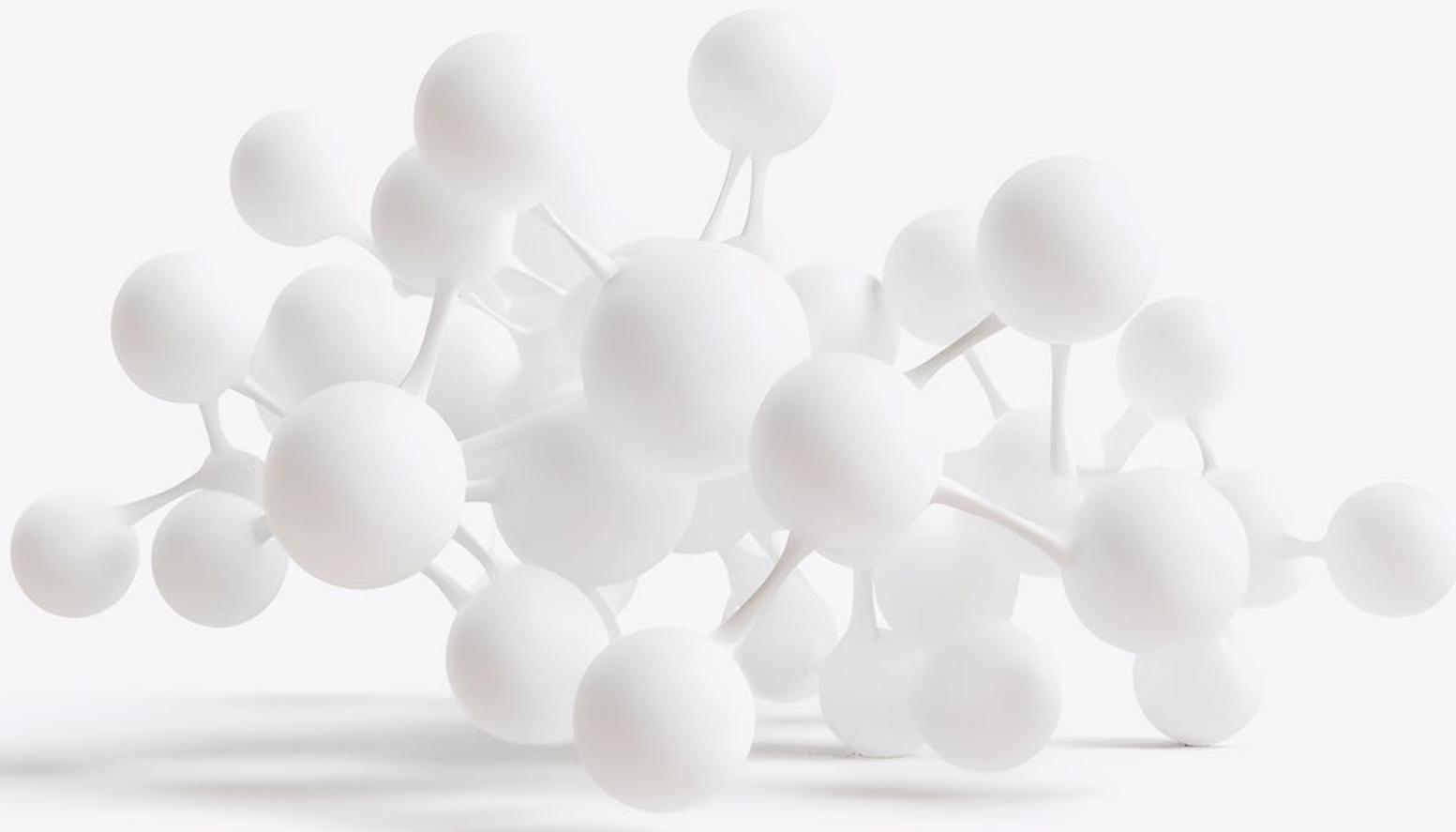


Institut de Recerca Sant Pau

Plan Estratégico

2 0 2 5 - 2 0 3 0



Institut
de Recerca
Sant Pau



MEMORIA DEL PLAN ESTRATÉGICO 2025-2030

DEL INSTITUT DE RECERCA SANT PAU

ÍNDICE

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	3
<u>CONTEXTO INSTITUCIONAL</u>	6
Misión y objetivos	6
Estructura y composición	6
Infraestructuras y capacidades	7
<u>PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</u>	9
Metodología.....	9
Fases del proceso.....	10
Cronograma	14
<u>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</u>	15
Evaluación del plan estratégico anterior.....	15
Análisis de situación actual.....	16
DAFO consolidado.....	21
<u>PLAN ESTRATÉGICO 2025-2030</u>	26
Proceso de enriquecimiento y alineamiento institucional.....	26
La casa estratégica.....	27
<u>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</u>	36
Objetivos del plan de implementación	36
Modelo de implementación.....	37
Estructura de gobernanza.....	37
<u>IMPACTO FINANCIERO</u>	39
<u>ANEXOS</u>	42
Anexo I. Plan estratégico anterior. Hitos e indicadores	42
Anexo II. Encuesta Interna	56
Anexo III. Guion de la entrevista personal	59
Anexo IV. Alineamiento con el plan estratégico Més Sant pau.....	60



RESUMEN EJECUTIVO

El Institut de Recerca Sant Pau (IR Sant Pau) presenta su Plan Estratégico 2025-2030 que establece la hoja de ruta para consolidar su posición como centro de referencia en investigación biomédica traslacional. Este plan se ha desarrollado mediante un proceso participativo exhaustivo que ha involucrado a todos los grupos de interés del Instituto. Se han recogido más de 170 respuestas mediante una encuesta, realizado 13 entrevistas con *stakeholders* clave y organizado varios talleres con la participación de más de 100 profesionales. Además, se han llevado a cabo múltiples reuniones de feedback con agentes y comités implicados, como el Patronato, el Consejo Rector, los Comités Científicos Externo e Interno, el Comité de Dirección de la FGS y la Dirección del Plan Estratégico de la FGS "Més Sant Pau", entre otros. Estas sesiones han sido fundamentales para alinear estrategias entre las instituciones que conforman el IR Sant Pau y visibilizar cómo y dónde el plan estratégico del IR impactará en el de la FGS.

El diagnóstico realizado ha identificado una trayectoria ascendente en los últimos años, con una notable mejora en la gestión económico-financiera y en resultados científicos. El período 2020-2024 ha representado una etapa de consolidación, con la consecución de metas relevantes, como el cierre positivo del ejercicio 2023 gracias a la implementación con éxito de un Plan de Sostenibilidad. Sin embargo, persisten retos importantes, como la necesidad de resolver estructuralmente la situación de los fondos propios negativos y de incrementar la financiación basal para reforzar la estabilidad futura del Instituto.

El nuevo plan se articula en torno a cinco pilares estratégicos definidos por un propósito:

- **Excelencia:** Fomentar una investigación de excelencia basada en los principios de investigación e innovación responsables.
- **Competitividad:** Crecer en talento, espacios, infraestructuras y recursos económicos para incrementar la competitividad del Instituto.
- **Impacto:** Generar impactos en salud que aporten valor a la sociedad, haciéndolos comprensibles y accesibles a la ciudadanía y posicionar al Instituto como un motor clave de innovación y transferencia de conocimiento.

Con el apoyo de



- **Internacionalización:** Fomentar la internacionalización para posicionar al Instituto a nivel global.
- **Transformación Cultural:** Crear una cultura organizativa ágil y flexible que fomente la innovación, la excelencia, la colaboración y el sentimiento de pertenencia.

Cada uno de estos pilares se despliega a través de objetivos y resultados clave bien definidos. Para garantizar una implementación efectiva del plan, se ha adoptado una metodología innovadora basada en Olas de Transformación, que integra la ejecución de proyectos estratégicos con el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Este enfoque, estructurado en ciclos de 6 meses, involucra a cuatro equipos multidisciplinares que trabajan en iniciativas prioritarias utilizando metodologías ágiles, favoreciendo así una ejecución dinámica y adaptativa.

Con la **visión** de convertirse en referente internacional en investigación biomédica traslacional y la **misión** de mejorar la salud y la calidad de vida de las personas mediante la investigación y la innovación biomédica de excelencia, los pilares estratégicos del IR se fundamentan en los siguientes **valores**: Creatividad, Pasión, Compromiso e Integridad.

Este plan contempla acciones significativas en infraestructuras, incluyendo la planificación de la construcción de un nuevo edificio de 6.000 a 8.000 m² que complementará las instalaciones actuales. También prevé una apuesta decidida por las terapias avanzadas, con la reciente creación de la Unidad de Terapias Avanzadas y sus salas blancas acreditadas por la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS).

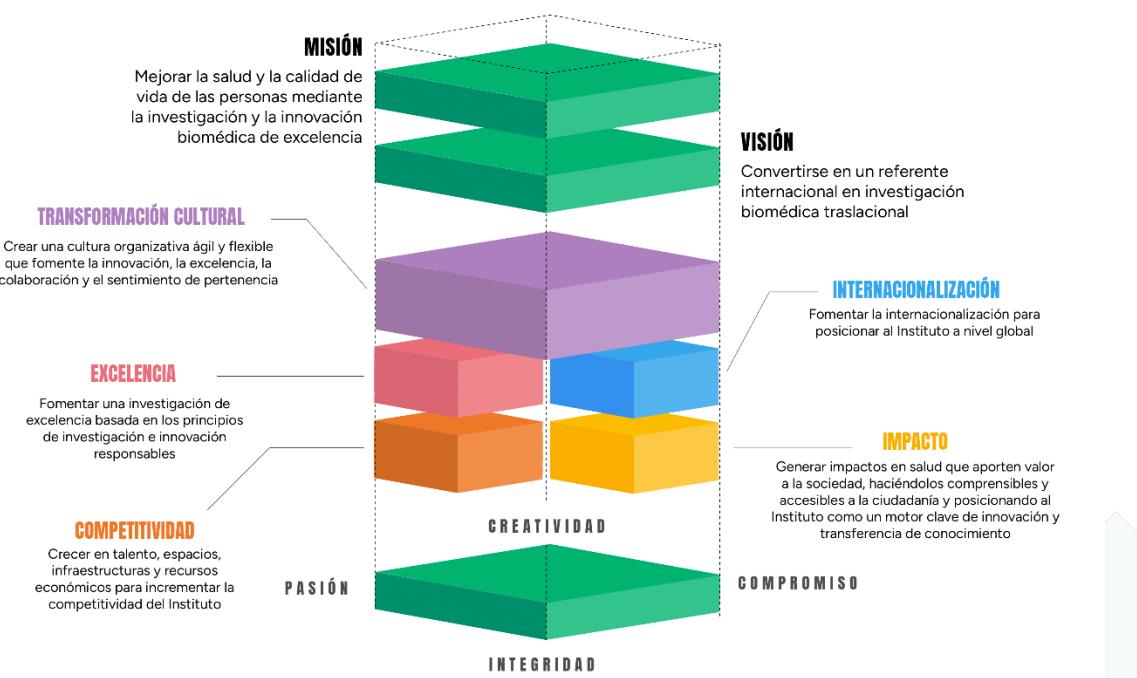
Las líneas de investigación prioritarias se alinean con las tendencias globales en medicina personalizada, terapias avanzadas y medicina genómica, con un fuerte enfoque en la traslación del conocimiento a la práctica clínica. El Instituto mantiene su estructura en 5 áreas estratégicas (Enfermedades Cardiovasculares, Enfermedades Oncohematológicas, Enfermedades Neurológicas, Neurociencia y Salud Mental, Epidemiología, Salud Pública y Atención Primaria y, Medicina Traslacional) y 5 programas transversales: Terapias Avanzadas, medicina genómica y enfermedades raras; Biomarcadores, Pronóstico y Diagnóstico; Mejoras asistenciales y, Salud de la Mujer y Género, reforzando así un modelo de investigación integrador y orientado al impacto.

Con el apoyo de



El éxito en la implementación de este plan ha de permitir al IR Sant Pau consolidar su posición como centro de referencia en investigación biomédica, incrementar su impacto en la salud y la calidad de vida de las personas, y fortalecer su capacidad de influir en el sistema más allá del Campus Sant Pau y de atracción de talento y recursos. El plan representa una apuesta decidida por la transformación y modernización del Instituto, manteniendo siempre el foco en la excelencia científica y el impacto social de la investigación.

Nos sentimos orgullosos de formar parte de una institución con una historia centenaria, arraigada en nuestro entorno y al servicio de la sociedad, con el paciente siempre en el centro. Cada paso que damos contribuye a escribir un nuevo capítulo en la historia, manteniendo viva la tradición de excelencia e innovación.



Con el apoyo de



CONTEXTO INSTITUCIONAL

El Institut de Recerca Sant Pau (IR Sant Pau) es un centro CERCA (Centros de Investigación de Catalunya) y está acreditado por el Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) como "Instituto de Investigación Sanitario" desde 2011. El Instituto de Recerca, creado el 4 de junio de 1992, es una fundación de carácter científico cuya misión es promover la investigación básica, clínica, epidemiológica y de servicios sanitarios en el campo de las ciencias de la salud y la biomedicina.

MISIÓN Y OBJETIVOS

El IR Sant Pau, tal y como define en el Artículo 5 Capítulo II de los Estatutos¹, tiene como objetivo promover, desarrollar, transferir, gestionar y difundir la investigación y la innovación, el conocimiento científico y tecnológico, la docencia y la formación en el ámbito de las ciencias de la vida y de la salud.

Con esta finalidad, se estipula en el artículo 6.2b de los estatutos que se tendrá que promover y estrechar las relaciones y el intercambio de conocimiento entre los investigadores propios y los del Hospital de la Santa Creu y Sant Pau, así como promover alianzas con los distintos centros y entidades del ámbito biomédico que integran el Campus Biomédico de Sant Pau y con otras instituciones del ámbito de la vida y la salud. En este marco, el Instituto gestiona la investigación y la innovación en diversos ámbitos vinculados al Campus Biomédico de Sant Pau, que incluyen: la investigación clínica especializada (Hospital de Sant Pau y Fundación Puigvert), la investigación en atención primaria, la epidemiología y la salud pública (Equipo de Atención Primaria Sardenya, Centro Cochrane Iberoamericano y Agencia de Salut Pública de Barcelona) así como la investigación generada en el propio IR Sant Pau, en el Banc de Sang i Teixits y en la Universitat Autònoma de Barcelona.

ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN

El Instituto está formado por personal propio y adscrito, que desarrolla su investigación en grupos multidisciplinares de investigación básica y clínica, procedentes de las entidades hermanadas ubicadas en el campus Sant Pau y su entorno. Estas entidades son: la Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la

¹ Estatutos de la Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, Protocolo 2.340 con fecha 20/07/2020



Santa Creu i Sant Pau, la Fundació Privada Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, la Fundació Puigvert, la Universitat Autònoma de Barcelona, el Banc de Sang i Teixits, el Centro Cochrane Iberoamericano, el Equipo de Atención Primaria Sardenya, la Agencia de Salut Pública de Barcelona y la propia Fundació Institut de Recerca de l'Hospital de la Santa Creu y Sant Pau (que es el órgano de gestión del Instituto).

