau i l'alineament i les sinèrgies amb l'Hospital per tal d'enfortir-les. Cerca crear un entorn i una cultura oberta, actualitzada amb el context actual, orientada a les persones, al seu desenvolupament i a la manera com interactuen, incloent també el desenvolupament d'eines i processos. També es vol donar resposta a l'augment de la burocràcia imposada per agents externs mitjançant la millora de la operativa interna i afrontant reptes en captació de talent augmentant recursos per a consolidar posicions clau.

Objectius:

O1: Consolidar l'alineament i coordinació entre les institucions que conformen l'IR Sant Pau

- **KR1.1:** Aconseguir un 100% d'alineació amb el territori de recerca del PE Més Sant Pau
- **KR1.2:** Millora del 20% dels indicadors claus de la guia dels instituts acreditats pel ISCIII a través del desplegament del conveni marc

Amb el suport de



O2: Promoure la cultura de recerca i innovació en infermeria, en atenció primària i en serveis poc recercadors

- **KR2.1:** Doblar el número de recercadors en atenció primària
- **KR2.2:** Doblar el número de infermers/res en programes de doctorat
- **KR2.3:** Crear 5 grups de recerca vinculats a serveis hospitalaris no recercadors

O3: Crear un entorn capaç d'atreure i retenir el talent científic

- **KR3.1:** Augmentar un 30% el número d' investigadors junior
- **KR3.2:** Crear 8 noves places estructurals d'investigadors sènior

O4: Desenvolupar una estructura organitzativa de suport a la recerca flexible, eficient, i amb vocació de servei centrada en les necessitats dels recercadors.

- **KR4.1:** Augmentar en un 50% la satisfacció dels investigadors amb els serveis de suport

O5: Implementar processos i sistemes de gestió i presa de decisions orientats a la eficiència.

- **KR5.1:** Reducció en un 40% del temps de resposta en processos claus prioritzats
- **KR5.2:** Disposar d'indicadors automàtics per al 100% dels processos clau orientats a la eficiència

Amb el suport de



PLA D'IMPLEMENTACIÓ

La Fase d'Implementació del PE 2025-2030 de l'IR Sant Pau es realitzarà mitjançant Onades de Transformació, una metodologia innovadora que permetrà desplegar les iniciatives estratègiques procedents del procés de reflexió estratègica i d'altres que s'engeguin per generar propostes de tota l'organització de manera sistemàtica i efectiva. Aquesta fase s'inicia amb la comunicació del nou PE a tota l'organització i requereix el disseny acurat dels equips que treballaran en les iniciatives prioritàries. Les iniciatives es prioritzaran mitjançant la matriu d'esforç-impacte per generar guanys ràpids que actuïn com a tractors dels canvis més complexos.



Figura 5. Matriu d'esforç Impacte

OBJECTIUS DEL PLA D'IMPLEMENTACIÓ

Els objectius principals d'aquesta fase són:

- Definir amb l'Equip de Transformació i la Direcció els primers passos de la implementació estratègica: priorització de les iniciatives clau i definició de mínims productes viables

Amb el suport de



- Posar en marxa una Onada de Transformació amb 4 projectes estratègics clau mitjançant Equips multidisciplinaris d'Alt Rendiment
- Desenvolupar una nova forma de treballar col·laborativa i engrescadora, que fomenti el lideratge distribuït i incrementi la satisfacció tant interna com externa

MODEL D'IMPLEMENTACIÓ

Onades de Transformació

Les Onades de Transformació són intervencions d'alt impacte que busquen aconseguir resultats extraordinaris en períodes de 6 mesos. Cada onada involucra quatre equips multidisciplinaris que, amb el suport d'IfTL, treballen en projectes estratègics clau utilitzant metodologies àgils. Aquest format permet combinar l'assoliment d'objectius estratègics amb el desenvolupament d'equips d'alt rendiment, promovent una transformació cultural sostenible.

Seguiment i avaluació contínua

El procés d'implementació incorpora un sistema robust de seguiment i avaluació:

- Manteniment d'una bossa d'iniciatives que recull totes les propostes que sorgeixen durant els 5 anys del pla
- Avaluació semestral del procés d'implementació i del nivell d'assoliment dels objectius
- Revisió periòdica dels objectius i de les noves iniciatives a posar en marxa
- Utilització d'un quadre de comandament ad hoc per gestionar el procés de manera eficient i transparent

ESTRUCTURA DE GOVERNANÇA

Equip de Transformació

Es crearà un Equip de Transformació que, juntament amb la Direcció, serà responsable de:

- Prioritzar les iniciatives estratègiques
- Supervisar el progrés de les Onades de Transformació

Amb el suport de



- Assegurar l'alineament amb els objectius del PE
- Gestionar el *backlog* d'iniciatives
- Coordinar la comunicació i el seguiment dels avenços

Equips de Projecte

Els equips multidisciplinaris seran els responsables de:

- Implementar les iniciatives prioritzades
- Desenvolupar els mínims productes viables
- Aplicar metodologies àgils de gestió
- Fomentar la col·laboració i el lideratge distribuït
- Contribuir a la transformació cultural de l'organització

Aquest model d'implementació busca assegurar no només l'assoliment dels objectius estratègics, sinó també una transformació sostenible de la cultura organitzativa de l'IR Sant Pau. L'enfocament iteratiu i la revisió contínua permeten adaptar-se a les necessitats canviants de l'organització mentre es manté el focus en els objectius estratègics a llarg termini.

Amb el suport de



IMPACTE FINANCER

CREIXEMENT

L'execució efectiva del PE requereix recursos financers addicionals als actuals que només poden obtenir-se si l'Institut creix de forma global. Cal un augment de les aportacions estructurals dels Patrons, però també i en major mesura, un increment de fons externs, bàsicament d'ajudes competitives, assajos clínics i d'investigació clínica, convenis de col·laboració amb el sector privat, retorns d'innovació-transferència, inversions financeres i mecenatge.

El creixement possible i esperat en el període és d'un 6% anual, i s'explicita en l'objectiu de creixement i la voluntat d'assolir un volum d'operacions de 40M€ anual, al final del Pla.

FONS PROPIS

L'Institut acumula uns fons propis negatius de 6,5M€ (darrer exercici tancat, 2023), provinent de pèrdues acumulades des de l'any 2012 que només s'han pogut millorar al 2023 fruit d'un tancament positiu extraordinari. Cal observar que el Patrimoni Net de l'Institut és tanmateix positiu.

