



RESUM EXECUTIU

IDIBGI

Pla Estratègic

2023-2027

Versió: Revisió SAB març de 2023

LLEGENDA

- **BSC-CNS:** Barcelona Supercomputing Center - Centre Nacional de Computació
- **CNAG:** Centre Nacional d'Anàlisi Geonòmica
- **ISCIH:** Institut de Salut Carlos III
- **IIS:** Institut de Recerca Sanitària
- **UDG:** Universitat de Girona
- **ICO:** Institut Català d'Oncologia
- **ICS:** Institut Català de la Salut
- **IAS:** Institut d'Assistència Sanitària
- **KTT:** Transferència de coneixement i tecnologia
- **HUJT:** Hospital Universitari Josep Trueta
- **IDI:** Institut de Diagnòstic per la Imatge
- **OCDE:** Organització de Cooperació i Desenvolupament Econòmic
- **ODS:** Objectius de Desenvolupament Sostenible
- **RRI:** Recerca i Innovació Responsable
- **R+D:** Recerca i desenvolupament
- **DORA:** Declaració de San Francisco sobre l'Avaluació de la Recerca
- **HSR4R:** Estratègia de Recursos Humans per a Investigadors
- **DAFO:** Debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats

1 RESUM EXECUTIU

Aquest pla estratègic s'ha elaborat per proporcionar claredat de visió a l'IDIBGI, HUJT, UDG, IAS, ICO, IDI i altres grups d'interès clau pel que fa a la direcció i organització futures de les activitats de recerca i translació gestionades per l'Institut. Pretén servir com a model per als canvis organitzatius i les activitats prioritàries en els propers anys, proporcionant una base lògica i coherent sobre la qual els directius de tots els nivells puguin prendre decisions i prioritzar recursos.

Tot i que aquest pla abasta el període 2023-2027, el director i l'alta direcció recomanen fermament que s'actualitzi el pla a mig camí, a finals del 2025, per definir les accions del segon període. Això es deu a quatre factors clau amb incerteses importants, dos interns i dos externs, que s'espera que es resolguin de manera significativa durant els propers dos anys:

1. **L'acreditació de l'IIS-ISCIII**, que es preveu que s'apliqui el 2025. L'obtenció o no d'aquesta acreditació pot incidir en el finançament de la Institució i en les polítiques científiques en funció dels fons institucionals.
2. **L'alineació de les polítiques de contractació amb l'HUJT, IAS i ICO**. Tal com es descriu detalladament en aquest pla, l'anàlisi ha identificat un gran problema generacional i estructural que posa en dubte la viabilitat a mitjà/llarg termini de la figura històrica d'investigador-clínic que ha estat al centre de l'èxit de l'IDIBGI. Els factors externs canviants i les prioritats de finançament creen un escenari complex que requereix discussions detallades.
3. **La construcció d'un nou Campus de Salut a l'àrea de Girona**. Actualment hi ha la possibilitat que en els propers anys es construeixi un nou Campus de Salut a prop del campus de l'Hospital Santa Caterina (Parc Hospitalari Martí I Julià) on l'IDIBGI hi té la seu. Aquest nou campus hauria d'aglutinar els principals hospitals, les Facultats de Medicina i Infermeria de la UDG i també l'IDIBGI. Es tracta d'una oportunitat estratègica que té un gran potencial per fomentar fortes sinergies i promoure la recerca biomèdica d'una manera altament eficaç.
4. **La situació econòmica actualment és molt incerta en l'àmbit estatal i internacional** i crea grans incerteses sobre els nivells de finançament i les prioritats de la recerca, i també des del punt de vista dels costos. Tot i que les oportunitats actuals de finançament de l'estratègia Next Generation, l'impacte en el finançament de la investigació encara és incert. S'espera que l'any 2025 hagi recuperat certa estabilitat i una actualització del pla estratègic en aquest moment permetrà que les actuacions estiguin més alineades amb les prioritats de recerca catalanes i espanyoles.