Actualmente, más de 1.300 investigadores de estas ocho entidades conforman los 51 grupos de investigación acreditados, distribuidos en 5 áreas estratégicas (Enfermedades Cardiovasculares; Enfermedades Oncohematológicas; Enfermedades Neurológicas, Neurociencia y Salud Mental; Epidemiología, Salud Pública y Atención Primaria, y Medicina Traslacional) y 21 grupos asociados.

El Instituto tiene definidos cinco programas transversales que permiten establecer un sistema de trabajo colaborativo para afrontar objetivos y soluciones conjuntas: Terapias Avanzadas; Medicina Genómica y Enfermedades Raras; Biomarcadores, Pronóstico y Diagnóstico; Mejoras Asistenciales; y Salud de la Mujer y Género.

Nuestras líneas de investigación están totalmente alineadas con la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el objetivo de que se integren de forma efectiva en nuestro sistema de salud. En este sentido y coherente con el sentido de un centro de investigación hospitalario, las fortalezas científicas del IR Sant Pau coinciden con las del Hospital de la Santa Creu i Sant Pau y el resto de las instituciones que conforman el Instituto.

INFRAESTRUCTURAS Y CAPACIDADES

El Instituto cuenta con servicios transversales de apoyo, equipamientos especializados y profesionales altamente capacitados para atender a las principales necesidades de los investigadores, todas certificadas según ISO 9001, como son: la plataforma de genómica y transcriptómica, la plataforma de citometría de flujo, la plataforma de microscopía y la plataforma biobanco e inmunohistoquímica. También disponemos de un servicio de cultivos celulares con una superficie total superior a 400 m², una unidad de radioactividad y un servicio de experimentación animal con un área de 650 m² que incluye 4 quirófanos experimentales (para cerdos y otros grandes mamíferos), equipamiento médico avanzado para pequeños animales y un módulo libre de patógenos de 30 m² que puede alojar hasta 400 ratones inmunodeprimidos.

Con el apoyo de



Por último, la plataforma Neurobiolab, de reciente creación, ofrece servicios de diseño, programación, adquisición y análisis de alto rendimiento, esenciales para la investigación avanzada en enfermedades neurodegenerativas, una de las grandes fortalezas del Campus Sant Pau.

El Instituto cuenta con un Área de Gestión y Documentación de Ensayos Clínicos (AGDAC), el Centro de Investigación del Medicamento (CIM) y la Unidad de Investigación Clínica y Ensayos Clínicos (UICEC). El AGDAG gestiona los ensayos clínicos promovidos por la industria farmacéutica principalmente en fases II y III con pacientes del Hospital de Sant Pau. El CIM lleva a cabo ensayos clínicos de fase I en voluntarios sanos (bioequivalencia, tolerabilidad, farmacocinética y farmacodinámica, primera administración en humanos) y colabora con los investigadores del Hospital de Sant Pau en la realización de ensayos clínicos de fases II, III y IV. La UICEC, integrada en la plataforma SCReN del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), ofrece soporte integral en el desarrollo de proyectos de investigación independientes (no patrocinados por la industria) en aspectos metodológicos, normativos, administrativos, económicos y prácticos, velando por el cumplimiento ético, las buenas prácticas clínicas y la legislación vigente.

El Instituto ha apostado por las terapias avanzadas con la creación de la Unidad de Terapias Avanzadas, que incluye una instalación de salas blancas acreditadas por la AEMPS y que cumple con las normas de correcta fabricación de Medicamentos de Terapia Avanzada (CART).



PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

METODOLOGÍA

El Institute for Transformational Leadership (IfTL) ha sido la empresa seleccionada, siguiendo un proceso de licitación, para llevar a cabo el acompañamiento en la elaboración del Plan Estratégico (PE) 2025-2030. IfTL ofrece un soporte integral que incluye el diagnóstico, la reflexión, la formulación, la aprobación y la comunicación del nuevo plan (Fase 1), así como su posterior despliegue, implementación y seguimiento (Fase 2).

Las principales características de la metodología aplicada son:

- Adaptada y alineada a las necesidades y la idiosincrasia del IR Sant Pau.
- Enfocada, utilizando el modelo de la Casa Estratégica para establecer pilares fundamentales, objetivos claros e iniciativas orientadas a alcanzar los aspectos realmente estratégicos.
- Participativa y comunicativa para que se extienda a los grupos de interés más relevantes.
- Transformadora, puesto que la implementación del PE implica un proceso de cambio y evolución dentro de la organización.
- Enfocada a la acción a través de Olas de Transformación, haciendo que el PE se implemente con éxito y forme parte del día a día del Instituto.

El equipo motor del PE está constituido por:

- Jordi Surrallés, Director Científico
- Jaume Bacardit, Gerente
- Míriam Ors, Adjunta Dirección Científica, Research & Innovation Manager,
- Sílvia Ribas, Directora de Asesoría Jurídica y RRHH
- Laura Díaz, Directora de Comunicación
- Eva Sanfeliu, Secretaria Dirección y Gerencia
- Javier Briones, Área Científica
- Elisa Llurba, Área Científica
- Juan Fortea, Área Científica

Con el apoyo de



- Dídac Mauricio, Área Científica

El proceso se lleva a cabo con el acompañamiento del equipo de IfTL:

- Rubén Llop, Socio Fundador
- Àlex Grasas, Socio Fundador
- Lluís Rosés, Socio Fundador
- Marisol Basabe, Consultora Senior

FASES DEL PROCESO

Fase 1: Diseño y Elaboración del PE

La primera fase del proceso tiene como objetivo sentar las bases del nuevo PE mediante un análisis exhaustivo de la situación actual y la definición de los elementos estratégicos clave. Esta fase combina el trabajo interno del equipo motor con una amplia participación de todos los colectivos del Instituto.

1. Creación y puesta en marcha del Equipo de PE

La primera etapa consiste en la formación del equipo que liderará todo el proceso. Se definen los roles y responsabilidades, se establece el calendario de trabajo y se determinan los *stakeholders* que participarán en el proceso. Este equipo será el responsable de pilotar todas las fases del proyecto y asegurar su correcta ejecución.

2. Diagnóstico de la situación inicial

Es necesario realizar un buen análisis de la situación de partida a través de la recogida de información y la implicación de las partes interesadas.

- a. **Análisis y recogida de datos:** Para realizar una recogida de información completa y sentar unas bases sólidas para la elaboración del nuevo PE, se realiza un amplio proceso de análisis que combina tres metodologías complementarias: una encuesta interna a todo el personal, entrevistas individuales con *stakeholders* clave y talleres participativos con grupos multidisciplinares. Este enfoque permite obtener una visión integral que incorpora tanto la perspectiva interna como externa del Instituto.

Con el apoyo de



- **Encuesta interna.** El uso de una encuesta interna en toda la organización tiene como objetivo recoger la opinión de quienes no participarán directamente en los talleres. La encuesta se envía a un total de 1.000 personas de todos los colectivos. De esta forma, se ha obtenido una comprensión más completa del diagnóstico, y se han identificado nuestras fortalezas y los posibles puntos de mejora.
 - **Entrevistas con *stakeholders*.** Las entrevistas con *stakeholders* tienen como objetivo recoger un análisis externo de la organización y su rendimiento. La metodología seguida consiste en realizar una entrevista personal de 60-75 minutos, siguiendo un guion preestablecido de preguntas. En total, se realizaron 13 entrevistas con patrones y profesionales externos relevantes por el Instituto para recoger su mirada y visión.
 - **Talleres participativos:** Los talleres participativos se organizan con grupos de interés divididos en equipos multidisciplinares, permitiendo enriquecer el PE con una diversidad de perfiles y visiones. En estos talleres se aprovecha para actualizar a las personas en el avance del PE mientras se genera involucración en el mismo y se aumenta el sentido de empoderamiento. Las personas involucradas en estos talleres han sido: en la primera jornada, 27 personas distribuidas en 5 equipos de trabajo, y en la segunda jornada, 28 personas también distribuidas en 5 equipos de trabajo y un tercer taller con el personal investigador al que asistieron 50 profesionales. El objetivo de estos talleres es avanzar en el análisis DAFO - CAME.
- b. **Recopilación y evaluación de las contribuciones:** la recopilación y evaluación de las contribuciones es una fase clave del proceso donde se sintetiza toda la información obtenida a través de los diferentes canales de participación. Después de cada taller con los grupos, el equipo de PE incorpora las contribuciones más relevantes en la reflexión estratégica. Toda esta información se integra en las sesiones de trabajo del equipo motor del PE y se tiene en cuenta para la posterior toma de decisiones y diseño del nuevo plan.



3. Elaboración del PE

Para el diseño del PE 2025-2030, se ha adoptado la metodología de la Casa Estratégica, un enfoque estructurado que permite definir con claridad los fundamentos y objetivos de la institución.

En primer lugar, se validan la Visión, la Misión y los Valores del Instituto para garantizar la coherencia con los retos y necesidades actuales. A continuación, se definen los pilares estratégicos que conformarán la estructura de la Casa Estratégica, asegurando un marco sólido para la planificación y ejecución de las acciones futuras.

Paralelamente, se implementa la metodología POKR (Propósito, Objetivos y Resultados Clave), un modelo de gestión ágil que permite alinear cada pilar estratégico con objetivos concretos y medibles, facilitando el seguimiento y la evaluación de los avances.

Este proceso culmina con la recopilación y sistematización de la documentación generada a lo largo de las diferentes fases, dando como resultado la elaboración del documento final del PE.

4. Comunicación del PE

El plan de comunicación se diseña con el objetivo de compartir el nuevo plan con el equipo, maximizando su impacto positivo. Se realizarán sesiones para comunicar el PE en la organización, garantizando el alineamiento de todos los colectivos implicados. Se establecerán los canales y herramientas de comunicación necesarias, y se realizarán presentaciones del nuevo PE a toda la organización ya los *stakeholders* relevantes. Además, se coordinará la implementación y transformación para garantizar que el PE se integre de forma efectiva en la cultura organizativa. Un aspecto clave en esta fase es la evaluación continuada de los resultados.

En este sentido, el alineamiento con el hospital y sus líneas estratégicas es fundamental para establecer un marco de actuación común que aproveche las sinergias entre ambas instituciones, garantizando puntos de colaboración y respetando las diferencias que definen las misiones específicas de cada una.



Fase 2: Implementación del PE

Una vez aprobado por los órganos de gobierno del Instituto, se inicia la fase de Implementación de este plan que tiene como objetivo acompañar a la organización para garantizar el éxito en la implementación de las iniciativas que se consideran prioritarias. Este ejercicio tiene un doble impacto: la consecución de los primeros *quick wins* y el entrenamiento interno de los equipos para abordar proyectos de implementación consecutivos.

5. Creación del Equipo de Transformación

Para iniciar la implementación, se constituye un Equipo de Transformación responsable de realizar el seguimiento y la monitorización de la implementación del PE. Este equipo trabaja juntamente con la dirección para definir los primeros pasos de la implementación estratégica, incluyendo la identificación y priorización de las iniciativas clave. Su principal tarea es garantizar que la transformación progrese según el plan establecido y que se cumplen los objetivos establecidos.

6. Desarrollo de Olas de Transformación

La implementación se realiza mediante Olas de Transformación, cuyo alcance se acabará de definir una vez finalizado el PE. Se pone en marcha una Ola de Transformación con 4 proyectos estratégicos claves alineados con la priorización hecha previamente, mediante Equipos multidisciplinares de Alto Rendimiento. Estos equipos son los responsables de desplegar el PE y conseguir que la organización tenga éxito en el proceso de Implementación. El repositorio de iniciativas recogerá todas las propuestas que surjan a lo largo de 5 años. Cada 6 meses se realizará un seguimiento del proceso de implementación y del nivel de consecución de los objetivos. Además, se llevará a cabo una revisión de los objetivos y nuevas iniciativas a poner en marcha. La herramienta que se diseñará permitirá gestionar este proceso de forma eficiente y transparente.

Anualmente se hará una rendición de cuentas de las acciones realizadas y planificadas a los órganos de gobierno.

Con el apoyo de



CRONOGRAMA

A continuación, presentamos el cronograma detallado que refleja las diferentes fases y actividades del proceso de elaboración e implementación del PE IR Sant Pau 2025-2030. El calendario muestra el compromiso con un proceso riguroso y participativo, desde la fase inicial de diagnóstico hasta la efectiva implementación de las iniciativas estratégicas. Esta planificación temporal permite visualizar los momentos clave del proceso y asegurar una ejecución coordinada de todas las actividades previstas.

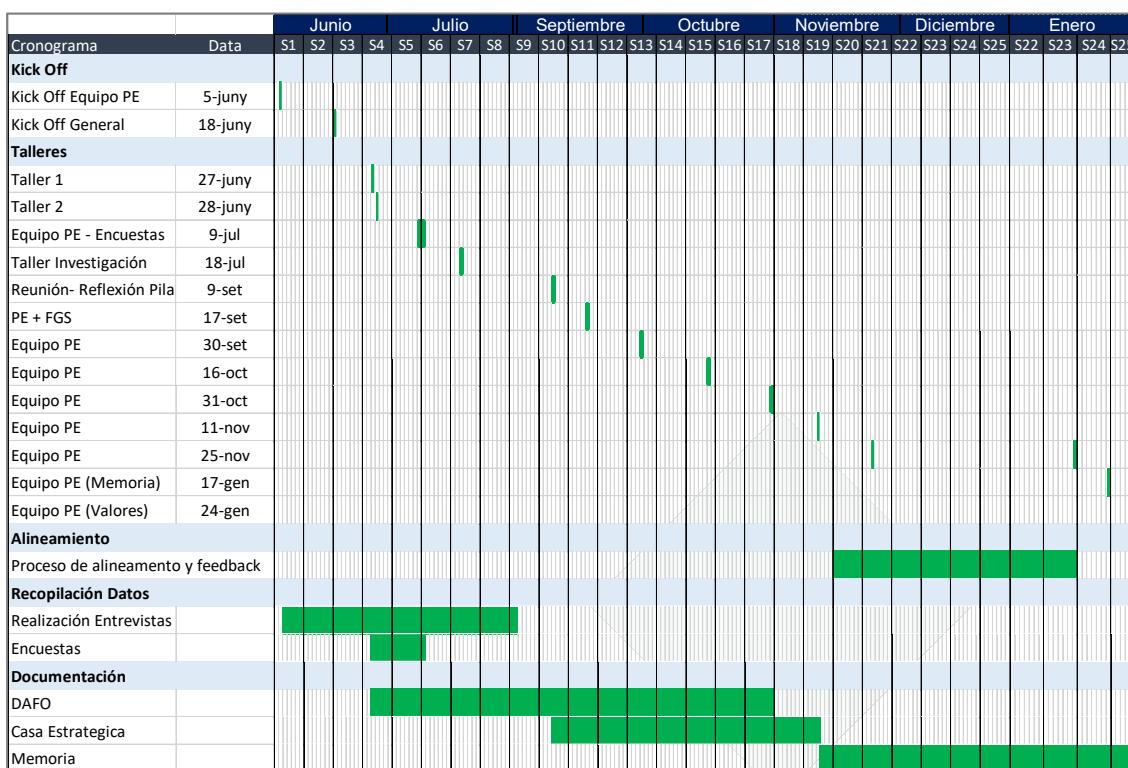


Figura 1: Cronograma del proceso de elaboración del PE

Con el apoyo de



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR

El PE 2019-2024 se estructuró en torno a cinco ejes estratégicos principales: excelencia científica; innovación y transferencia de impacto: internacionalización y alianzas estratégicas, servicios de soporte científico, y captación de fondos y sostenibilidad. Durante este período, el Instituto ha logrado avances significativos en diversos ámbitos, tal y como se puede ver en el Anexo I (Resumen Plan Estratégico 2019-2024), documento donde se presenta el cierre del PE anterior con un resumen de las acciones implementadas más destacadas.