Aquest PE però, no té per objectiu esmenar aquests fons propis negatius. En cas de fer-ho, no quedarien recursos per actualitzar la capacitat tecnològica imprescindible per a mantenir la competitivitat científica, ni per posar en marxa diverses accions del PE. L'Institut entraria en una disfuncionalitat operativa que qüestionaria la seva viabilitat, impossibilitant també l'execució del propi Pla.

Per tant, la liquidació dels fons propis negatius és quelcom que ha de ser resolta de forma externa per una aportació extraordinària de fons, amb una possible contribució parcial de fons generats per l'Institut si fora el cas.

NOU EDIFICI

L'altre element que per la seva magnitud cal considerar apart és la construcció d'un nou edifici. L'objectiu en sí mateix consisteix en obtenir el finançament per construir l'edifici i, per tant, aquest no s'inclou en els resultats previstos del pla financer. En qualsevol cas, l'aplicació dels eventuais romanents a les inversions, tan d'equipaments com d'un eventual edifici, és quelcom que anualment resoldrà el Patronat.



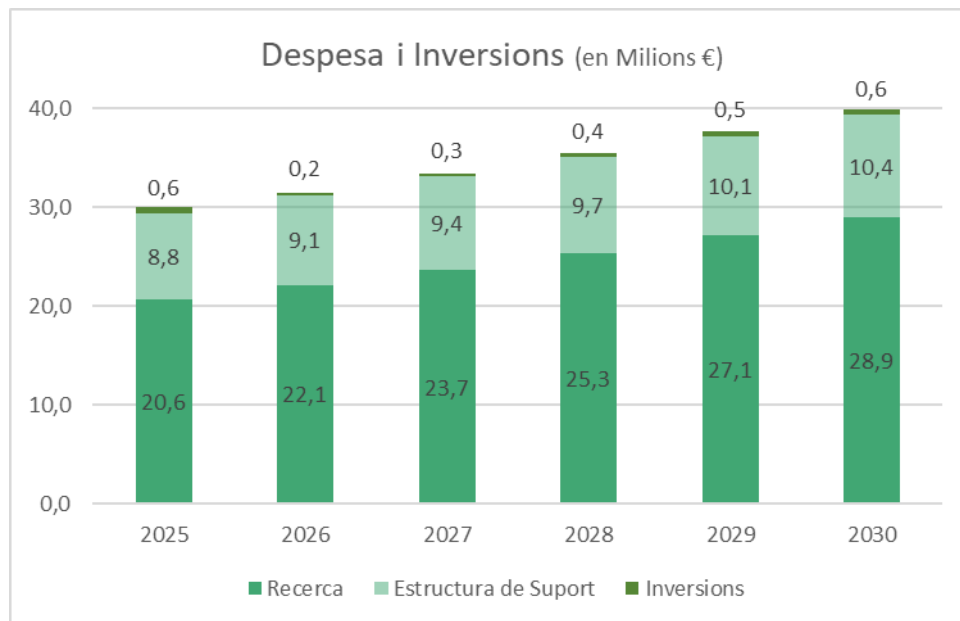
FINANCES OPERATIVES I ESTRUCTURALS DEL PLA ESTRATÈGIC

Així doncs, l'impacte financer del pla, un cop descomptats aquests dos objectius (eliminació dels Fons Propis negatius i la construcció d'un nou edifici), **ha de resultar en un resultat financer positiu, consistent durant aquest període, que inclogui les següents fites:**

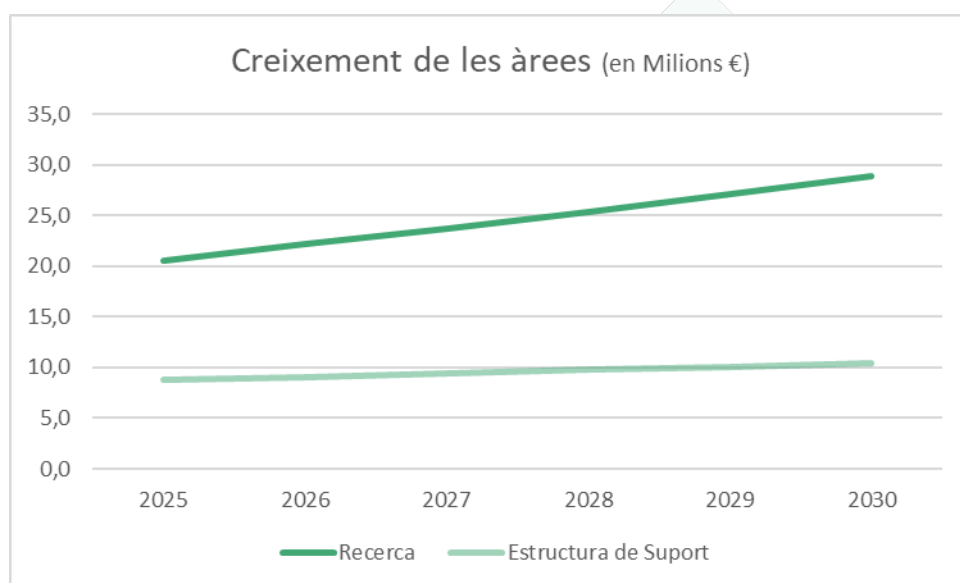
- Poder finançar l'increment de la despesa derivat dels increments salarials en concepte d'actualització de l'IPC que garanteixin el poder adquisitiu dels salaris.
- Poder finançar l'increment de despesa que suposaran la posada en marxa d'accions específiques del propi PE, i de l'eventual creixement de la massa salarial, ja sigui per personal de recerca (captació de talent: places de grup líder sènior, etc.), com per personal estructural de suport a la recerca que ha de permetre recolzar el creixement de les àrees de recerca.
- Amb tot això, ser capaços de generar un excedent positiu (romanents) que puguin materialitzar-se en inversions, seguint el model d'aplicació de romanents aprovat pels centres CERCA, i poder-los preservar de la liquidació dels Fons Propis negatius.

OBJECTIU

Per tant i tal com s'ha dit, això només serà possible si l'Institut segueix una tendència creixent en captació de recursos i d'execució dels mateixos. Els objectius definits en el PE ho recullen com a fites, i les accions que es definiran s'encaminaran a fer-ho possible. L'escenari que es contempla requereix passar dels 30 actuals als 40 milions anuals d'ingressos al final del PE (exercici 2030) cosa que ens posicionaria com un dels centres de recerca més grans de Catalunya i de l'Estat. Això requerirà d'un increment substancial de les aportacions actuals per part dels Patrons, que no només mantingui la proporció actual de finançament basal/ingressos totals sinó que la millori.