Aquest pla estratègic posa èmfasi durant els tres primers anys a resoldre les dues primeres qüestions anteriors, que estan sota el control de la direcció i els patrons de l'IDIBGI, i pretén preparar l'IDIBGI per als escenaris més probables de les dues últimes qüestions, que si bé són incertes quant a resultats, presenten algunes tendències indicatives.

Visió de l'IDIBGI: Tornant a l'objectiu principal d'aquest pla, que és donar claredat de mires a tots els implicats amb l'Institut, la visió de l'IDIBGI (és una expressió ambiciosa del que serà l'Institut d'aquí a 5-10 anys) és ***Esdevenir un institut de recerca biomèdica d'excel·lència que contribueixi a millorar la salut i l'atenció de les persones, mitjançant canvis transformadors, alhora que compromesos amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible*** complint així la missió tal com es descriu a la constitució de l'IDIBGI: ***Promoure la investigació translacional d'excel·lència per preservar i millorar la salut i la cura de les persones.***

L'IDIBGI està compromès amb els següents ODS:



Els elements clau d'aquesta visió són **millorar la salut i la cura de les persones**, que vol dir **garantir que es produeixi la translació i que els resultats científics es converteixin en tractaments, prevenció i cures que es difonguin a tot el món**.

Aquest pla proposa ampliar i redefinir els 11 objectius clau de l'IDIBGI en els seus estatuts mitjançant la definició de vuit de nous que s'haurien d'assolir en el període 2023-2027.

Els 11 objectius clau de l'IDIBGI segons els seus estatuts són:

1. Identificar i potenciar les grans àrees de recerca en l'àmbit biomèdic de l'àmbit geogràfic de Girona, promovent una interrelació més estreta entre la recerca bàsica, translacional, clínica, epidemiològica i els serveis sanitaris.
2. Estimular la col·laboració interdisciplinària entre els diferents grups de recerca de Girona, i amb altres institucions i entitats públiques o privades de l'àmbit de les ciències de la vida i la salut.
3. Facilitar el finançament, l'administració i la gestió del procés de recerca que es duen a terme a les institucions i entitats biomèdiques i sanitàries de les comarques de Girona, mitjançant l'obtenció i l'aplicació dels fons obtinguts per la Fundació, inclosos els procedents de la prestació de serveis a tercers, i l'organització dels seus recursos físics, humans i econòmics.
4. Produir i difondre a la societat els avenços científics, així com facilitar la investigació i la innovació, gestionar la protecció jurídica dels seus resultats i la transferència de tecnologia al sector productiu obtenint, si s'escau, una retribució en els termes i condicions establerts a la normativa aplicable, a més de promoure, donar suport i, si escau, participar en les empreses que es creen al voltant de la Fundació amb aquests objectius.
5. Promoure la docència i la formació especialitzada d'investigadors, tècnics, personal sanitari i professorat.
6. Concedir beques, subvencions i altres ajuts econòmics per a la realització de treballs d'investigació i estades en laboratoris d'altres centres i institucions nacionals i estrangers, i per a l'adquisició i manteniment d'equips i instruments de recerca.
7. Prestar serveis de suport a la recerca en interès dels investigadors i grups de recerca dels diferents centres i institucions membres.
8. Assegurar el compliment dels imperatius ètics en relació amb la recerca.
9. Participar en les polítiques de coordinació de la recerca biomèdica a Catalunya, projectes de recerca i xarxes d'excel·lència a escala nacional i internacional.
10. Prestar serveis d'anàlisi i diagnòstic en l'àmbit biomèdic.
11. En general, qualsevol altre relacionat amb la prestació de serveis i recursos humans, científics, tècnics i econòmics de suport a la recerca i la innovació.