En el ámbito de la excelencia científica, se ha experimentado un notable crecimiento en la producción científica y se ha implementado por primera vez, una evaluación más estructurada de los investigadores con seguimiento anual de los investigadores con evaluaciones con margen de mejora. Sin embargo, se han identificado retos importantes en la atracción de talento senior de alto nivel como por ejemplo los contratos ICREA, aunque sí ha habido una mejora institucional durante los últimos años que ha contribuido a hacer el Instituto más atractivo. Cabe destacar también la reorganización en 5 áreas estratégicas de investigación (las "5C": Cáncer, Cerebro, Corazón, Comunidad y "Clínica"/Medicina Traslacional), que ha permitido una mejor estructuración y visibilización de la investigación, con 3-4 reuniones anuales regulares por área.

En el aspecto económico y de sostenibilidad, se ha conseguido una notable recuperación financiera. Después de haber experimentado pérdidas significativas en 2019 (hasta -2,2 millones de euros), el Instituto alcanzó en el ejercicio 2023 un cierre positivo gracias a la implementación del Plan de Sostenibilidad 2020-2024. La previsión de cierre de 2024 también es positiva según expuesto en el Patronato del 16 de diciembre de 2024. Sin embargo, persisten retos importantes como la necesidad de incrementar los fondos privados y reducir la dependencia de la financiación competitiva, así como la necesidad de aumentar la financiación basal, que actualmente sólo cubre una sexta parte del presupuesto. En términos de infraestructuras, se ha identificado la necesidad de expandir las instalaciones, ya que el nuevo edificio, de 10.000 m², no puede albergar la creciente gran actividad del Instituto que, en muchos casos, todavía tiene lugar en espacios poco adecuados para la investigación de primer nivel. Este hecho motiva la planificación de la construcción de un nuevo edificio de 6.000 a 8.000 m² adyacente al actual que permita renovar el estabulario y liberar espacios obsoletos

Con el apoyo de



para la investigación de alto nivel. La evaluación de los cinco pilares estratégicos del Plan 2019-2024 muestra un balance positivo que refleja el compromiso del Instituto con la mejora continua y se identifica de forma constructiva los ámbitos donde será necesario focalizar los esfuerzos en el próximo PE para seguir avanzando hacia la excelencia institucional.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

Resultados de la encuesta interna

La encuesta obtuvo 173 respuestas de un total de 1.000 personas consultadas, con una participación mayoritaria del personal contratado directamente por el IR Sant Pau. A continuación, se detalla cada una de las 9 instituciones que forman parte del IR Sant Pau y que han participado en la encuesta:

- Fundació de Gestió Sanitària de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.
- Fundación 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.
- Centro Cochrane Iberoamericano.
- Equipo de Atención Primaria Sardenya, SLP.



- Agencia de Salut Pública de Barcelona.

Con el apoyo de



En el Anexo II (Encuesta Interna), se detallan las preguntas que se trasladaron a la organización y las conclusiones detalladas obtenidas. El objetivo de esta encuesta fue conocer, de primera mano, la percepción de los profesionales de la organización sobre sus fortalezas y debilidades. En este caso, también se solicitaron recomendaciones para los próximos 5 años.

Las principales fortalezas identificadas fueron:

- a. Personal y Capital Humano (67 menciones): Destacando la profesionalidad, implicación y calidad del equipo humano
- b. Investigación y Calidad Científica (64 menciones): Enfatizando la excelencia investigadora y la capacidad traslacional
- c. Colaboraciones y Sinergias (39 menciones): Valorando especialmente la pertenencia al Campus Sant Pau
- d. Reconocimiento y Prestigio (36 menciones): Subrayando la trayectoria consolidada en investigación biomédica

Las principales debilidades identificadas fueron:

- a. Gestión y Organización (60 menciones): Destacando la necesidad de mejorar procesos y reducir burocracia
- b. Recursos Humanos y Condiciones Laborales (56 menciones): Enfatizando la necesidad de mejoras salariales y desarrollo profesional
- c. Tecnología y Apoyo Técnico (48 menciones): Subrayando la necesidad de actualización tecnológica
- d. Financiación y Recursos Económicos (44 menciones): Señalando la necesidad de incrementar la financiación estructural

Con el apoyo de



Conclusiones de las entrevistas con *stakeholders*

Las entrevistas con *stakeholders* tienen como **objetivo** recoger un **análisis externo** de la organización y su rendimiento. La metodología consiste en llevar a cabo una entrevista personal de 60-75 minutos, siguiendo un guion preestablecido de preguntas, tal y como puede verse en el Anexo III (Guion de la entrevista personal).

Por último, se realizaron 13 entrevistas personales, identificadas en el siguiente listado:

- Xavier Prats, Presidente del Patronato
- Adrià Comella, Director Gerente del Hospital de la Santa Creu i Sant Pau.
- Assumpció Malgosa, Vicerrectora de Investigación de la UAB
- Ángel Carracedo, Presidente del Comité Científico Externo (CCE)
- Joan Gómez Pallarés, Director General de Recerca, Departament de Recerca i Universitats, Generalitat de Catalunya
- Robert Fabregat, CEO Biocat
- Josep Samitier, Director del Institute for Bioengineering of Catalonia (IBEC) y Presidente de la Asociación Catalana de Entidades de Investigación (ACER)
- Paula Adam, Directora del Laboratori de Recerca, Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS - Salud)
- Marga Nadal, Directora Institut de Recerca 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 Pasqual Maragall
- Pilar Gayoso, Subdirectora General en el Instituto de Salud Carlos III
- Clara Campàs, Socia Directora y cofundadora, Asabys

Las entrevistas revelaron varios puntos coincidentes:

1. Valoración muy positiva de la gestión actual, destacando:
 - a. La excelente recuperación financiera y operativa

Con el apoyo de



- b. El liderazgo sólido y la visión estratégica clara
- c. La mejora significativa en resultados científicos

2. Retos identificados:

- a. Necesidad de resolver estructuralmente los fondos propios negativos
- b. Importancia de alinear la estrategia con el Hospital de Sant Pau
- c. Necesidad de priorizar áreas de investigación para lograr liderazgo internacional
- d. Importancia de mejorar la captación de talento internacional

3. Oportunidades estratégicas:

- a. Potencial en terapias avanzadas y medicina personalizada
- b. Posibilidad de liderar en perspectiva de género y salud
- c. Oportunidades en el ámbito del envejecimiento y la fragilidad

Resultados de los talleres participativos

Se realizaron tres talleres participativos para desarrollar el análisis DAFO-CAME con una amplia representación de la comunidad del IR Sant Pau. En total, participaron más de 100 profesionales (27 personas en la primera jornada, 28 en la segunda y 50 en la tercera), distribuidos en 5 equipos de trabajo por sesión, incluyendo investigadores, personal de gestión y otros colectivos clave de la organización.



El análisis se estructuró en torno a cinco áreas estratégicas: Investigación; Traslación, Transferencia e Impacto; Personas; Relaciones Internas; y Relaciones Externas. La primera jornada se centró en la identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) para cada área, mientras que la segunda jornada se focalizó en la definición de iniciativas concretas siguiendo la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar).



Figura 2: Análisis DAFO y Acciones CAME

De estos talleres emergieron una serie de temas prioritarios que requieren atención estratégica como son:

1. Atracción y retención de talento, incluyendo:
 - Mejora de condiciones salariales
 - Desarrollo de carreras profesionales
 - Estabilización de personal investigador
2. Captación de financiación privada, enfatizando:
 - Necesidad de inversión en RRHH especializados
 - Mejora de la comunicación y visibilidad
 - Desarrollo de mecenazgo
3. Plan de carrera científica, considerando:
 - Diferenciación entre grupos emergentes y consolidados
 - Alineamiento con evaluaciones ministeriales
 - Apoyo específico para investigadores clínicos

Con el apoyo de



4. Mejora de la colaboración interna, proponiendo:

- Creación de un catálogo de servicios y capacidades
- Implementación de figuras de gestión por área
- Mejora de los canales de comunicación

5. Integración con primaria y salud pública, sugiriendo:

- Centralización de CEICs
- Mejora de la circulación de investigadores entre centros
- Fomento de proyectos colaborativos

6. Mejora del soporte científico/técnico, recomendando:

- Actualización regular de equipamientos
- Mejora de la comunicación entre plataformas y usuarios
- Optimización de procesos administrativos

DAFO CONSOLIDADO

A continuación, podemos ver el DAFO consolidado

Debilidades

1. **Ausencia de política científica en algunos aspectos clave:** Carece de criterios explícitos por la priorización de la investigación, la captación de talento, la definición de los planes de carrera, la ciencia abierta y la participación ciudadana.
2. **Infraestructuras y recursos limitados o deficitarios:** Equipamientos obsoletos, espacios insuficientes para investigación y falta de inversión en tecnología, soporte estadístico, gestión de datos y IA. Carece de modelo de negocio sostenible para los ensayos clínicos con voluntarios sanos.
3. **Financiación insuficiente e incertidumbre presupuestaria:** Situación de fondos propios negativos, financiación basal insuficiente, dependencia de ayudas competitivas y escasa captación de mecenazgo.
4. **Descoordinación interna y burocracia elevada:** Carece de procesos alineados con la cadena de valor, herramientas de gestión poco ágiles y una relación mejorable entre la investigación y la gestión.

Con el apoyo de



5. **Deficiencias en captación y retención de talento:** Salarios no competitivos, alta rotación y carencia de políticas para atraer y retener talento.
6. **Visibilidad y posicionamiento internacional débiles:** Escasa presencia en redes europeas e internacionales, carencia de alianzas estratégicas, poca relevancia en el contexto europeo y dificultades para liderar grandes proyectos internacionales.
7. **Poca cultura de innovación y transferencia:** Escasos resultados transferibles y déficits en emprendimiento y creación de spin-offs.
8. **Deficiencias en comunicación:** Comunicación interna mejorable, falta de intranet y página web obsoleta.
9. **Descoordinación con la FGS en ciertos ámbitos:** Uso de sistemas de información compartidos, sincronización en la gestión de determinados proyectos y recursos, y definición de procesos comunes.
10. **Formación inadecuada:** Falta de formación atractiva en solicitud y gestión de proyectos, transferencia e innovación, aspectos reguladores o en ciencia abierta.
11. **Gobernanza:** Baja capacidad de influencia del Patronato por la ausencia de actores clave y desproporción entre la aportación financiera y la representación.
12. **Colectivos poco investigadores:** falta de penetración de la cultura de investigación e innovación en enfermería, atención primaria y determinados servicios hospitalarios.

Amenazas

1. **Fuga de talento y competencia internacional:** Pérdida de personal cualificado hacia centros con mejores condiciones laborales y oportunidades, así como dificultad para atraer a investigadores extranjeros.
2. **Dependencia de financiación externa:** Vulnerabilidad ante cambios en financiación pública y privada, con una competencia intensa por fondos competitivos, estructurales y de mecenazgo.



3. **Competencia de otros centros de excelencia:** Instituciones con mejores infraestructuras, visibilidad y condiciones para captar talento y establecer alianzas estratégicas.
4. **Rápido avance tecnológico:** Dificultad para mantenerse al día en tecnologías disruptivas, con el riesgo de quedar relegados ante centros más innovadores o con mayor capacidad de inversión.
5. **Regulaciones restrictivas:** Cambios normativos constantes y necesidad de cumplir con normativas complejas (protección de datos, propiedad intelectual, ley de contratación, etc.) que provocan una carga administrativa y burocrática exigida a los investigadores y a los equipos de apoyo en detrimento de la labor de investigación.
6. **Impacto del entorno político y económico:** Poca prioridad política para la investigación, cambios legislativos frecuentes y financiación pública insuficiente comparada con estándares europeos.
7. **Nuevos mecanismos de evaluación:** Necesidad de adaptarse a nuevos modelos e indicadores de evaluación cuantitativos y cualitativos.

Fortalezas

1. **Excelencia científica y liderazgo internacional:** Grupos consolidados con prestigio en áreas clave como enfermedades neurológicas, medicina genómica, cardiovascular o terapias avanzadas con indicadores sólidos de calidad y volumen de producción científica con alineamiento con las tendencias internacionales.
2. **Capacidad de investigación traslacional:** Infraestructuras y servicios que facilitan la traslación de la investigación clínica y básica como son las unidades de ensayos clínicos, salas blancas, estabulario y otros equipamientos.
3. **Marca y reputación Sant Pau:** Entorno privilegiado del Campus Sant Pau que genera sentimiento de pertenencia y prestigio institucional que atrae talento, facilita la captación de financiación y promueve colaboraciones con entidades.
4. **Infraestructuras y recursos consolidados:** Plataformas científicas funcionales, con certificaciones de calidad y con servicios estructurados.



5. **Gobernanza y gestión eficiente:** Gobernanza transparente, estructura especializada con rigor financiero y un equipo directivo sólido y consolidado con visión estratégica.
6. **Apuestas estratégicas y planificación:** Unidades de gestión recientemente creadas en los ámbitos de Proyectos Internacionales, RRI-Impacto, Comunicación, Asesoría Jurídica-RRHH, Relaciones Internacionales y Sistemas de información que ensanchan la base para la construcción del nuevo PE.
7. **Innovación y transferencia:** Experiencia en transferencia tecnológica con logros en start-ups y spin-offs, y una unidad de innovación consolidada con alta capacidad para detectar necesidades clínicas y trasladarlas al mercado.
8. **Investigación diversificada y colaborativa:** Diversidad de áreas de investigación básica, traslacional y clínica con un Instituto consolidado dentro del sistema CERCA y acreditado por el ISCIII como Instituto de Investigación Sanitaria de excelencia.
9. **Comunicación y divulgación:** Aumento de la presencia en redes sociales, incremento de actividades de divulgación científica, y una estructura de comunicación sólida alineada con el hospital.
10. **Ensayos clínicos:** Alta capacidad de atracción de ensayos clínicos en los ámbitos de medicamentos, salud digital y dispositivos médicos que dan acceso a financiación y colaboraciones con la industria.