Gràfic 1: L'institut passa de ser un centre d'uns 30M€ a un centre de 40M€, amb la possibilitat de realitzar inversions amb fons propis del voltant de mig milió d'euros anual gràcies a la possibilitat de generar romanents positius.



Gràfic 2: L'àrea que més ha de créixer és la corresponent a la de recerca (grups de recerca, tant en despesa de personal com en funcionament), finançada amb recursos competitiu però també amb cofinançament estructural. Aquest creixement només serà possible si les àrees de suport poden recolzar-lo. El creixement però ha de ser menys que proporcional al primer.



ANNEXOS

ANNEX I. PLA ESTRATÈGIC ANTERIOR. FITES I INDICADORS

INTRODUCCIÓ

El present informe recull els avenços i resultats del PE 2019-2024, dissenyat per posicionar i consolidar l'Institut com un referent en recerca i innovació en l'àmbit sanitari. Aquest pla es va estructurar al voltant de cinc eixos estratègics clau, abastant l'excel·lència científica, la innovació, la internacionalització, el suport científic, i la sostenibilitat financera.

Per a l'elaboració del PE que ara conclou, es va dur a terme un exercici de reflexió interna de forma transversal, en el qual va participar un elevat nombre de professionals. Aquest equip va realitzar un exhaustiu anàlisi i va definir el full de ruta. El resultat d'aquesta reflexió conjunta, duta a terme el 2018, va entrar en vigor el 2019 amb una durada prevista de cinc anys, fins al 2023, i es va estendre un any més per alinear-se amb el Pla de Sostenibilitat de l'IR Sant Pau, que ha finalitzat el 2024. A continuació, presentem algunes de les accions més rellevants implementades en cada eix.



Amb el suport de



EXCEL·LÈNCIA CIENTÍFICA

Objectiu: Desenvolupar una recerca de referència dins del sistema sanitari.

L' Institut ha experimentat en els darrers anys una transformació significativa en l'organització científica, centrant-se en la definició d'àrees estratègiques de recerca i promovent la integració dels grups per potenciar la recerca translacional, clínica i bàsica. D'altra banda, s'ha implantat la creació dels programes transversals amb l'objectiu de crear iniciatives i projectes alineats amb les directives i estratègies de recerca europees i nacionals.

També s'ha desenvolupat i implantat un Pla de Recerca i Innovació Responsables, implementant accions específiques i dinamitzant agendes en àmbits clau com la perspectiva de gènere en la recerca, l'ètica i integritat científica i la ciència oberta. En paral·lel, s'ha impulsat de manera destacada la comunicació i divulgació científica, gràcies a un reforç significatiu de l'àrea de comunicació en els últims anys i del treball conjunt amb el departament de comunicació de la FGS.

A més, s'ha iniciat la incorporació i formació en matèria d'impacte per tal de començar a fomentar la cultura d' impacte.

Principals reptes assolits:

- **Consolidar-nos com a Centre d'Excel·lència**
 - Reacreditació com a Institut d'Investigació Sanitària (ISCIII) (Març 2021)
 - Millora de l' Avaluació CERCA (Novembre de 2022)
 - Obtenció del segell d'excel·lència en HRS4R.
- **Millores al sistema d'avaluació de grups: nous indicadors**
 - Implementació de millores en el sistema d' avaluació, posant en valor nous indicadors i automatitzant el procés.
- **Nous projectes estratègics clau**
 - Creació d' un Centre de Teràpies Avançades i de la Unitat Mixta UAB-IR Sant Pau de recerca en medicina genòmica.
 - Nou grup: *Advanced Medical Imaging, Artificial Intelligence, and Imaging-Guided Therapy.*

Amb el suport de



- **Nova organització científica**

- Reorganització de les àrees de recerca.
- Nomenament de la figura d'un director/directora d'àrea i implementació de la metodologia d'interacció entre els grups que les formen. Implicació activa dels i les caps de grups, en la definició dels objectius científics de l' Institut.
- Renovació del Comitè Científic Intern i el Comitè Científic Extern.
- Creació de nous grups de recerca: Teràpia Cel·lular i Angiogènesi en

5 Àrees de Recerca: nova organització

5 Programes Transversals nous

9 Grups de Recerca nous

2019 - 2024

Malalties Isquèmiques; Neurodegeneració Molecular; Epilèpsia; Esclerosi Múltiple i Patologies Autoimmunes del Sistema Nerviós Central; Desigualtat en Salut Urbana; Imatge Medica Avançada, Intel·ligència Artificial i Teràpia Guiada per Imatge; Salut Digital; Medicina Intensiva i reorientació del grup de recerca de Recerca Clínica en Medicina Transfusional..

- **Dinamització, col·laboració i integració de grups**

- Nou Pla d' Integració Científica.
- Nous Programes Transversals.
- Organització de seminaris científics interns, jornada anual per àrees estratègiques i jornada científica anual de l'Institut.

- **Dissenyar estratègies per atraure i retenir talent**

- Seguiment individual.
- Pla de formació personalitzat.
- Estabilització dels professionals clau, basat en resultats.

- **Recerca i innovació responsable (RRI)**

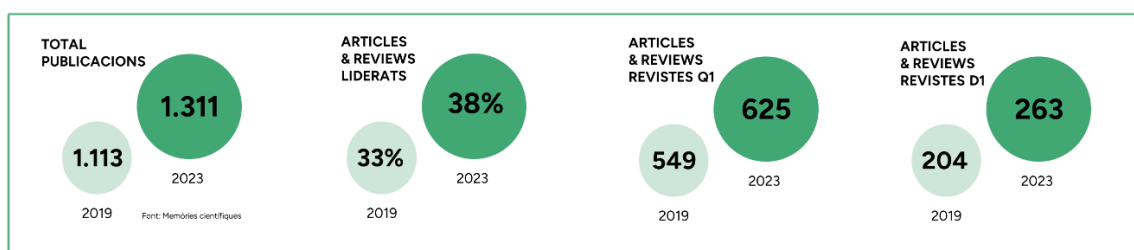
S'han realitzat diferents accions relacionades amb les 6 agendes de la RRI:

- Creació de la unitat de RRI.
- Disseny i implementació del Pla de RRI.
- Sessions de gènere (mentoria) i taules rodones.
- Sessions de co-creació de projectes de recerca amb la ciutadania.
- Creació del Comitè per a la integritat de la recerca
- Definició de polítiques d'accés obert.