Els 8 objectius estratègics nous i redefinits de l'IDIBGI, per ordre de prioritats, són els següents:

1. **Aconseguir el reconeixement com a Institut d'Investigació Sanitària de l'ISCIH.**
2. **Aconseguir impacte mitjançant la promoció de la innovació i la transferència.**
3. **Augmentar el perfil científic i social de l'IDIBGI a través de la internacionalització i la implementació de la RRI orientada a assolir els objectius dels ODS.**
4. **Promoure l'excel·lència en la recerca biomèdica (clínica, translacional i epidemiològica) i impulsar projectes transversals entre grups.**
5. **Atraure i retenir talent d'acord amb les institucions del Patronat.**
6. **Aconseguir l'accés a totes les infraestructures necessàries i augmentar els recursos.**
7. **Enfortir les aliances amb institucions i empreses del territori (especialment amb aquelles que han de donar forma i promoure el nou Campus de Salut de Girona) i contribuir de manera tangible als canvis transformadors orientats a la millora de la salut de la ciutadania.**
8. **Dimensionar el creixement a curt i mitjà termini per optimitzar els recursos i garantir la sostenibilitat des de l'IDIBGI.**

Valors de l'IDIBGI: Aquest pla estratègic també pretén impulsar i reforçar els valors de l'IDIBGI, que són:

- **Integritat**
- **Compromís**
- **Equitat**
- **Millora contínua**
- **Treball en equip**
- **Sostenibilitat**
- **Transparència**

La declaració de valors de l'IDIBGI és:

L'IDIBGI ha de posar sempre en primer lloc la salut i el benestar dels pacients i de la comunitat per sobre de qualsevol progrés econòmic o intel·lectual. L'IDIBGI hauria d'exemplificar i promoure el més alt nivell d'integritat científica, responsabilitat pública i responsabilitat social en el desenvolupament de la ciència.

Aquests valors s'integraran en les comunicacions internes i com a criteris a l'hora de prendre decisions d'inversió i promoció.

Governança: Els valors de l'IDIBGI sustenten la governança de l'Institut. L'IDIBGI està alineat sense tolerància a cap forma de mala pràctica, per tant, el govern de l'IDIBGI ha de ser impecable, assegurant que **transparència, integritat i responsabilitat** siguin, en primer lloc, en totes les decisions, i que el focus es mantingui ferm en l'ús eficient dels recursos públics per a la recerca científica i la translació orientada a les necessitats de la societat.

S'ha desenvolupat una àmplia anàlisi DAFO, que identifica que els principals punts forts de l'IDIBGI provenen del fet de **ser l'únic centre de recerca biomèdica de l'àrea de Girona, que contracta pocs investigadors però amb talent i motivats** a més de **ser un institut petit i gestionable**. Les debilitats sorgeixen principalment per **no estar acreditat com a Institut d'Investigació Sanitària per l'Institut de Salut Carlos III, el baix pressupost institucional, l'alta càrrega de treball clínic dels investigadors i la minsa col·laboració amb la UDG**. Les principals amenaces són el **possible fracàs per atraure talent i no aconseguir el posicionament estratègic a escala nacional i internacional**. Les principals oportunitats són les diferents maneres d'abordar les debilitats i amenaces esmentades anteriorment.

L'IDIBGI ha identificat dos **avantatges competitiu sostenibles** que cal promoure i millorar:

- **Nou Campus de Salut de Girona: La forta complementaritat de les institucions al nou Campus Trueta** que treballen en ciències de la salut (assistència clínica, educació i recerca); l'estreta vinculació amb l'Hospital Trueta, l'Hospital Santa Caterina, l'ICO Girona i potencialment, la UDG; la creació d'un centre sanitari innovador que atregui també la indústria. Tot i que això va més enllà de les decisions de l'IDIBGI, és crucial per al seu futur.
- **Catalunya com a centre de recerca biomèdica:** Les aliances estratègiques amb institucions locals (per exemple, BSC, CNAG, ALBA, entre d'altres) tenen el potencial de millorar significativament el rendiment de la recerca de l'IDIBGI.

Tenint en compte la missió i visió generals de l'IDIBGI, les prioritats d'R+D internacional i espanyola, el context actual d'organització institucional i les prioritats de la Generalitat de Catalunya, els **objectius estratègics bàsics de l'IDIBGI** (basats en criteris SMART específics, mesurables, assolibles, rellevants i limitats en el temps) per al període d'aquest pla són:

1. PLANIFICAR I ACONSEGUIR L'ACREDITACIÓ DE L'IIS-ISCIH

Planificar i aconseguir l'acreditació de l'IIS-ISCIH assegurant que es compleixen tots els indicadors i que l'avaluació serà positiva. Aquesta és una prioritat en aquest pla estratègic ja que actualment es perden moltes oportunitats de finançament per la manca d'aquesta acreditació.