Oportunidades

1. **Potencial de crecimiento en infraestructuras y espacios:** Espacio disponible para el nuevo edificio y las modernas instalaciones del actual, ofrecen oportunidades para crecer en capacidad de investigación y atraer talento.
2. **Acceso a financiación competitiva y no competitiva:** Incremento potencial en convocatorias europeas y fondos internacionales, así como programas de atracción de talento como Marie-Curie, ATRAЕ, Miquel Servet, Ramon y Cajal o ICREA. Alto potencial de captación de fondos privados a través de las campañas de mecenazgo.

Con el apoyo de



3. **Ecosistema de investigación e innovación biomédica en Catalunya:** Situación privilegiada en un ecosistema de investigación biomédica altamente reconocido, con oportunidades para sinergias con otros centros y empresas del sector.
4. **Adopción de tecnologías disruptivas:** Oportunidad de liderar en inteligencia artificial, terapias avanzadas, medicina personalizada, salud digital y el uso de datos de vida real para la investigación biomédica.
5. **Potenciar las colaboraciones estratégicas:** Aprovechar el escaparate del Hospital de Sant Pau y la UAB para potenciar alianzas con otros centros de excelencia nacionales e internacionales.
6. **Captación de talento:** Potencial del Campus Sant Pau para atraer buscadores/as de renombre.
7. **Internacionalización y visibilidad:** Participar en redes y foros internacionales que permitan posicionar al IR Sant Pau como centro de referencia gracias al alineamiento con las políticas y retos de investigación europeos.
8. **Fortalecimiento de la colaboración clínico-básica:** Oportunidad de generar mayor traslación entre la investigación básica y clínica.
9. **Datos de pacientes digitalizados:** Posibilidad de usar datos de pacientes (RWE) digitalizados dentro del sistema de salud.
10. **Sensibilización y participación ciudadana:** Interés creciente de la sociedad por la ciencia y la investigación, con posibilidades de incrementar la visibilidad a través de campañas y actividades de divulgación científica.
11. **Nuevos mecanismos de evaluación por impacto:** Potencial buen posicionamiento de los institutos de investigación hospitalarios debido a la proximidad al impacto final.



PLAN ESTRATÉGICO 2025-2030

PROCESO DE ENRIQUECIMIENTO Y ALINEAMIENTO INSTITUCIONAL

A partir del proceso de integrar toda la información recogida durante la fase de diagnóstico y las aportaciones de los distintos grupos de interés, se ha iniciado un proceso de reflexión estratégica. Este proceso ha permitido definir una hoja de ruta clara y ambiciosa para los próximos años. Para enriquecer y validar los objetivos y resultados clave propuestos se han organizado una serie de talleres participativos.

Estos talleres han contado con la participación de todos los colectivos clave del ecosistema Sant Pau, incluyendo:

- Comité Científico Externo
- Dirección de Més Sant Pau (x5)
- Dirección FGS (x3)
- Comité de Dirección FGS
- Patrones (x2)
- Comité Dirección Fundació Puigvert
- Comité Científico Interno
- Jefes de Grupo de Investigación
- Consejo de Gestión y Equipo Científico
- Comité de Empresa del IR Sant Pau
- Consejo Rector

Las sesiones de trabajo con los diferentes colectivos han sido fundamentales para refinar y validar las propuestas estratégicas, asegurando que el plan final sea una representación fiel de las necesidades, inquietudes y aspiraciones de toda la comunidad del IR Sant Pau. Este proceso participativo ha permitido construir un PE ambicioso pero realista, con un elevado grado de consenso e implicación por parte de todos los actores involucrados. La integración de diferentes perspectivas ha garantizado que las líneas estratégicas definidas sean relevantes y alineadas con los retos y oportunidades del entorno biomédico y asistencial.

Con el apoyo de

Paralelamente, se ha realizado un análisis exhaustivo del alineamiento con el Hospital de Sant Pau y sus líneas estratégicas. Esta sinergia es clave para establecer un marco de actuación conjunto que potencie la colaboración y optimice los recursos disponibles, asegurando que las iniciativas de investigación e innovación se desarrolleen en coherencia con las necesidades asistenciales. Al mismo tiempo, este proceso ha permitido identificar y poner en valor las especificidades y diferencias que definen las misiones de cada institución, reforzando su complementariedad y maximizando el impacto en la mejora de la salud y la calidad de vida de la población. Ver Anexo IV (Alineamiento con el PE Més Sant Pau).

LA CASA ESTRATÉGICA

Para estructurar y desplegar la estrategia, se ha escogido la metodología de la Casa Estratégica, que se implementa mediante el marco de trabajo ágil POKR (Propósito-Objetivos-Key Results). Este enfoque permite articular de forma clara y medible la estrategia, asociando a cada pilar estratégico: un Propósito (P) que define la razón de ser del pilar, unos Objetivos (O) que establecen los retos a alcanzar y unos Resultados Clave (KR) que permiten medir el progreso hacia los objetivos. Como parte de la reflexión estratégica, es necesario revisar y actualizar los elementos identitarios de la organización: la Misión, la Visión y los Valores.

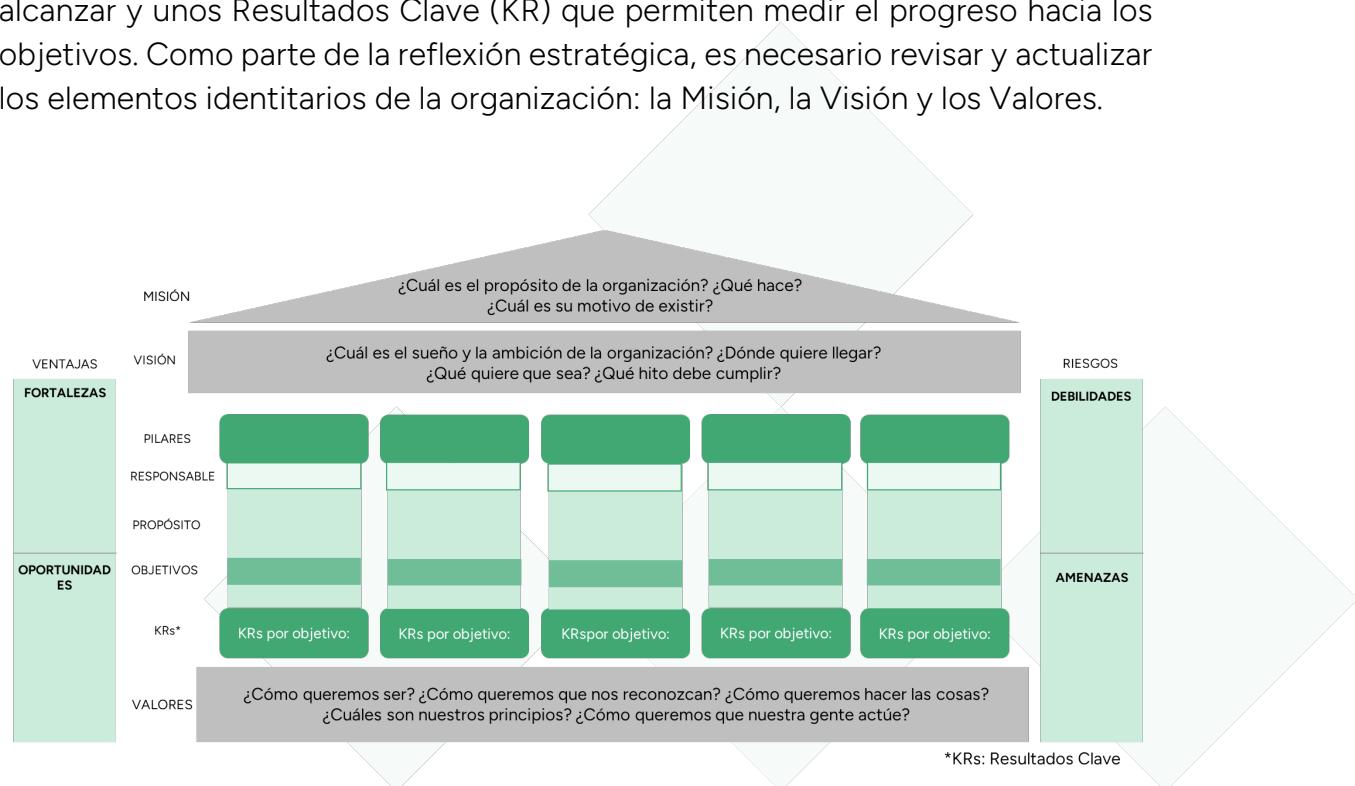


Figura 3: Casa estratégica

Con el apoyo de



Misión, visión y valores

MISIÓN: Mejorar la salud y la calidad de vida de las personas mediante la investigación y la innovación biomédica de excelencia.

VISIÓN: Convertirse en referente internacional en investigación biomédica traslacional.

VALORES: Nos enorgullecemos de formar parte de una institución con una historia centenaria, arraigada en nuestro entorno y al servicio de la sociedad, con el paciente siempre en el centro. Cada paso que damos contribuye a escribir un nuevo capítulo en la historia, manteniendo viva la tradición de excelencia e innovación. Nuestros valores son:

- **Creatividad.** Fomentamos la creatividad como motor de innovación, afrontando los retos con nuevas perspectivas y convirtiendo el fracaso en una oportunidad de aprendizaje.
- **Pasión.** Nos mueve la pasión que se refleja en la dedicación, la perseverancia y el gozar por nuestro trabajo, buscando siempre la excelencia.
- **Compromiso.** Asumimos un compromiso firme con el paciente, la institución y la sociedad, trabajando por el avance de la ciencia para generar un impacto positivo y sostenible.
- **Integridad.** Actuamos con integridad, garantizando el rigor, la honestidad y la transparencia. Respetamos la diversidad, los principios éticos y fomentamos la colaboración en un entorno de confianza.

Pilares estratégicos

Los pilares estratégicos se diseñan partiendo de la metodología CAME (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explorar oportunidades), para dar respuesta al ya mencionado análisis DAFO. Cada pilar cuenta con la descripción del propósito de cada pilar y sus objetivos asociados. A modo de resumen se ha representado el PE con la siguiente infografía:

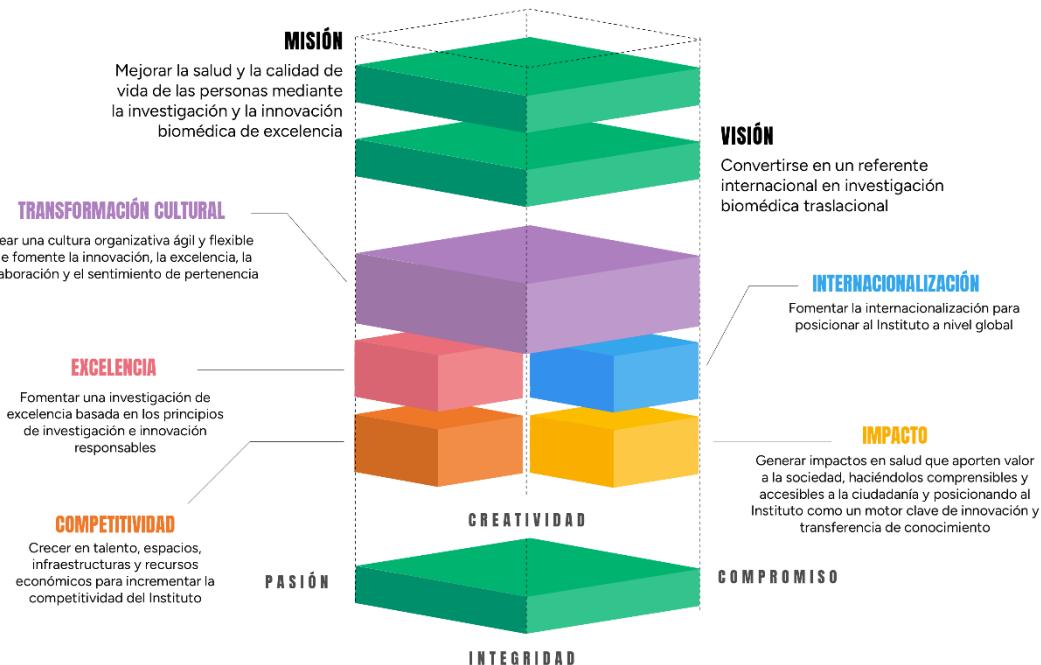


Figura 4: Modelo estratégico IR Sant Pau

PILAR 1: Excelencia

Propósito: Fomentar una investigación de excelencia basada en los principios de investigación e innovación responsables.

Durante los últimos años, el IR Sant Pau ha desarrollado una investigación de excelencia, consolidándose como un centro de referencia en muchos ámbitos dentro del sistema. Ahora se abre una nueva etapa para asegurar y reforzar los buenos resultados en los próximos años, fomentando una investigación basada en los principios de Investigación e Innovación Responsables.

Para avanzar en esta dirección, se trabajará en el refuerzo de las líneas de investigación más diferenciales y en la implementación de un nuevo modelo de evaluación y asignación de recursos. Además, se potenciará la Investigación e Innovación Responsables con medidas como el incremento de publicaciones y datos en acceso abierto, liderazgo femenino y participación ciudadana. También se dará un impulso a la investigación clínica alineada con la actividad asistencial, con un aumento de los ingresos por ensayos clínicos y más profesionales médicos y de enfermería liderando proyectos.

Con el apoyo de



Objetivos:

O1: Definir y potenciar las líneas de investigación altamente diferenciales

- **KR1.1:** Determinar 2-4 líneas de investigación altamente diferenciales anualmente y dotarlas de recursos adicionales

O2: Implementar un nuevo modelo de evaluación y asignación de recursos para consolidar las áreas de investigación

- **KR2.1:** Aumento del 30% en productividad científica de excelencia, medida con indicadores de excelencia y transferencia
- **KR2.2:** Triplicar el peso del impacto en las evaluaciones de los grupos

O3: Fomentar la Investigación e Innovación Responsables

- **KR3.1:** Incrementar hasta >90% las publicaciones en acceso abierto y triplicar los datos de investigación en repositorio de acceso abierto
- **KR3.2:** Cerrar la tijera de género con >50% de liderazgo femenino
- **KR3.3:** Aumentar la participación ciudadana en un 50% y diseñar un plan de participación de paciente en la investigación
- **KR3.4:** Consolidar el cumplimiento normativo en aspectos legales y de buenas prácticas (*compliance*)

O4: Potenciar la investigación clínica alineada con la actividad asistencial

- **KR4.1:** Aumentar un 50% los ingresos por ensayos clínicos
- **KR4.2:** Aumentar (20%) el número de médicos y enfermeras IPs de proyectos de investigación clínica

Pilar 2: Competitividad

Propósito: Crecer en talento, espacios, infraestructuras y recursos económicos para incrementar la competitividad del Instituto.