- Creació d'un nou programa transversal en salut de la dona i gènere.
- Inclusió en el repositori CORA, a través del conveni signat entre el CSUR i CERCA.
- Formació i suport per a la creació d'un Pla de gestió de dades.
- Consolidació de les xerrades divulgatives en centres cívics i escoles.
- Accions formatives als professionals en les àrees de projectes, innovació, qualitat, RRI, etc.

En general hi ha hagut un creixement dels indicadors, dels quals destaquem els següents (s'indica l'últim any amb dades disponibles):

Publicacions



Formació, talent i equilibri de gènere

TESIS DEFENSES



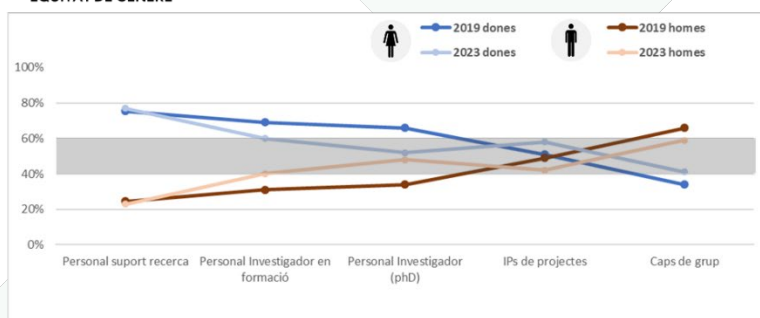
INCORPORACIÓ DE TALENT

15 Miguel Servet + **1** Ramon y Cajal

9 Estabilitzats + **2** Estabilitzacions futures

2019 - 2024

EQUITAT DE GÈNERE

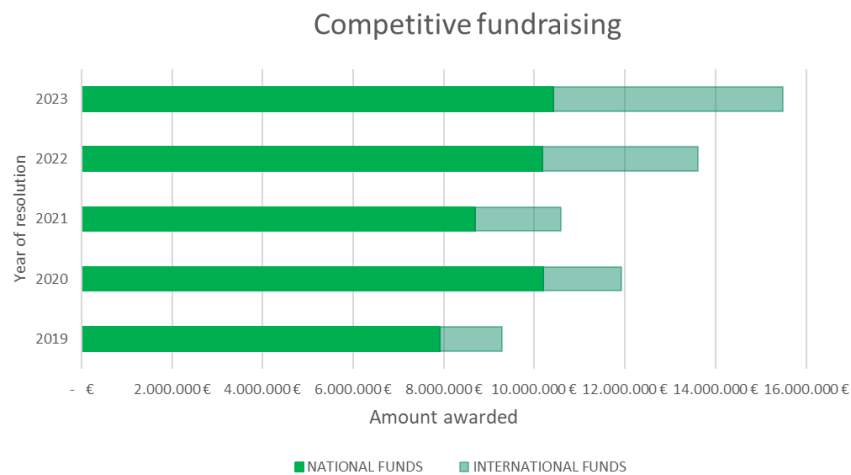


Amb el suport de



Captació de fons competitiu:

En el següent gràfic es mostra l'evolució de la captació de fons competitiu distingint entre nacionals i internacionals.



Amb el suport de



INNOVACIÓ I TRANSFERÈNCIA D'IMPACTE

Objectiu: Transformar la recerca en avenços aplicables a la pràctica assistencial.

En el últims 5 anys la Innovació i transferència de coneixement s'han integrat en la estratègica de l'Institut i s'ha consolidat un model de gestió de la innovació certificat segons la UNE 166.002 i una estructura estable de funcionament, la Unitat d'innovació i transferència. Durant aquests anys s'ha mantingut la participació en la Plataforma ITEMAS amb finançament de l'ISCIII i s'ha creat el programa INNOPAU, que és una incubadora d'idees, amb l'objectiu de captar més iniciatives d'innovació i fomentar la cultura d'innovació.

Principals reptes assolits:

- **Foment de la innovació**

- Pla anual de formació en innovació.
- Implementació del *newsletter* INNONEWS: Casos d'èxit

- **Priorització d'idees i projectes**

- Desenvolupament d'un nou programa, INNOPAU, creat per a la detecció d'oportunitats.

- **Interactuar amb l'ecosistema d'innovació**

- Increment significatiu en els convenis de col·laboració signat.
- Organització de jornades d'innovació bianuals

- **Reforçar el model d'innovació**

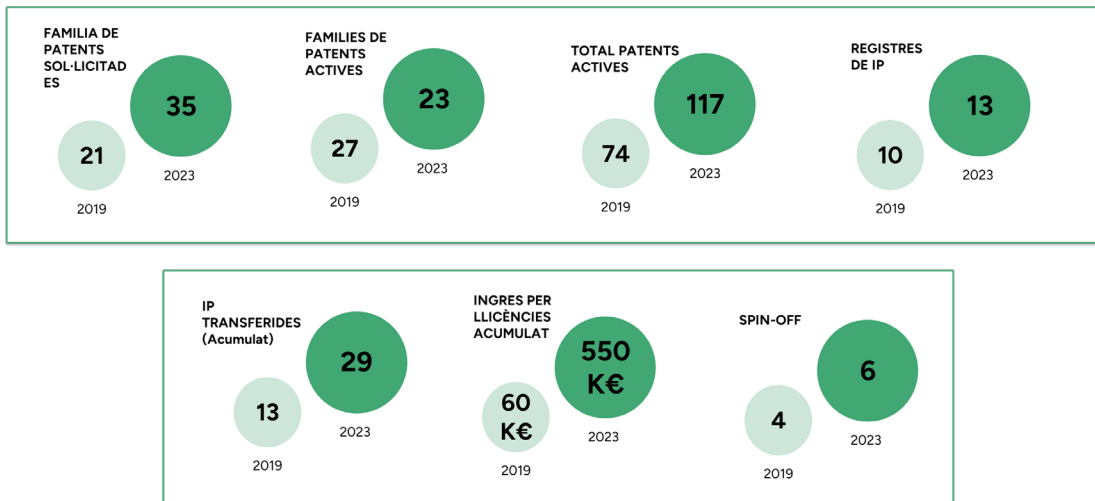
- Enfortir la UTI mitjançant la obtenció de finançament competitiu d'ITEMAS (Convocatòries ISCIII 2020-282.700€ i 2023-283.040€).
- Certificació del procés d'innovació i transferència: UNE 166.002:2021.
- Incorporació d'un perfil de desenvolupament de negoci.
- Participació activa en xarxes nacionals i internacionals.