2. ACONSEGUIR L'IMPACTE MITJANÇANT LA INNOVACIÓ I LA TRANSFERÈNCIA

Fomentar una cultura de la innovació, en particular pel que fa a la millora de la pràctica clínica, per aconseguir impactes positius en l'assistència sanitària tant en l'àmbit local com mundial. Crear un entorn operatiu que faciliti la innovació i la transferència de tecnologia, inclosa la reducció de barreres administratives per a les activitats de llicències i spin-off, i ampliant les col·laboracions amb empreses líders.

3. AUGMENTAR EL PERFIL CIENTÍFIC I SOCIAL DE L'IDIBGI MITJANÇANT LA INTERNACIONALITZACIÓ I LA IMPLEMENTACIÓ DE LA RRI ORIENTADA A ASSOLIR ELS ODS.

Fer créixer i consolidar el perfil de l'IDIBGI en l'àmbit local, nacional i internacional, desenvolupant de manera proactiva aliances estratègiques amb centres de referència complementaris rellevants, grups d'interès regionals, empreses privades i assumint rols de lideratge en fòrums nacionals i internacionals. L'IDIBGI ha d'alinejar encara més les seves activitats amb les necessitats de la ciutadania i promoure la implicació de la societat i contribuir a assolir els objectius de desenvolupament sostenible establerts per l'agenda 2030.

A més d'aquests tres objectius estratègics bàsics, l'IDIBGI haurà d'afrontar també els objectius estratègics següents:

4. FOMENTAR L'EXCEL·LÈNCIA EN LA RECERCA BIOMÈDICA (CLÍNICA, TRANSLACIONAL I EPIDEMIOLÒGICA) I IMPULSAR PROJECTES TRANSVERSALS ENTRE GRUPS.

Impulsar una cultura d'excel·lència a tota l'organització per tal d'aconseguir un impacte científic i una translació tecnològica reconeguda internacionalment, amb especial atenció a l'organització i la gestió eficaç de persones i recursos, lideratge en consorcis de projectes, optimització de processos i formació de qualitat de joves científics. S'han de fomentar els projectes col·laboratius transversals donada l'exitosa experiència prèvia del projecte Imagenoma.

5. ATRAURE I RETENIR EL TALENT EN ALIANÇA AMB INSTITUCIONS DEL PATRONAT

Proporcionar un entorn de treball atractiu i competitiu a escala internacional, creant un lloc de treball inspirador amb un fort sentit de comunitat, que ofereixi reconeixement i promoció professional tant en activitats de recerca com de translació i, per tant, atregui i retengui talent a escala global. Treballar en estratègies a llarg termini amb l'HUJT, l'IAS, l'ICO i l'IDI per reclutar i promoure els millors científics clínics i amb la UDG per reclutar els millors investigadors biomèdics, per aconseguir un perfil sostenible i estable de la cohort d'investigadors, amb especial consideració a l'edat, l'experiència i el gènere.

6. ACONSEGUIR L'ACCÉS A TOTES LES INFRAESTRUCTURES NECESSÀRIES I INCREMENTAR ELS RECURSOS.

Dotar els investigadors de totes les infraestructures necessàries com ara assolir la connectivitat i la capacitat de càlcul computacional que es necessiten mitjançant la connexió a l'anell científic o mitjançant un conveni amb el BSC, o altres, i promoure la col·laboració amb altres institucions que disposin de la infraestructura necessària. Obtenir aquelles infraestructures que no es poden compartir amb altres institucions mitjançant convocatòries de projectes i xarxes institucionals. Explorar noves vies de finançament. Paral·lelament, optimitzar els processos interns, les estructures organitzatives i l'assignació de recursos per millorar la productivitat i donar suport a la consecució d'altres objectius.