Tal y como se ha mencionado, la posición económica del Instituto es todavía frágil y es necesario obtener más recursos no sólo para reforzarla sino también para afrontar el rápido avance tecnológico, la fuga de talento y renovar instalaciones. El Instituto tiene un potencial consolidado de excelencia científica, captación de

Con el apoyo de



ensayos clínicos sobre el que apoyarse. Se propone por tanto una estrategia fundamentada en el crecimiento, captando más ayudas competitivas, ensayos clínicos y también financiación basal para consolidar la posición competitiva.

Objetivos:

O1: Aumentar los fondos para financiar un crecimiento sostenible del Instituto

- KR1.1: Conseguir el equilibrio patrimonial
- KR1.2: Tener un presupuesto de 40M€ de ingresos el 2030

O2: Incrementar los espacios para la investigación

- KR2.1: Crear >6.000 m² en nuevos espacios de investigación

O3: Disponer de unas plataformas e infraestructuras científicas competitivas

- KR3.1: Alcanzar una media del 80% en la utilización de las plataformas
- KR3.2: Conseguir la sostenibilidad financiera del CIM

O4: Incrementar el número de investigadores seniors nacionales e internacionales de alto nivel

- KR4.1: Incremento del 30% del número de investigadores principales que solicitan proyectos
- KR4.2: Triplicar el número de investigadores de alto perfil tipo ICREA/ATRAE/ERC

Pilar 3: Impacto

Propósito: Generar impactos en salud que aporten valor a la sociedad, haciéndolos comprensibles y accesibles a la ciudadanía y posicionar al Instituto como un motor clave de innovación y transferencia de conocimiento.

El impacto de la investigación va más allá de las publicaciones científicas y de los indicadores tradicionales de excelencia académica, como son el número de citas. Su verdadera relevancia se mide en la capacidad de transformar el conocimiento en mejoras concretas para los pacientes, el sistema de salud y la sociedad. Por ello, es necesario avanzar hacia una evaluación más global y significativa que permita entender cómo la investigación impulsa la innovación, la toma de decisiones y el bienestar colectivo.

Con el apoyo de



El modelo actual, con frecuencia centrado en métricas cuantitativas como el factor de impacto de las revistas científicas, no siempre refleja el valor social y clínico de los resultados. Es necesario adoptar un enfoque más amplio, alineado con los principios DORA, que integre indicadores cualitativos para valorar mejor la transferencia y la aplicabilidad del conocimiento. Reformular la forma de impulsar, diseñar y evaluar la investigación no es sólo una cuestión de rigor académico, sino una necesidad para responder a los grandes retos sanitarios y sociales y alinearnos con las directivas europeas y las necesidades asistenciales y sociales.

Objetivos:

O1: Crear y difundir la cultura del impacto dentro del Instituto capaz de ser reconocida y valorada externamente

- **KR1.1:** Formar un mínimo de 100 investigadores en impacto

O2: Generar y divulgar impacto (en salud, economía, sociedad, cultura, políticas públicas, medio ambiente o calidad de vida) que transforme el sistema de salud y la sociedad

- **KR2.1:** El 70% de las propuestas incorporen el impacto esperado y cómo se cuantificará
- **KR2.2:** Incrementar en un 50% el impacto divulgativo
- **KR2.3:** Aumentar un 50% el *engagement* en Redes Sociales

O3: Generar ideas innovadoras que solucionen necesidades reales y que generen un impacto en la salud

- **KR3.1:** Doblar el número de investigadores que participan en jornadas y formaciones en el ámbito de la innovación
- **KR3.2:** Triplicar el número de solicitudes en el programa INNOPAU

O4: Potenciar la transferencia del conocimiento

- **KR4.1:** Doblar el retorno económico por licencias
- **KR4.2:** Crear tres nuevas spin-offs en 5 años
- **KR4.3:** Incrementar un 30% los ingresos por convenios de prestación de servicios y colaboración público-privada

Con el apoyo de



O5: Medir el impacto de la investigación en el sistema de salud y en el bienestar de la sociedad

- **KR5.1:** Elaborar mínimo 2 narrativas de impacto cada 2 años
- **KR5.2:** Obtención de un cuadro de indicadores cuantitativos/cualitativos que permitan la evaluación del impacto
- **KR5.3:** Incrementar un 20% el número de pacientes participantes en ensayos clínicos
- **KR5.4:** Evaluar el ahorro en medicamentos de CatSalut gracias a los ensayos clínicos realizados en Sant Pau

Pilar 4: Internacionalización

Propósito: Fomentar la internacionalización para posicionar el Instituto a nivel global.

Convertirse en un centro de investigación de referencia pasa ineludiblemente por ser activo en el ámbito internacional. La internacionalización no sólo amplía las oportunidades de financiación y colaboración, sino que también refuerza la proyección y el impacto de la investigación generada. Este eje estratégico recoge un conjunto de acciones dirigidas a potenciar la presencia global del IR Sant Pau, promoviendo alianzas estratégicas, fomentando la participación en programas de financiación competitiva y facilitando la movilidad e intercambio de conocimiento entre investigadores.

Objetivos:

O1: Mejorar las relaciones internacionales del Instituto haciendo sinergias con el resto del Campus Sant Pau

- **KR1.1:** Incrementar el número de alianzas estratégicas (convenios marco) con, al menos, 4 instituciones internacionales relevantes
- **KR1.2:** Tener un 20% de movilidad internacional de investigadores y profesionales

O2: Incrementar la participación en proyectos europeos e internacionales

- **KR2.1:** Aumento del 50% del número de proyectos europeos /internacionales.

Con el apoyo de



- **KR2.2:** Triplicar el número de investigadores principales en posiciones de liderazgo en grandes proyectos internacionales

O3: Mejorar la influencia y visibilizar la investigación del Instituto a nivel global

- **KR3.1:** Doblar el número de impactos en medios de comunicación internacional.
- **KR3.2:** Aumentar un 50% los seguidores internacionales en las redes sociales
- **KR3.3:** Conseguir que el 20% de los buscadores del IR Sant Pau que se han ido al extranjero en los últimos 5 años se conecte a una red de Alumni

O4: Crear un entorno que atraiga, forme y retenga talento junior internacional

- **KR4.1:** Doblar el número de candidatos internacionales que solicitan plazas predoctorales y postdoctorales
- **KR4.2:** Incrementar un 50% el número de tesis con mención internacional

Pilar 5: Transformación Cultural

Propósito: Crear una cultura organizativa ágil y flexible que fomente la innovación, la excelencia, la colaboración y el sentimiento de pertenencia.

Los cuatro pilares anteriores se apoyan en este pilar transversal, que es fundamental para que el resto tengan éxito. Se apalanca en la Marca Sant Pau y el alineamiento y las sinergias con el Hospital para fortalecerlas. Busca crear un entorno y una cultura abierta, actualizada con el contexto actual, orientada a las personas, a su desarrollo y a la forma en que interactúan, incluyendo también el desarrollo de herramientas y procesos. También se quiere dar respuesta al aumento de la burocracia impuesta por agentes externos mediante la mejora de la operativa interna y afrontando retos en captación de talento, aumentando recursos para consolidar posiciones clave.

Objetivos:

O1: Consolidar el alineamiento y coordinación entre las instituciones que conforman el IR Sant Pau

- **KR1.1:** Conseguir un 100% de alineación con el territorio de investigación del PE Més Sant Pau

Con el apoyo de



- KR1.2: Mejora del 20% de los indicadores clave de la guía de los institutos acreditados por el ISCIII a través del despliegue del convenio marco

O2: Promover la cultura de investigación e innovación en enfermería, en atención primaria y en servicios poco investigadores

- KR2.1: Doblar el número de investigadores en atención primaria
- KR2.2: Doblar el número de enfermeros/ras en programas de doctorado
- KR2.3: Crear 5 grupos de investigación vinculados a servicios hospitalarios no investigadores

O3: Crear un entorno capaz de atraer y retener el talento científico

- KR3.1: Aumentar un 30% el número de investigadores junior
- KR3.2: Crear 8 nuevas plazas estructurales de investigadores senior

O4: Desarrollar una estructura organizativa de apoyo a la investigación flexible, eficiente, y con vocación de servicio centrada en las necesidades de los investigadores

- KR4.1: Aumentar en un 50% la satisfacción de los investigadores con los servicios de soporte

O5: Implementar procesos y sistemas de gestión y toma de decisiones orientados a la eficiencia

- KR5.1: Reducción en un 40% del tiempo de respuesta en procesos claves priorizados
- KR5.2: Disponer de indicadores automáticos para el 100% de los procesos clave orientados a la eficiencia

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La Fase de Implementación del PE 2025-2030 del IR Sant Pau se realizará mediante Olas de Transformación, una metodología innovadora que permitirá desplegar las iniciativas estratégicas procedentes del proceso de reflexión estratégica y otras que se pongan en marcha para generar propuestas de toda la organización de manera sistemática y efectiva. Esta fase se inicia con la comunicación del nuevo PE a toda la organización y requiere el cuidado diseño de los equipos que trabajarán en las iniciativas prioritarias. Las iniciativas se priorizarán mediante la matriz de esfuerzo-impacto para generar ganancias rápidas que actúen como tractores de los cambios más complejos.



Figura 5. Matriz de Esfuerzo Impacto

OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Los objetivos principales de esta fase son:

- Definir con el Equipo de Transformación y la Dirección los primeros pasos de la implementación estratégica: priorización de las iniciativas clave y definición de mínimos productos viables

Con el apoyo de



- Poner en marcha una Ola de Transformación con 4 proyectos estratégicos clave mediante Equipos multidisciplinares de Alto Rendimiento
- Desarrollar una nueva forma de trabajar colaborativa y estimulante, que fomente el liderazgo distribuido e incremente la satisfacción tanto interna como externa

MODELO DE IMPLEMENTACIÓN

Olas de Transformación

Las Olas de Transformación son intervenciones de alto impacto que buscan conseguir resultados extraordinarios en períodos de 6 meses. Cada ola involucra a cuatro equipos multidisciplinares que, con el apoyo de IfTL, trabajan en proyectos estratégicos clave utilizando metodologías ágiles. Este formato permite combinar la consecución de objetivos estratégicos con el desarrollo de equipos de alto rendimiento, promoviendo una transformación cultural sostenible.

Seguimiento y evaluación continua

El proceso de implementación incorpora un sistema robusto de seguimiento y evaluación:

- Mantenimiento de una bolsa de iniciativas que recoge todas las propuestas que surgen durante los 5 años del plan
- Evaluación semestral del proceso de implementación y del nivel de consecución de los objetivos
- Revisión periódica de los objetivos y de las nuevas iniciativas a poner en marcha
- Utilización de un comando ad hoc para gestionar el proceso de manera eficiente y transparente

ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

Equipo de Transformación

Se creará un Equipo de Transformación que, junto con la Dirección, será responsable de:

- Priorizar las iniciativas estratégicas

Con el apoyo de



- Supervisar el progreso de las Olas de Transformación
- Asegurar el alineamiento con los objetivos del PE
- Gestionar el backlog de iniciativas
- Coordinar la comunicación y el seguimiento de los avances

Equipos de Proyecto

Los equipos multidisciplinares serán los responsables de:

- Implementar las iniciativas priorizadas
- Desarrollar los mínimos productos viables
- Aplicar metodologías ágiles de gestión
- Fomentar la colaboración y el liderazgo distribuido
- Contribuir a la transformación cultural de la organización

Este modelo de implementación busca asegurar no sólo la consecución de los objetivos estratégicos, sino también una transformación sostenible de la cultura organizativa del IR Sant Pau. El enfoque iterativo y la revisión continua permiten adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización mientras se mantiene el foco en los objetivos estratégicos a largo plazo.



IMPACTO FINANCIERO

CRECIMIENTO

La ejecución efectiva del PE requiere recursos financieros adicionales a los actuales que sólo pueden obtenerse si el Instituto crece de forma global. Es necesario un aumento de las aportaciones estructurales de los Patronos, pero también y en mayor medida, un incremento de fondos externos, básicamente de ayudas competitivas, ensayos clínicos y de investigación clínica, convenios de colaboración con el sector privado, retornos de innovación-transferencia, inversiones financieras y mecenazgo.

El crecimiento posible y esperado en el período es de un 6% anual, y se explicita en el objetivo de crecimiento y la voluntad de alcanzar un volumen de operaciones de 40M€ anual, al final del Plan.

FONDOS PROPIOS

El Instituto acumula unos fondos propios negativos de 6,5M€ (último ejercicio cerrado, 2023), proveniente de pérdidas acumuladas desde el año 2012 que sólo se han podido mejorar en 2023 fruto de un cierre positivo extraordinario. Hay que observar que el Patrimonio Neto del Instituto es sin embargo positivo.

Sin embargo, este PE no tiene por objetivo enmendar estos fondos propios negativos. En caso de hacerlo, no quedarían recursos para actualizar la capacidad tecnológica imprescindible para mantener la competitividad científica, ni para poner en marcha diversas acciones del PE. El Instituto entraría en una disfuncionalidad operativa que cuestionaría su viabilidad, imposibilitando también la ejecución del propio Plan.

Por tanto, la liquidación de los fondos propios negativos es algo que debe ser resuelta de forma externa por una aportación extraordinaria de fondos, con una posible contribución parcial de fondos generados por el Instituto si fuera el caso.

NUEVO EDIFICIO

El otro elemento que por su magnitud debe considerarse aparte es la construcción de un nuevo edificio. El objetivo en sí mismo consiste en obtener la financiación para construir el edificio y, por tanto, éste no se incluye en los resultados previstos del plan financiero. En cualquier caso, la aplicación de los

Con el apoyo de



eventuales remanentes a las inversiones, tanto de equipamientos como de un eventual edificio, es algo que anualmente resolverá el Patronato.

FINANZAS OPERATIVAS Y ESTRUCTURALES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Así pues, el impacto financiero del plan, una vez descontados estos dos objetivos (eliminación de los Fondos Propios negativos y la construcción de un nuevo edificio), **debe resultar en un resultado financiero positivo, consistente durante este período, que incluya los siguientes hitos:**

- Poder financiar el incremento del gasto derivado de los incrementos salariales en concepto de actualización del IPC que garanticen el poder adquisitivo de los salarios.
- Poder financiar el incremento de gasto que supondrán la puesta en marcha de acciones específicas del propio PE y del eventual crecimiento de la masa salarial, ya sea por personal de investigación (captación de talento: plazas de grupo líder senior, etc.), como por personal estructural de apoyo a la investigación que debe permitir apoyar el crecimiento de las áreas de investigación.
- Con todo ello, ser capaces de generar un excedente positivo (remanentes) que puedan materializarse en inversiones, siguiendo el modelo de aplicación de remanentes aprobado por los centros CERCA, y poder preservarlos de la liquidación de los Fondos Propios negativos.

OBJETIVO

Por tanto y tal y como se ha dicho, esto sólo será posible si el Instituto sigue una tendencia creciente en captación de recursos y de ejecución de los mismos. Los objetivos definidos en el PE lo recogen como metas, y las acciones que se definirán se encaminarán a hacerlo posible. El escenario que se contempla requiere pasar de los 30 actuales a los 40 millones anuales de ingresos al final del PE (ejercicio 2030) lo que nos posicionaría como uno de los mayores centros de investigación de Catalunya y del Estado. Esto requerirá de un incremento sustancial de las aportaciones actuales por parte de los Patronos, que no sólo mantenga la proporción actual de financiación basal/ingresos totales, sino que la mejore.