Amb el suport de



Els indicadors d'innovació més destacats en el període son els següents (s'indica l'últim any amb dades disponibles):





INTERNACIONALITZACIÓ I ALIANCES ESTRATÈGIQUES

Objectiu: Incrementar el grau d' internacionalització de l' Institut

En aquest sentit s'ha treballat per tal de disposar les estructures adequades per tal de donar suport als investigadors a l'hora de sol·licitar finançament competitiu internacional. El progrés ha estat molt gran però encara queda molt camí per recorre. Per una altra banda s'ha creat la unitat de relacions internacionals per tal de definir la nova estratègia d'internacionalització.

Principals reptes assolits:

- **Incrementar la captació de fons internacionals**
 - Crear i fer créixer la Unitat de Projectes internacionals.
 - Aconseguir finançament estructural: Europa Gestores (174.986,30€) i PERIS (299.940€).
 - Implementació de la Plataforma ATALIS.
- **Reforçar aliances estratègiques internacionals**
 - Estudi/mapeig de les relacions internacionals existents i del posicionament internacional de l'institut.
 - Nova Unitat de Relacions Internacionals.
 - Participació activa en esdeveniments internacionals (EARMA, Missions Boston, Mèxic)
 - Participació activa en xarxes internacionals (EATRIS, COARA, ASTP i EARMA)
 - Col·laboració amb el grup d'hospitals de Mèxic Ángeles Lomas en teràpies avançades.
- **Incrementar les col·laboracions estratègiques**
 - Construcció de la Unitat Mixta UAB-IR Sant Pau de Recerca en Medicina Genòmica.

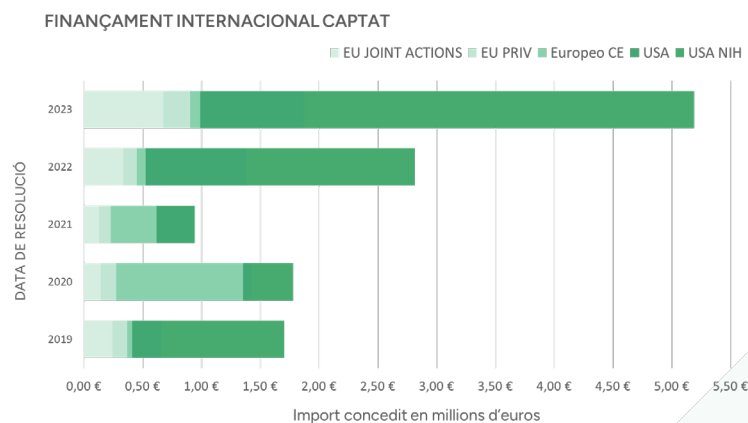


Amb el suport de

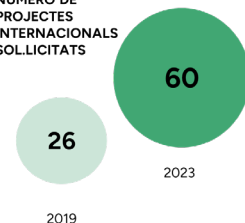


- Participació en la infraestructura IMPaCT de Medicina de precisió (2 programes).
- Plataforma de Biobanc del ISCIII.
- Plataforma d'unitats d'assaigs clínics de l'ISCIII.
- Aliança estratègica con el Institut Josep Carreras (IJC) per a la creació de una nova sala blanca.
- Participació en el HUB de Teràpies avançades de Catalunya.
- Obtenció del projecte CERTERA.

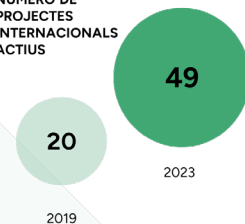
Indicadors de projectes i finançament captat en el període:



**NÚMERO DE
PROJECTES
INTERNACIONALS
SOL·LICITATS**



**NÚMERO DE
PROJECTES
INTERNACIONALS
ACTIUS**



Amb el suport de



SERVEIS DE SUPORT CIENTÍFIC

Objectiu: Dotar l'Institut de recursos organitzatius i tecnològics per desenvolupar i optimitzar la seva tasca.

Per tal de dur a terme tota la activitat definida cal fer una estructuració de les àrees de suport i millorar les mancances que tenim en els sistemes d'informació i definició de processos.

Principals reptes assolits:

- **Crear un projecte del que ens sentim partícips**
 - Creació d'una estructura de governança amb autonomia de gestió, transparència i rigorós compliment normatiu.
 - Increment de la formació continuada adaptada als professionals.
 - Millora de la comunicació interna.
 - Creació de la UCC+i (acreditació FECYT).
- **Optimització de l'ús de les plataformes:**
 - Unificació de plataformes i tarifes després de la integració de l'ICCC.
 - Serveis de Qualitat: obtenció de la ISO9001 en el màxim de serveis.
 - Creació de 12 laboratoris de prestació de serveis.
 - Creació de la plataforma de neurofisiologia.
 - Nova Unitat de Teràpies Avançades: infraestructura de sales blanques.
 - Participació a la plataforma CERCAGYNS.
- **Estructura de suport**
 - Modificació de l'estructura de gestió per optimitzar els resultats i millorar el servei al personal investigador.
 - Creació de noves unitats: Comunicació, Projectes Internacionals, RRHH, Projectes estratègics per la implementació del sistema de gestió (iFundanet) i Sistemes d' Informació.
- **Sistemes de gestió i procediments de treball**
 - Implementació de Fundanet.
 - Nou quadre de comandament amb definició d' accions i cronograma.



La següent figura es mostra el creixement de personal i de la estructura de suport, en part finançada amb fons competitiu, per tal de donar suport al personal científic:

ELS NOSTRES PROFESSIONALS

2019

1.197	People	64%	36%
1.141	Research staff	64%	36%
43	Administration support	74%	26%

2024

1.425	People	67%	33%
1.294	Research staff	66%	34%
84	Administration support	81%	19%

CONTRACTES
DIRECTES IR

418

2019

450

2023

CREIXEMENT
ESTRUCTURA
DE SUPORT

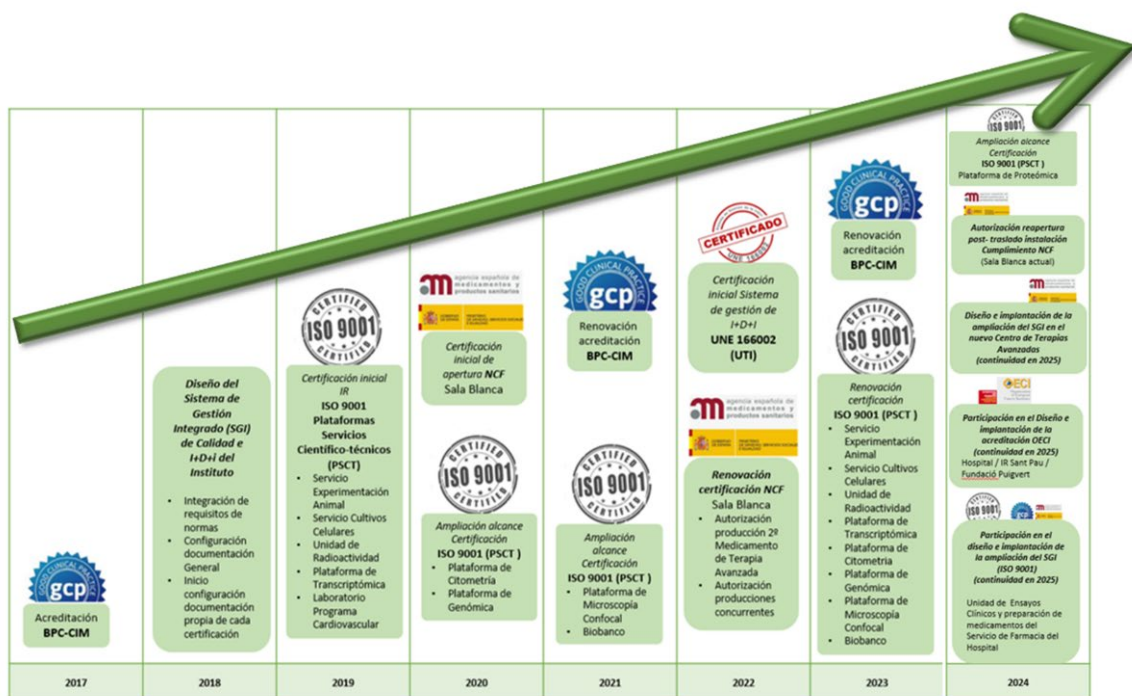
43

2019

84

2023

Per una altra banda hi ha hagut un creixement significatiu dels sistemes de qualitat certificats que són un indicatiu de la evolució dels sistemes de gestió i de la qualitat dels serveis científico-tècnics, passant de 3 certificacions a 2019 a les 22 assolides a 2023. La infografia que mostrem a continuació, reflecteix la evolució al·lista al llarg dels anys.



Amb el suport de



CAPTACIÓ DE FONDS I SOSTENIBILITAT

Objectiu: Orientar les activitats envers la captació de recursos financers de recerca públics i privats, nacionals i internacionals.

Donada la situació financera al tancament de l'any 2019, al 2020 es va dissenyar un pla de sostenibilitat pels propers 4 anys, del 2021 al 2024, per tal de dur a terme aquelles accions que donin com a resultat un Institut sòlid, innovador, pioner i d'excel·lència en la gestió i la recerca del país. Aquest pla ha anat de la mà del PE 19-24 amb l'objectiu de fer una gestió conjunta i alineada. El pla de sostenibilitat es va construir sobre 3 pilars fonamentals:

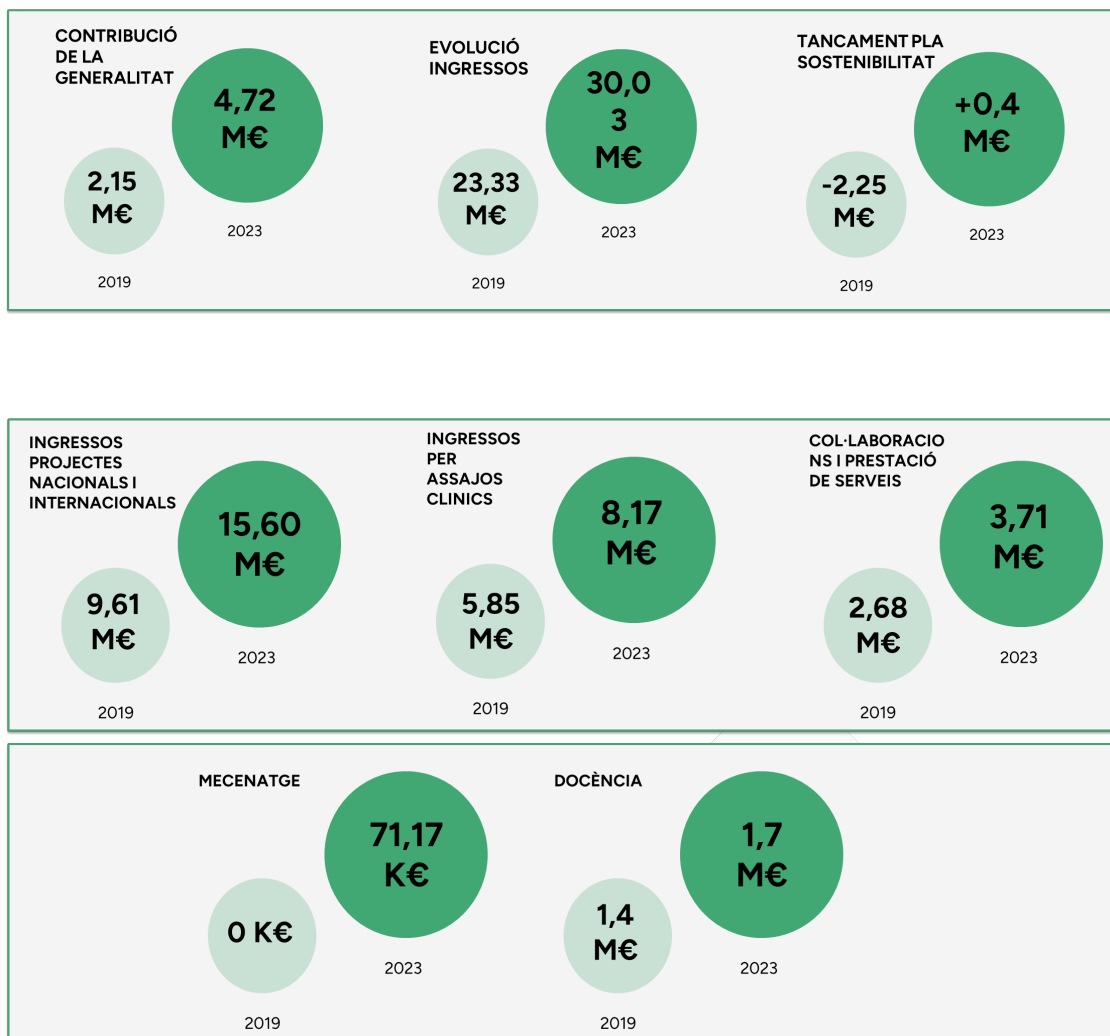
- Dinamitzar tots aquells projectes i iniciatives que suposin un increment d'ingressos
- Optimitzar recursos: humans, d'infraestructures i serveis
- Apostar per fer aquelles inversions que es consideren estratègicament crítiques per poder posar en marxa les accions escollides per assolir els objectius marcats al pla de sostenibilitat