Con el apoyo de



Gráfico 1: El Instituto pasa de ser un centro de unos 30M€ a un centro de 40M€, con la posibilidad de realizar inversiones con fondos propios de alrededor de medio millón de euros anual gracias a la posibilidad de generar remanentes positivos.

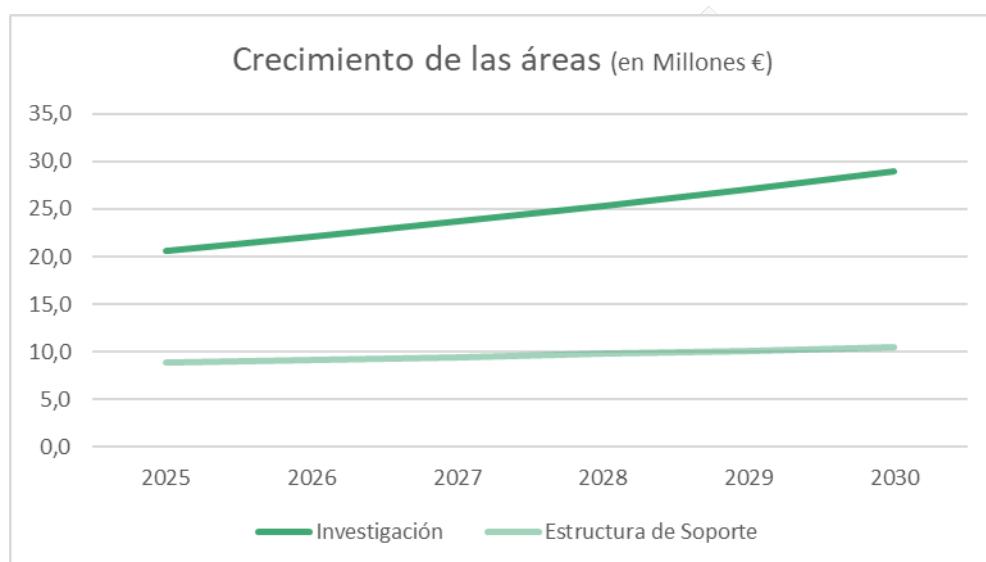


Gráfico 2: El área que más debe crecer es la correspondiente a la de investigación (grupos de investigación, tanto en gasto de personal como en funcionamiento), financiada con recursos competitivos, pero también con cofinanciación estructural. Este crecimiento sólo será posible si las áreas de soporte pueden apoyarlo. Pero el crecimiento debe ser menos que proporcional al primero.



ANEXOS

ANEXO I. PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR. HITOS E INDICADORES

INTRODUCCIÓN

El presente informe recoge los avances y resultados del PE 2019-2024, diseñado para posicionar y consolidar el Instituto como un referente en investigación e innovación en el ámbito sanitario. Este plan se estructuró en torno a cinco ejes estratégicos clave, abarcando la excelencia científica, la innovación, la internacionalización, el apoyo científico, y la sostenibilidad financiera.

Para la elaboración del PE que ahora concluye, se llevó a cabo un ejercicio de reflexión interna de forma transversal, en el que participó un elevado número de profesionales. Este equipo realizó un exhaustivo análisis y definió la hoja de ruta. El resultado de esta reflexión conjunta, llevada a cabo en 2018, entró en vigor en 2019 con una duración prevista de cinco años, hasta 2023, y se extendió un año más para alinearse con el Plan de Sostenibilidad del IR Sant Pau, que ha finalizado en 2024. A continuación, presentamos algunas de las acciones más relevantes implementadas en cada eje.



Con el apoyo de



EXCELENCIA CIENTIFICA

Objetivo: Desarrollar una investigación de referencia dentro del sistema sanitario.

El Instituto ha experimentado en los últimos años una transformación significativa en la organización científica, centrándose en la definición de áreas estratégicas de investigación y promoviendo la integración de los grupos para potenciar la investigación traslacional, clínica y básica. Por otro lado, se ha implantado la creación de los programas transversales con el objetivo de crear iniciativas y proyectos alineados con las directivas y estrategias de investigación europeas y nacionales.

También se ha desarrollado e implantado un Plan de Investigación e Innovación Responsables, implementando acciones específicas y dinamizando agendas en ámbitos clave como la perspectiva de género en la investigación, la ética e integridad científica y la ciencia abierta. En paralelo, se ha impulsado de manera destacada la comunicación y divulgación científica, gracias a un refuerzo significativo del área de comunicación en los últimos años y del trabajo conjunto con el departamento de comunicación de la FGS.

Principales retos alcanzados:

- **Consolidarnos como Centro de Excelencia**
 - Reacreditación como Instituto de Investigación Sanitaria (ISCI) (Marzo 2021)
 - Mejora de la Evaluación CERCA (Noviembre de 2022)
 - Obtención del sello de excelencia en HRS4R.
- **Mejoras en el sistema de evaluación de grupos: nuevos indicadores**
 - Implementación de mejoras en el sistema de evaluación, poniendo en valor nuevos indicadores y automatizando el proceso.
- **Nuevos proyectos estratégicos clave**
 - Creación de un Centro de Terapias Avanzadas y de la Unidad Mixta UAB-IR Sant Pau de investigación en medicina genómica.

Con el apoyo de



- Nuevo grupo: *Advanced Medical Imaging, Artificial Intelligence, and Imaging-Guided Therapy.*
- Nueva organización científica
 - Reorganización de las áreas de investigación.
 - Nombramiento de la figura de un director/directora de área e implementación de la metodología de interacción entre los grupos que las forman. Preinscripción activa de los y las jefes de grupos, en la definición de los objetivos científicos del Instituto.
 - Renovación del Comité Científico Interno y el Comité Científico Externo. Creación de nuevos grupos de investigación: Terapia Celular y Angiogénesis en Enfermedades Isquémicas; Neurodegeneración Molecular; Epilepsia; Esclerosis Múltiple y Patologías Autoinmunes del Sistema Nervioso Central; Desigualdad en Salud Urbana; Imagen Médica Avanzada, Inteligencia Artificial y Terapia Guiada por Imagen; Salud Digital; Medicina Intensiva y reorientación del grupo de investigación de Investigación Clínica en Medicina Transfusional.

5 Áreas Investigación: nueva organización

5 Programas Transversales nuevos

9 Grupos de Investigación nuevos

2019 - 2024

- Dinamización, colaboración e integración de grupos
 - Nuevo Plan de Integración Científica.
 - Nuevos Programas Transversales.
 - Organización de seminarios científicos internos, jornada anual por áreas estratégicas y jornada científica anual del Instituto.
- Diseñar estrategias para atraer y retener talento
 - Seguimiento individual.
 - Plan de formación personalizado.
 - Estabilización de los profesionales clave, basado en resultados.
- Investigación e Innovación responsable (RRI)

Se han realizado diferentes acciones relacionadas con las 6 agendas de la RRI:

Con el apoyo de

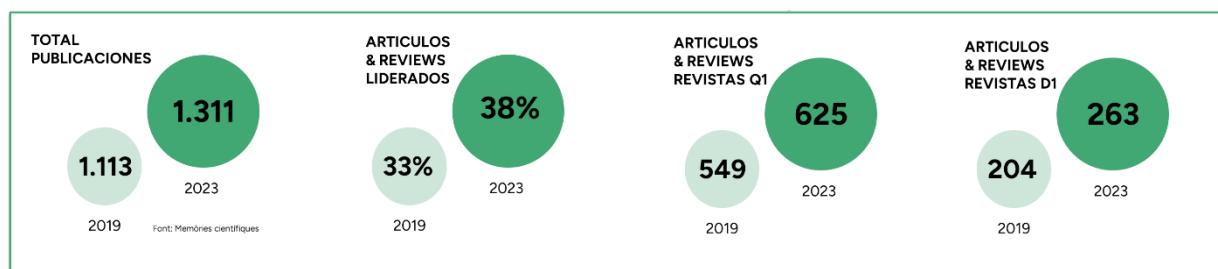




- Creación de la unidad de RRI.
- Diseño e implementación del Plan de RRI.
- Sesiones de género (mentoría) y mesas redondas.
- Sesiones de co-creación de proyectos de investigación con la ciudadanía.
- Creación del Comité para la integridad de la investigación
- Definición de políticas de acceso abierto.
- Creación de un nuevo programa transversal en salud de la mujer y género.
- Inclusión en el repositorio CORA, a través del convenio firmado entre el CSUR y CERCA.
- Formación y apoyo para la creación de un Plan de gestión de datos.
- Consolidación de las charlas divulgativas en centros cívicos y escuelas.
- Acciones formativas a los profesionales en las áreas de proyectos, innovación, calidad, RRI, etc.

En general ha habido un crecimiento de los indicadores, de los que destacamos los siguientes (se indica el último año con datos disponibles):

Publicaciones



Formación, talento y equilibrio de género

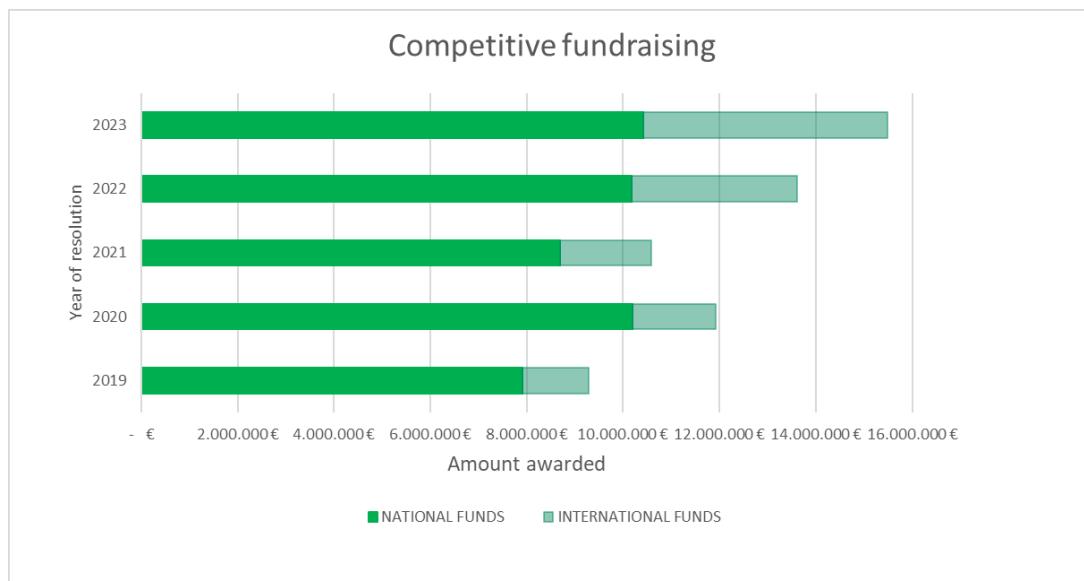


Con el apoyo de



Captación de fondos competitivos:

En el siguiente gráfico se muestra el evolutivo de la captación de fondos competitivos distinguiendo entre nacionales e internacionales.





INNOVACIÓN y TRANSFERÉNCIA DE IMPACTO

Objetivo: Transformar la investigación en avances aplicables a la práctica asistencial.

En los últimos 5 años la Innovación y la transferencia de conocimiento se han integrado en la estrategia del Instituto y se ha consolidado un modelo de gestión de la innovación certificado según la UNE 166.002 y una estructura estable de funcionamiento, la Unidad de innovación y transferencia. Durante estos años se ha mantenido la participación en la Plataforma ITEMAS con financiación del ISCIII y se ha creado el programa INNOPAU, que es una incubadora de ideas, con el objetivo de captar más iniciativas de innovación y fomentar la cultura de innovación.

Principales retos alcanzados:

• Fomento de la innovación

- Plan anual de formación en innovación.
- Implementación del *newsletter* INNONNEWS: Casos de éxito

• Priorización de ideas y proyectos

- Desarrollo de un nuevo programa, INNOPAU, creado para la detección de oportunidades.

• Interactuar con el ecosistema de innovación

- Incremento significativo en los convenios de colaboración firmados.
- Organización de jornadas de innovación bianuales.

• Reforzar el modelo de innovación

- Fortalecer la UTI mediante la obtención de financiación competitiva de ITEMAS (Convocatorias ISCIII 2020-282.700€ | 2023-283.040€).

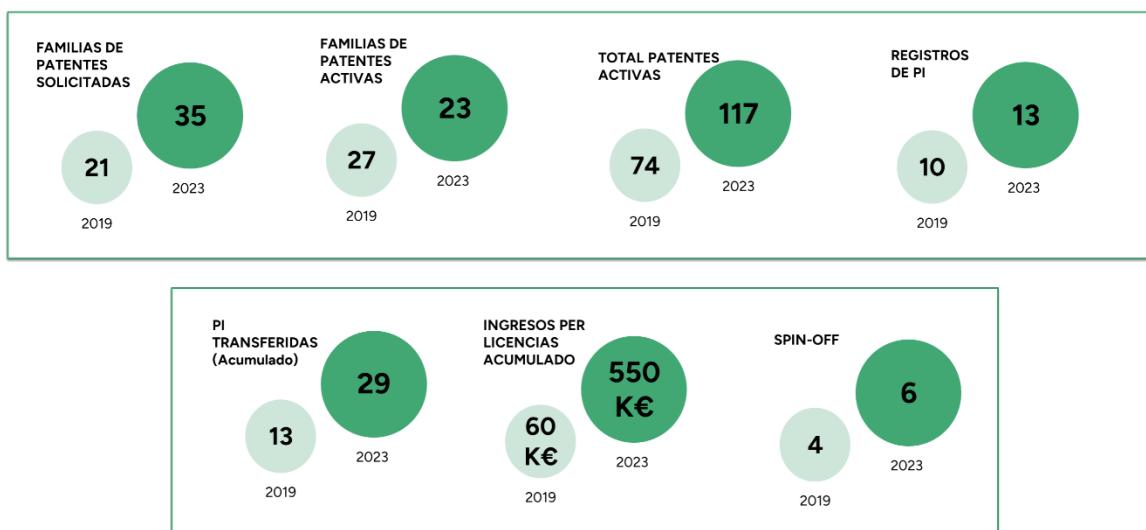


Con el apoyo de



- Certificación del proceso de innovación y transferencia: UNE 166.002:2021.
- Incorporación de un perfil de desarrollo de negocio.
- Participación activa en redes nacionales i internacionales.

Los indicadores de innovación más destacados en el período son los siguientes (se indica el último año con datos disponibles):



Con el apoyo de



INTERNACIONALIZACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Objetivo: Incrementar el grado de internacionalización del Instituto.

En este sentido se ha trabajado para disponer de las estructuras adecuadas con el fin de ofrecer el soporte necesario a los investigadores a la hora de solicitar financiación competitiva internacional. El progreso ha sido muy grande pero todavía queda mucho camino por recorrer. Por otro lado, se ha creado la unidad de relaciones internacionales con el fin de definir la nueva estrategia de internacionalización.