Principals reptes assolits:

- **Captació de recursos financers:**
 - Increment en la captació de finançament en projectes nacionals i internacionals.
 - Augment dels ingressos obtinguts per assajos clínics, col·laboracions i prestació de serveis.
 - Creixement en els ingressos per mecenatge i docència.
 - Increment en la contribució estructural de la Generalitat de Catalunya: augment significatiu en els ingressos totals i tancament en positiu del Pla de Sostenibilitat: de -2.25M€/2019 a +0.4M€/2023 i +0,29 M€/2024 (previsió)



En la següent figura es presenta una comparativa que mostra l'increment de fons (2019 vs. 2023) i les principals fonts de finançament.



Amb el suport de



CONCLUSIÓ

El PE 2019-2024 ha permès a l'Institut avançar significativament en àrees clau, consolidant la seva posició com un referent en recerca sanitària translacional. Les fites obtingudes reflecteixen un compromís continu amb l'excel·lència, la innovació i la sostenibilitat.

A més, aquest pla ha contribuït a fomentar la col·laboració interdisciplinària i la internacionalització, integrant talent i establint aliances estratègiques que enforteixen l'impacte global de l'Institut. La implementació d'infraestructures tecnològiques avançades i l'optimització de recursos organitzatius, han estat pilars fonamentals en la millora de la qualitat i eficiència dels serveis.

Amb vista al futur, l'Institut continuarà treballant en el disseny i implementació d'iniciatives que assegurin la sostenibilitat financera, el desenvolupament professional del seu personal, i l'adaptació als desafiaments emergents en l'àmbit de la recerca i innovació sanitària.

L'any 2024 ha tingut lloc la reflexió estratègica per la definició del PE 25-30.

Amb el suport de



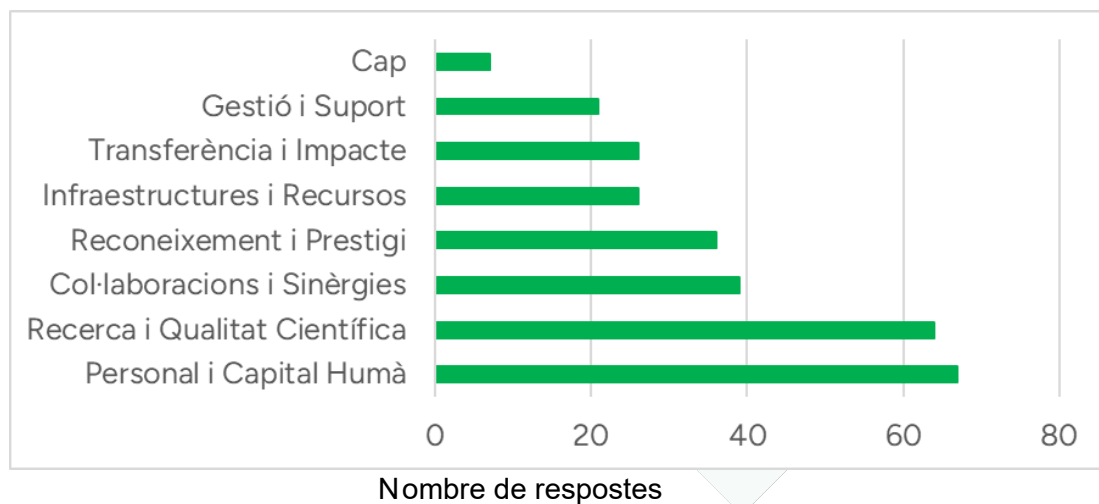
ANNEX II. ENQUESTA INTERNA

Les preguntes que es plantegen abasten dos àmbits rellevants:

- Quina importància li dones a tenir un PE?
- Quina involucració voldries tenir en l'elaboració del PE?
- Quina involucració voldries tenir en la implementació del PE?
- Quines són les **principals fortaleeses** de l'IR Sant Pau?
- Quines són les **principals debilitats** de l'IR Sant Pau?
- Quines **recomanacions** faries per als propers 5 anys?

Les principals conclusions:

(a) agrupant les respostes obtingudes relatives a les **fortaleeses** de l'IR Sant Pau, podem classificar-les de la manera següent:



- Personal i Capital Humà (67)
- Recerca i Qualitat Científica (64)
- Col·laboracions i Sinèrgies (39)
- Reconeixement i Prestigi (36)
- Infraestructures i Recursos (26)
- Transferència i Impacte (26)
- Gestió i Suport (21)

(b) en el cas de les **debilitats**, els resultats són:

Amb el suport de



- Gestió i Organització (60)
- Recursos Humans i Condicions Laborals (56)
- Tecnologia i Suport Tècnic (48)
- Finançament i Recursos Econòmics (44)
- Relacions Internes i Externes (43)
- Infraestructures i Espais (35)
- Comunicació i Transparència (30)
- Recerca i Innovació (25)
- Cultura i Sentiment de Pertinença (23)



(c) Recomanacions per als propers 5 anys:

- Millora de la Gestió i Infraestructura
- Suport al Personal Investigador
- Suport a la Recerca i Infraestructures
- Finançament i Captació de Fons
- Innovació i Estratègia
- Transparència i Governança



- Col·laboració i Comunicació
- Alineació amb l'Hospital
- Condicions de Treball i Benestar
- Benestar i Formació del Personal
- Atracció i Retenció de Talent
- Impacte Social i Visibilitat
- Sostenibilitat i Medi Ambient
- Simplificació i Eficàcia dels Processos
- Cohesió i Identitat Institucional
- Innovació Tecnològica
- Internacionalització
- Recerca Aplicada i Transferència de Coneixement
- Diversificació de Temàtiques de Recerca
- Participació en Projectes Comunitaris i Educatius



ANNEX III. GUIÓ DE L'ENTREVISTA PERSONAL

Dia Entrevista

Data	1 hora
-------------	--------

Institució

--

Persona entrevistada

--

1. Segons la seva experiència, com valoraria l'exercici de l'IR Sant Pau en els darrers 5 anys? Quines en són les principals fortaleses i debilitats?
2. En la seva opinió, quines són les tendències més importants en ciència, atenció sanitària, investigació i innovació durant els propers 5 anys?
3. A quins desafiaments s'enfrontarà el sistema de salut i investigació en el futur proper? (Com el finançament públic, dependència de les prioritats de la indústria, baixa inversió de la indústria, complexitat i càrrega regulatòria, pandèmies, crisi social i climàtica, etc.)
4. Si pogués fer una recomanació per al desenvolupament de l'IR Sant Pau durant els propers 5 anys, quina seria?
5. Des de la seva posició o organització, quines necessitats podria satisfer l'IR Sant Pau? Què li demanaria al Centre?

Amb el suport de



ANNEX IV. ALINEAMENT AMB EL PLA ESTRATÈGIC MÉS SANTPAU

L'alineació amb l'Hospital i les seves línies estratègiques és essencial per establir un marc d'actuació comú que potenciï les sinergies entre les dues institucions. Això permet definir punts de col·laboració clars i alhora preservar les diferències que caracteritzen les missions específiques de cadascuna, assegurant així una complementarietat efectiva i sostenible.

Per tal d'avaluar els punts d'alineació entre el PE de l'Institut i el de l'Hospital, s'ha dut a terme una anàlisi exhaustiva de les coincidències i sinergies entre els diferents objectius establerts. Per a aquesta anàlisi, s'han utilitzat els pilars estratègics i els objectius de cada institució, valorant pilar a pilar i objectiu a objectiu, quin es l'impacte i la contribució d'un PE sobre l'altre. L'anàlisi s'ha fet numèricament de forma quantitativa de 0 (impacte nul) a 100 (impacte total) i, posteriorment, s'ha qualificat el grau de relació entre els pilars dels dos plans estratègics en baix (0-25), moderat (25-50), alt (50-75) o molt alt (75-100). Aquest procés s'ha dut a terme de manera holística garantint una interpretació rigorosa dels resultats.

Els pilars i objectius del PE de l'Hospital són els següents:

Més EMPATIA: L'assistència més complexa amb el tracte més humà

- Assegurar la millor experiència i tracte de pacient: el millor tracte possible
- Garantir el tractament més adequat per a cada problema de salut. Fer tot el que cal i exclusivament, el que cal
- Desplegament del nou model organitzatiu basat en intensitat de cures i en les unitats funcionals
- Millora del contacte amb els usuaris (físic i telemàtic). La importància del temps per l'usuari

Més TALENT: Volem ser l'Hospital preferit dels professionals

- Desplegar al màxim l'autonomia de gestió i assegurar els rols centrats en l'aportació de valor
- Captar, formar i desenvolupar els millors professionals (pedrera i opció preferida dels millors experts)

Amb el suport de



- Innovar en fórmules organitzatives en un entorn altament feminitzat i amb valors canviants
- Generar un sistema nutritiu pel sentiment Sant Pau

Més INNOVACIÓ: Sant Pau, porta d'entrada a la innovació

- Big Data i IA com a gran palanca de transformació
- Una gran plataforma d'introducció d'innovació en el sistema
- Aposta per les iniciatives d'innovació dels professionals
- Digitalització al màxim nivell

Més COMUNITAT: El millor company de viatge de la nostra població i d'altres dispositius sanitaris

- Obtenir els millors resultats en salut de la població de referència. Fixar i excel·lir en indicadors)
- Reforçar col·laboracions amb l'atenció primària i els sociosanitaris
- Dispositiu específic d'atenció a la fragilitat (Q-CARE)
- Impulsar la perspectiva de gènere per evitar el biaix diagnòstic i terapèutic

Més AVANTGUARDA: Refermem la posició de lideratge de Sant Pau en allò que som excel·lents i singulars

- Identificar i desenvolupar les àrees d'excel·lència de cada servei
- Créixer en el mapa de l'alta complexitat de Catalunya
- Incrementar la recerca d'impacte
- Contribuir al sistema des de les àrees de gran excel·lència: neurociències, cardiovascular, hematologia i teràpies gèniques, cirurgies complexes

Un cop feta aquesta anàlisi amb els objectius plantejats, el resultat es reflecteix en la següent taula on es qualifica i quantifica la contribució i l'impacte del PE de l'IR en el PE de la FGS:



De la taula anterior es dedueix que el PE de l'IR tindrà un impacte molt alt en els eixos de Més Avantguarda i Més Innovació, alt en l'eix de Més Talent i moderat en els eixos de Més Empatia i Més Comunitat. No hi ha cap eix del PE de la FGS on l'IR tingui un impacte baix. Això és molt positiu perquè la recerca d'impacte puja el nivell de l'hospital, el fa un lloc atractiu per captar i retenir talent i augmenta la seva visibilitat, prestigi i capacitat d'influència.

Òbviament hi ha objectius concrets del PE de la FGS molt assistencials o hospitalaris on aparentment l'IR te poc o menys impacte (per exemple "assegurar la millor experiència del pacient" o "desplegament del nou model organitzatiu basat en intensitat de cures i en les unitats funcionals"). Però també és evident que el treball conjunt d'ambdues institucions per impulsar la recerca i la figura del metge/sa i infermer/a recercador contribueix de forma clara a fer una millor assistència i això es veu reflectit en algunes puntuacions. Com a exemple, no hi ha res més empàtic que oferir a un pacient que no te cura entrar en un assaig clínic promogut per l'IR.

Finalment, el PE de la FGS integra l'Ètica de forma transversal amb l'objectiu d'assegurar l'exemplaritat ètica en la conducta de l'organització i dels seus professionals, posar la sostenibilitat en l'eix de totes les actuacions i connectar l'Hospital amb els reptes de la societat i les aspiracions de la humanitat. Considerem que el que emana del PE de l'Institut i els seus valors coincideix al 100% amb aquest posicionament.