Principales retos alcanzados:

- **Incrementar la captación de fondos internacionales**
 - Crear y hacer crecer la Unidad de Proyectos internacionales.
 - Conseguir financiación estructural: Europa Gestores (174.986,30€) i PERIS (299.940€).
 - Implementación de la Plataforma ATALIS.
- **Reforzar alianzas estratégicas internacionales**
 - Estudio/mapeo de las relaciones internacionales existentes y del posicionamiento internacional del instituto.
 - Nueva Unidad de Relaciones Internacionales.
 - Participación activa en acontecimientos internacionales (EARMA, Missions Boston, Mèxic)
 - Participación activa en redes internacionales (EATRIS, COARA, ASTP i EARMA)
 - Colaboración con el grupo de hospitales de Mèxic Ángeles Lomas en terapias avanzadas.
- **Incrementar las colaboraciones estratégicas**

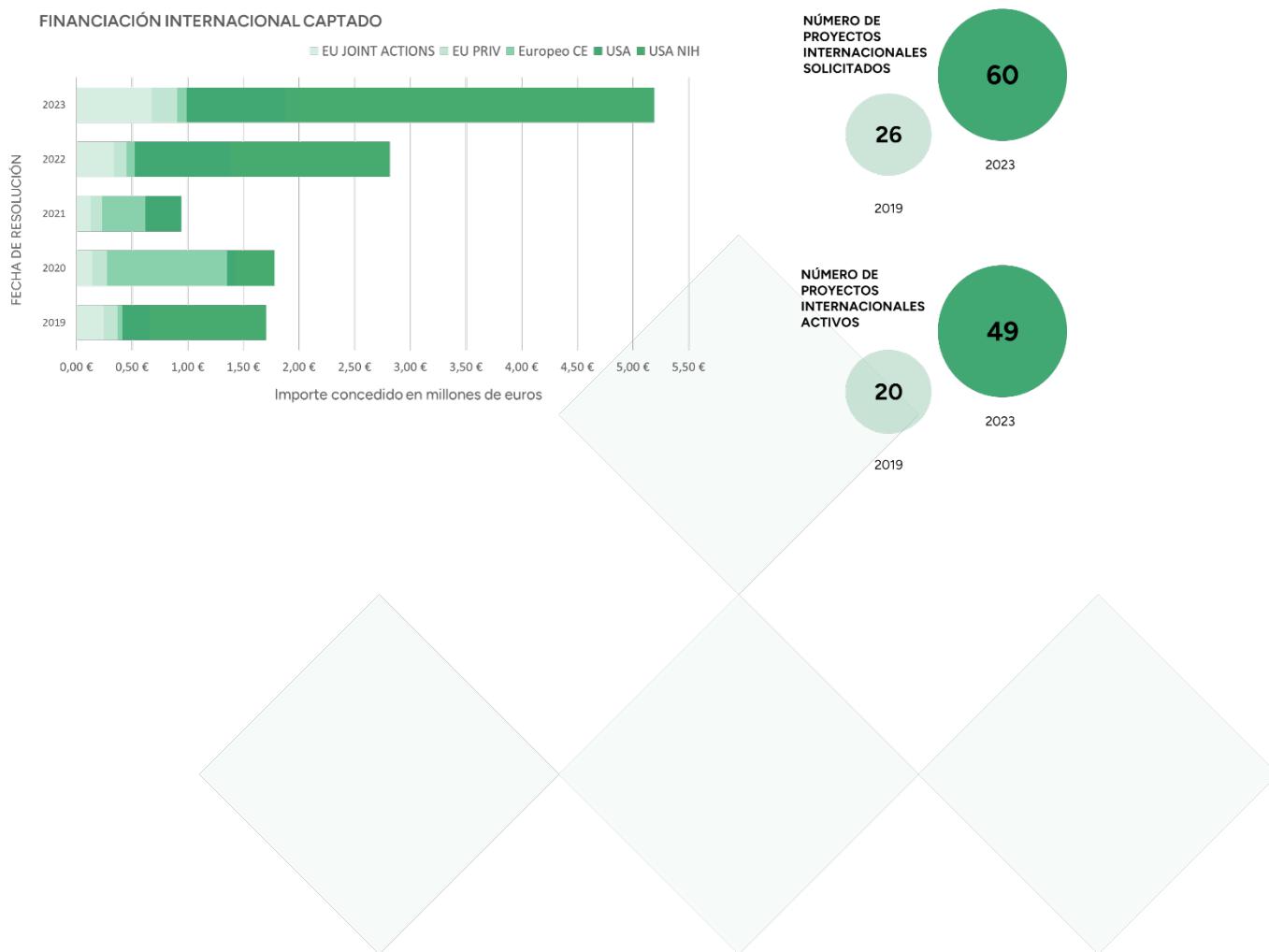


Con el apoyo de



- Construcción de la Unidad Mixta UAB-IR Sant Pau de Investigación en Medicina Genómica.
- Participación en la infraestructura IMPaCT de Medicina de precisión (2 programas).
- Plataforma de Biobanco del ISCIII.
- Plataforma de unidades de ensayos clínicos del ISCIII.
- Alianza estratégica con el Institut Josep Carreras (IJC) para la creación de una nueva sala blanca.
- Participación en el HUB de Terapias avanzadas de Cataluña.
- Obtención del proyecto CERTERA.

Indicadores de proyectos y financiación captado en el periodo:



Con el apoyo de



SERVICIOS DE SOPORTE CIENTÍFICO

Objetivo: Dotar al Instituto de recursos organizativos y tecnológicos para desarrollar y optimizar su tarea.

Para llevar a cabo toda la actividad definida es necesario hacer una estructuración de las áreas de apoyo y mejorar las carencias que tenemos en los sistemas de información y definición de procesos.

Principales retos alcanzados:

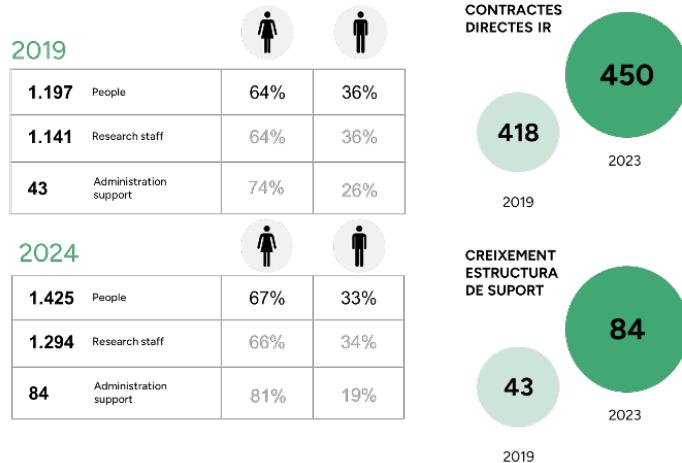
- **Crear un proyecto del que nos sintamos partícipes**
 - Creación de una estructura de gobernanza con autonomía de gestión, transparencia y riguroso cumplimiento normativo.
 - Incremento de la formación continuada adaptada a los profesionales.
 - Mejora de la comunicación interna.
 - Creación de la UCC+i (acreditación FECYT).
- **Optimización del uso de las plataformas:**
 - Unificación de plataformas y tarifas después de la integración del ICCC.
 - Servicios de Calidad: obtención de la ISO9001 en el máximo de servicios.
 - Creación de 12 laboratorios de prestación de servicios.
 - Creación de la plataforma de neurofisiología.
 - Nueva Unidad de Terapias Avanzadas: infraestructura de salas blancas.
 - Participación en la plataforma CERCAGYNS.
- **Estructura de soporte**
 - Modificación de la estructura de gestión para optimizar los resultados y mejorar el servicio al personal investigador.
 - Creación de nuevas unidades: Comunicación, Proyectos Internacionales, RRHH, Proyectos estratégicos para la implementación del sistema de gestión (iFundanet) y Sistemas de Información.
- **Sistemas de gestión y procedimientos de trabajo**
 - Implementación de Fundanet.
 - Nuevo cuadro de mando con definición de acciones y cronograma.

Con el apoyo de

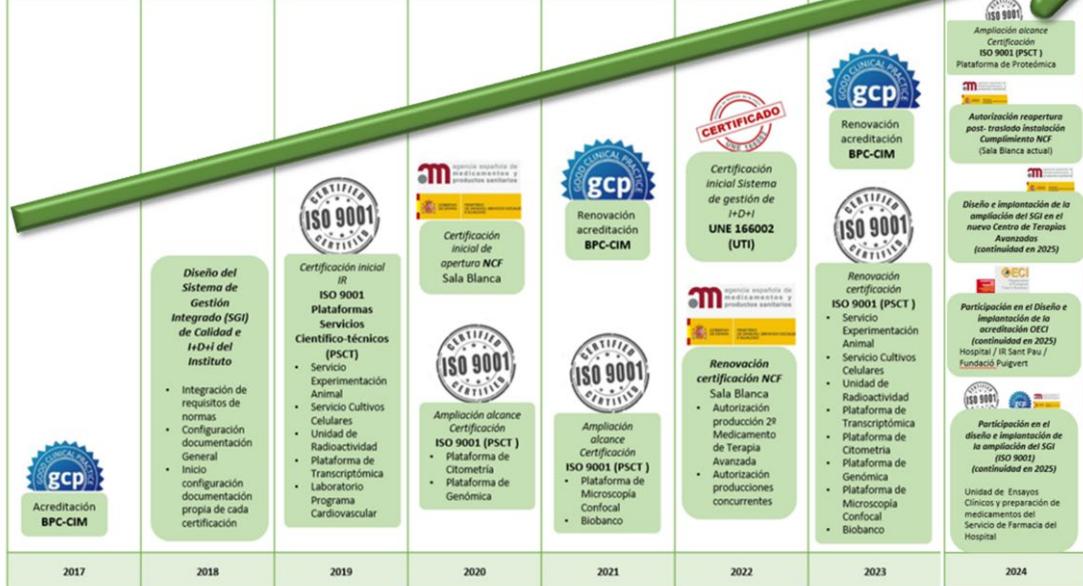


La siguiente figura se muestra el crecimiento de personal y de la estructura de apoyo, en parte financiada con fondos competitivos, con el fin de dar apoyo al personal científico:

ELS NOSTRES PROFESSIONALS



Por otra parte ha habido un crecimiento significativo de los sistemas de calidad certificados que son un indicativo de la evolución de los sistemas de gestión y de la calidad de los servicios científico-técnicos, pasando de 3 certificaciones a 2019 a las 22 alcanzadas en 2023. La infografía que mostramos a continuación, refleja la evolución alcista a lo largo de los años.



Con el apoyo de



CAPTACIÓN DE FONDOS Y SOSTENIBILIDAD

Objetivo: Orientar las actividades hacia la captación de recursos financieros de investigación públicos y privados, nacionales e internacionales.

Dada la situación financiera al cierre del año 2019, en 2020 se diseñó un plan de sostenibilidad para los próximos 4 años, de 2021 a 2024, con el fin de llevar a cabo aquellas acciones que den como resultado un Instituto sólido, innovador, pionero y de excelencia en la gestión y la investigación del país. Este plan ha ido de la mano del PE 19-24 con el objetivo de hacer una gestión conjunta y alineada. El plan de sostenibilidad se construyó sobre 3 pilares fundamentales:

- Dinamizar todos aquellos proyectos e iniciativas que supongan un incremento de ingresos
- Optimizar recursos humanos, de infraestructuras y servicios
- Apostar por realizar aquellas inversiones que se consideran estratégicamente críticas, para poder poner en marcha las acciones escogidas para alcanzar los objetivos marcados en el plan de sostenibilidad

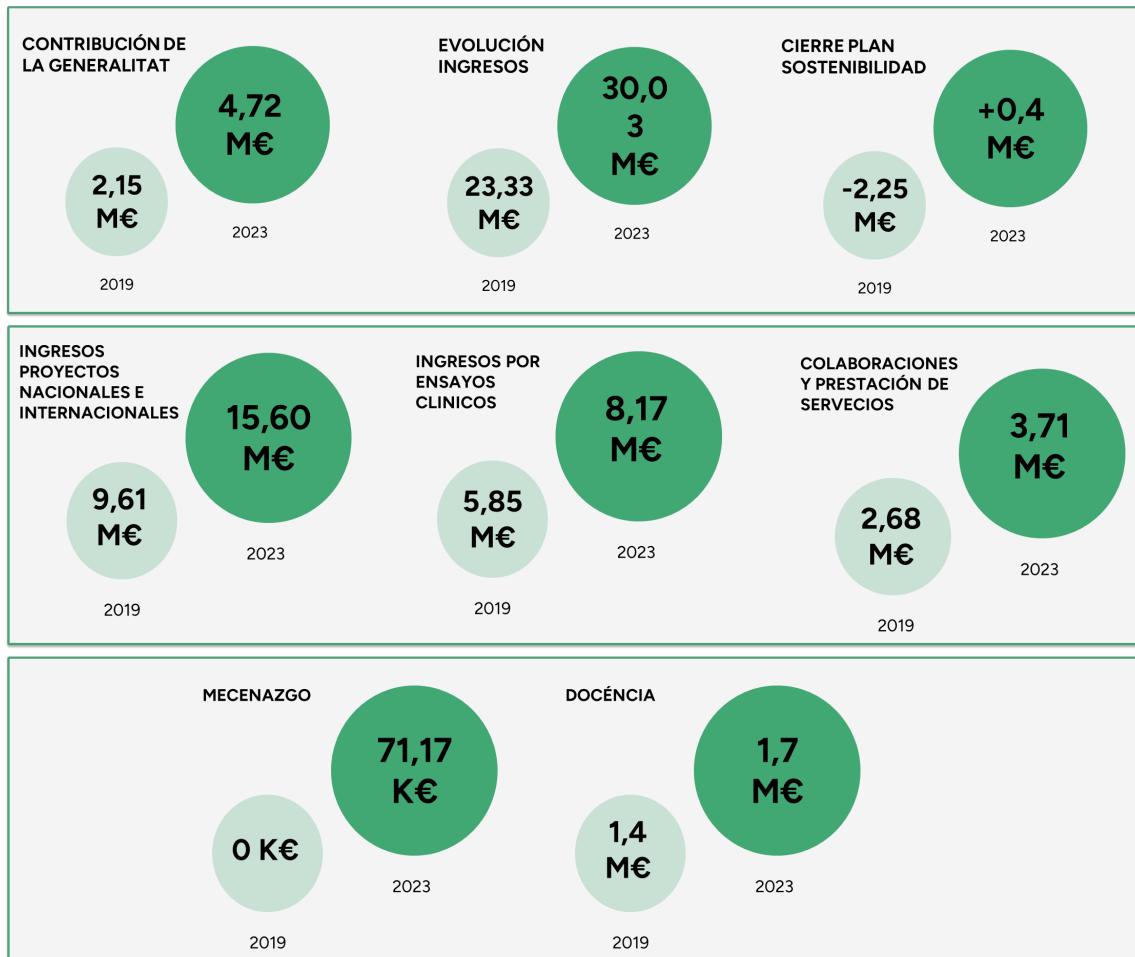
Principales retos alcanzados:

- **Captación de recursos financieros:**
 - Incremento en la captación de financiación en proyectos nacionales e internacionales.
 - Aumento de los ingresos obtenidos por ensayos clínicos, colaboraciones y prestación de servicios.
 - Crecimiento en los ingresos por mecenazgo y docencia.
 - Incremento en la contribución estructural de la Generalidad de Cataluña: aumento significativo en los ingresos totales y cierre en positivo del Plan de Sostenibilidad: de -2.25M€/2019 a +0.4M€/2023 i +0,29 M€/2024 (previsión)

Con el apoyo de



En la siguiente figura se presenta una comparativa que muestra el incremento de fondos (2019 vs. 2023) y las principales fuentes de financiación.



Con el apoyo de



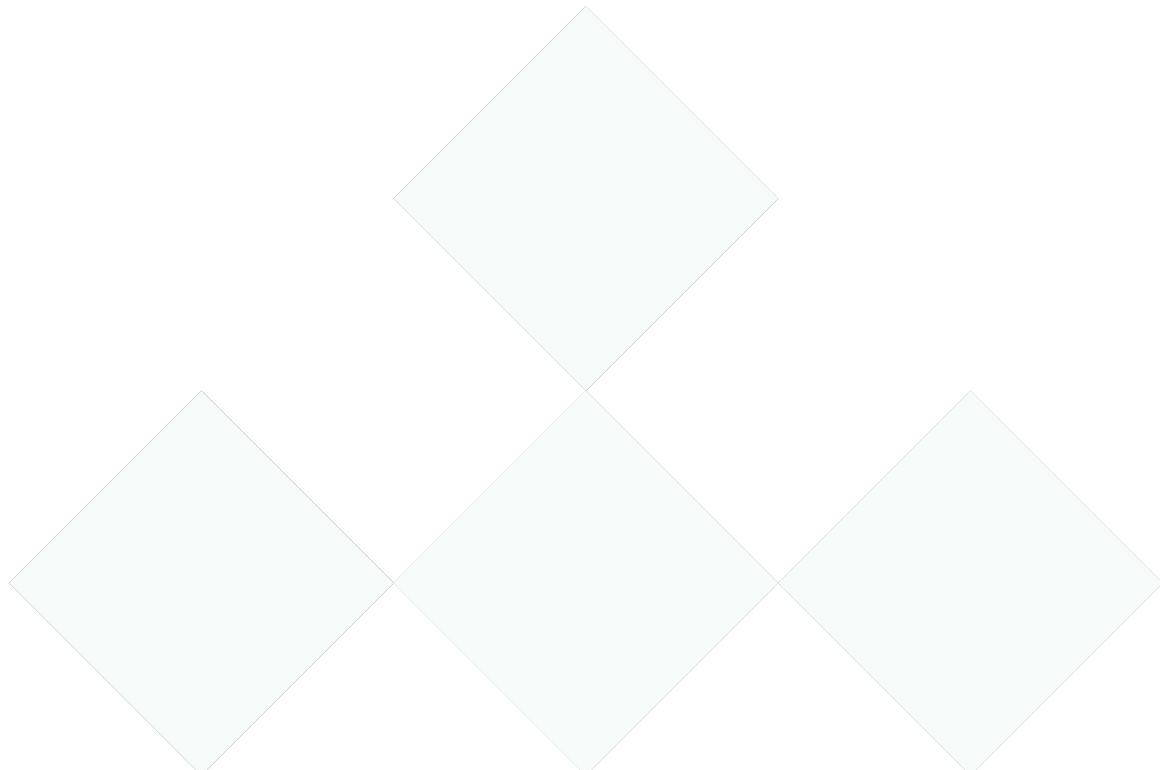
CONCLUSIÓN

El PE 2019-2024 ha permitido al Instituto avanzar significativamente en áreas clave, consolidando su posición como un referente en investigación sanitaria traslacional. Los logros obtenidos reflejan un compromiso continuo con la excelencia, la innovación y la sostenibilidad.

Además, este plan ha contribuido a fomentar la colaboración interdisciplinaria y la internacionalización, integrando talento y estableciendo alianzas estratégicas que fortalecen el impacto global del Instituto. La implementación de infraestructuras tecnológicas avanzadas y la optimización de recursos organizativos, han sido pilares fundamentales en la mejora de la calidad y eficiencia de los servicios.

Con vistas al futuro, el Instituto continuará trabajando en el diseño e implementación de iniciativas que aseguren la sostenibilidad financiera, el desarrollo profesional de su personal, y la adaptación a los desafíos emergentes en el ámbito de la investigación e innovación sanitaria.

En el año 2024 ha tenido lugar la reflexión estratégica para la definición del PE 25-30.



Con el apoyo de



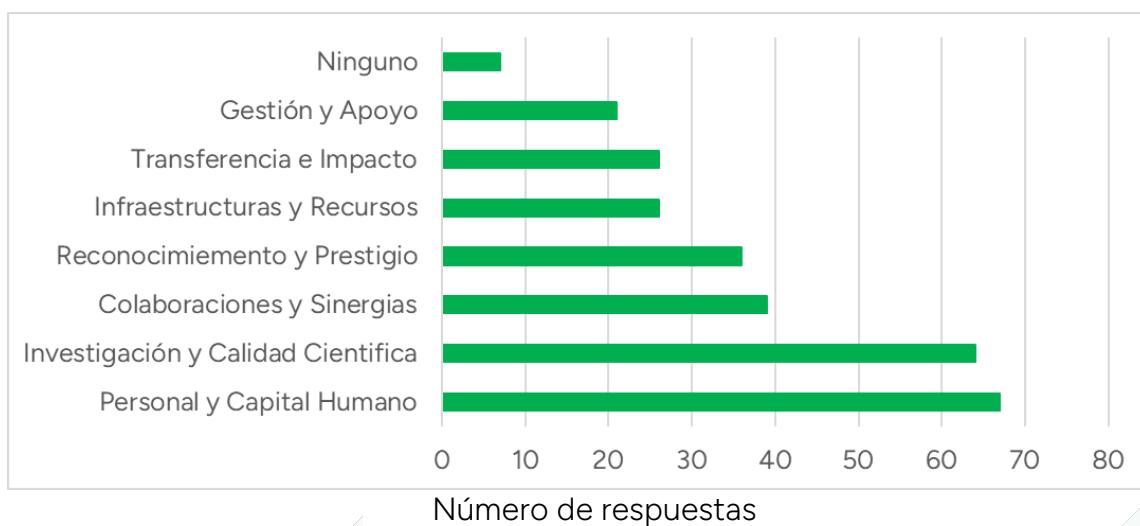
ANEXO II. ENCUESTA INTERNA

Las preguntas que se plantean abarcan dos ámbitos relevantes:

- ¿Qué importancia le das a tener un PE?
- ¿Qué involucración querrías tener en la elaboración del PE?
- ¿Qué involucración querrías tener en la implementación del PE?
- ¿Cuáles son las **principales fortalezas** del IR Sant Pau?
- ¿Cuáles son las **principales debilidades** del IR Sant Pau?
- ¿Qué **recomendaciones** harías para los próximos 5 años?

Las principales conclusiones:

(a) agrupando las respuestas obtenidas relativas a las **fortalezas** del IR Sant Pau, podemos clasificarlas de la siguiente manera:



- Personal y Capital Humano (67)
- Investigación y Calidad Científica (64)
- Colaboraciones y Sinergias (39)
- Reconocimiento y Prestigio (36)
- Infraestructuras y Recursos (26)
- Transferencia e Impacto (26)



- Gestión y Apoyo (21)

(b) en el caso de las **debilidades**, los resultados son:



- Gestión y Organización (60)
- Recursos Humanos y Condiciones Laborales (56)
- Tecnología y Apoyo Técnico (48)
- Financiación y Recursos Económicos (44)
- Relaciones Internas y Externas (43)
- Infraestructuras y Espacios (35)
- Comunicación y Transparencia (30)
- Investigación e Innovación (25)
- Cultura y Sentimiento de Pertenencia (23)

(c) Recomendaciones para los próximos 5 años:

- Mejora de la Gestión e Infraestructura
- Apoyo al Personal Investigador
- Apoyo a la Investigación e Infraestructuras

Con el apoyo de



- Financiación y Captación de Fondos
- Innovación y Estrategia
- Transparencia y Gobernanza
- Colaboración y Comunicación
- Alineación con el Hospital
- Condiciones de Trabajo y Bienestar
- Bienestar y Formación del Personal
- Atracción y Retención de Talento
- Impacto Social y Visibilidad
- Sostenibilidad y Medio Ambiente
- Simplificación y Eficacia de los Procesos
- Cohesión e Identidad Institucional
- Innovación Tecnológica
- Internacionalización
- Investigación Aplicada y Transferencia de Conocimiento
- Diversificación de Temáticas de Investigación
- Participación en Proyectos Comunitarios y Educativos



ANEXO III. GUIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

Día Entrevista

Fecha	1 hora
--------------	--------

Institución

Persona entrevistada

1. Según su experiencia, ¿cómo valoraría el ejercicio del IR Sant Pau en los últimos 5 años? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?
2. En su opinión, ¿cuáles son las tendencias más importantes en ciencia, atención sanitaria, investigación e innovación durante los próximos 5 años?
3. ¿A qué desafíos se enfrentará el sistema de salud e investigación en el futuro próximo? (Como la financiación pública, dependencia de las prioridades de la industria, baja inversión de la industria, complejidad y carga regulatoria, pandemias, crisis social y climática, etc.)
4. Si pudiera hacer una recomendación para el desarrollo del IR Sant Pau durante los próximos 5 años, ¿cuál sería?
5. Desde su posición u organización, ¿qué necesidades podría satisfacer el IR Sant Pau? ¿Qué le pediría al Centro?

Con el apoyo de



ANEXO IV. ALINEAMIENTO CON EL PLAN ESTRATÉGICO MÉS SANT PAU

La alineación con el Hospital y sus líneas estratégicas es esencial para establecer un marco de actuación común que potencie las sinergias entre ambas instituciones. Esto permite definir puntos de colaboración claros y al mismo tiempo preservar las diferencias que caracterizan las misiones específicas de cada una, asegurando así una complementariedad efectiva y sostenible.

Para evaluar los puntos de alineación entre el PE del Instituto y el del Hospital, se ha realizado un análisis exhaustivo de las coincidencias y sinergias entre los diferentes objetivos establecidos. Para este análisis, se han utilizado los pilares estratégicos y los objetivos de cada institución, valorando pilar a pilar y objetivo a objetivo, cuál es el impacto y la contribución de un PE sobre el otro. El análisis se ha realizado numéricamente de forma cuantitativa de 0 (impacto nulo) a 100 (impacto total) y, posteriormente, se ha calificado el grado de relación entre los pilares de los dos planes estratégicos en bajo (0-25), moderado (25-50), alto (50-75) o muy alto (75-10). Este proceso se ha llevado a cabo de forma holística garantizando una interpretación rigurosa de los resultados.

Los pilares y objetivos del PE del Hospital son los siguientes:

Més EMPATIA: La asistencia más compleja con el trato más humano

- Asegurar la mejor experiencia y trato de paciente: el mejor trato posible
- Garantizar el tratamiento más adecuado a cada problema de salud. Hacer todo lo necesario y exclusivamente, lo necesario
- Despliegue del nuevo modelo organizativo basado en intensidad de cuidados y en las unidades funcionales
- Mejora del contacto con los usuarios (físico y telemático). La importancia del tiempo para el usuario

Més TALENT: Queremos ser el Hospital preferido de los profesionales

- Desarrollar al máximo la autonomía de gestión y asegurar los roles centrados en la aportación de valor
- Captar, formar y desarrollar a los mejores profesionales (cantera y opción preferida de los mejores expertos)



- Innovar en fórmulas organizativas en un entorno altamente feminizado y con valores cambiantes
- Generar un sistema nutritivo por el sentimiento Sant Pau

Més INNOVACIÓ: Sant Pau, puerta de entrada a la innovación

- Big Data e IA como gran palanca de transformación
- Una gran plataforma de introducción de innovación en el sistema
- Apuesta por las iniciativas de innovación de los profesionales
- Digitalización al máximo nivel

Més COMUNITAT: El mejor compañero de viaje de nuestra población y de otros dispositivos sanitarios

- Obtener los mejores resultados en salud de la población de referencia. Fijar y sobresalir en indicadores
- Reforzar colaboraciones con la atención primaria y los sociosanitarios
- Dispositivo específico de atención a la fragilidad (Q-CARE)
- Impulsar la perspectiva de género para evitar el sesgo diagnóstico y terapéutico

Més AVANTGUARDA: Afianzamos la posición de liderazgo de Sant Pau en lo que somos excelentes y singulares

- Identificar y desarrollar las áreas de excelencia de cada servicio
- Crecer en el mapa de la alta complejidad de Catalunya
- Incrementar la investigación de impacto
- Contribuir al sistema desde las áreas de gran excelencia: neurociencias, cardiovascular, hematología y terapias génicas, cirugías complejas

Una vez realizado este análisis con los objetivos planteados, el resultado se refleja en la siguiente tabla donde se califica y cuantifica la contribución y el impacto del PE del IR en el PE de la FGS:

Con el apoyo de



De la tabla anterior se deduce que el PE del IR tendrá un impacto muy alto en los ejes de Més Avantguarda y Més Innovació, alto en el eje de Més Talent y moderado en los ejes de Més Empatia y Més Comunitat. No existe ningún eje del PE de la FGS donde el IR tenga un impacto bajo. Esto es muy positivo porque la búsqueda de impacto sube el nivel del hospital, lo hace un lugar atractivo para captar y retener talento y aumenta su visibilidad, prestigio y capacidad de influencia.

Obviamente existen objetivos concretos del PE de la FGS muy asistenciales u hospitalarios donde aparentemente el IR tiene poco o menos impacto (por ejemplo "asegurar la mejor experiencia del paciente" o "desarrollo del nuevo modelo organizativo basado en intensidad de cuidados y en las unidades funcionales"). Pero también es evidente que el trabajo conjunto de ambas instituciones para impulsar la investigación y la figura del/a médico y enfermero/a investigador contribuye de forma clara a hacer una mejor asistencia y esto se ve reflejado en algunas puntuaciones. Como ejemplo, nada más empático que ofrecer a un paciente que no tiene cura entrar en un ensayo clínico promovido por el IR.

Por último, el PE de la FGS integra la Ética de forma transversal con el objetivo de asegurar la ejemplaridad ética en la conducta de la organización y de sus profesionales, poner la sostenibilidad en el eje de todas las actuaciones y conectar el Hospital con los retos de la sociedad y las aspiraciones de la humanidad. Consideramos que lo que emana del PE del Instituto y sus valores coincide al 100% con este posicionamiento.

Con el apoyo de