7. REFORÇAR LES ALIANCES AMB INSTITUCIONS I EMPRESES DEL TERRITORI (EN PARTICULAR AMB LES QUE HAN DE CONFORMAR I FOMENTAR EL NOU CAMPUS DE SALUT DE GIRONA) I CONTRIBUIR DE MANERA TANGIBLE, ALS CANVIS TRANSFORMATIUS AMB LA MILLORA DE LA CIUTAT.

Actualitzar, establir i implementar convenis de col·laboració amb institucions i empreses del territori implicades en la creació del nou campus de salut.

Participar en estratègies governamentals de canvis transformadors: participar en fòrums de presa de decisions i accions de país sobre digitalització, medicina de precisió, etc.

8. DIMENSIONAR EL CREIXEMENT A CURT I MITJÀ TERMINI PER OPTIMITZAR ELS RECURSOS I GARANTIR LA SOSTENIBILITAT DE L'IDIBGI.

Ampliar i estabilitzar les fonts de finançament per facilitar la planificació a curt i mitjà termini dels recursos humans i les infraestructures tècniques, en particular mitjançant l'assegurament del finançament estructural a llarg termini i la diversificació de les fonts de finançament, incloses les donacions i les estratègies de finançament no explotades.

Els objectius anteriors s'aconseguiran mitjançant la implementació de les següents **accions (pla d'acció detallat disponible al final d'aquest resum del pla estratègic)**, per ordre de prioritat. Els recursos financers addicionals totals necessaris per a aquestes accions es mostren a la taula 1 (pressupost programàtic) al final d'aquest resum executiu.

1. Planificar i aconseguir l'acreditació de l'IIS-ISCIH

Per aconseguir l'acreditació s'han d'assolir 160 indicadors. Els indicadors s'agrupen en tres grans categories: 1) governança, 2) estratègia, capacitats i rendiment científic i 3) impacte en la societat. S'ha de dissenyar un pla per assolir primer tots aquells objectius que s'han d'assolir almenys en els 5 anys anteriors. S'hauria d'implementar el pla i s'hauria de crear una comissió per tancar el seguiment del

progrés. Tothom a l'IDIBGI hauria d'estar compromès amb aquest objectiu estratègic, els investigadors i també les organitzacions associades i els patrons.

2. Fomentar la innovació i la transferència

La primera acció hauria de ser definir un **pla d'innovació** durant el mateix període que aquest pla estratègic. Aquest pla és el document clau per ser competitiu en la indústria biomèdica però també, per millorar la qualitat i l'eficiència dels projectes de recerca, reduir costos i augmentar la productivitat, adaptar-se als canvis del mercat i establir una cultura de la innovació. Els resultats científics però, sobretot, la pràctica clínica, s'han de millorar mitjançant el foment de la innovació i la transferència.

S'ha de consolidar i reforçar l'estructura de l'Oficina d'Innovació i Transferència. El KTT de l'IDIBGI ha de fer tots els esforços per ser admès i finançat per la xarxa nacional ITEMAS en la propera convocatòria (presumiblement, a finals de 2023).

Un Consell d'Innovació seria útil per assessorar l'IDIBGI en totes les estratègies d'innovació i per posicionar-se en el sector privat, on cal transferir coneixement.

Les següents accions estan dissenyades per ajudar a aconseguir l'*Objectiu 2: Aconseguir impacte mitjançant la innovació i la transferència de tecnologia*, així com contribuir als objectius 4, 5 i 7.

Redactar un pla d'innovació que inclogui, entre d'altres:

- a. Establir un programa de formació en innovació i transferència de tecnologia.
- b. Reconèixer i premiar la innovació.
- c. Fomentar la innovació en la comunicació interna.
- d. Promoure la interacció amb la comunitat de la innovació.
- e. Facilitar les activitats de transferència de tecnologia.
- f. Reforçar les capacitats de l'Oficina IDIBGI KTT.
- g. Desenvolupar relacions institucionals amb el sector.

3. Implementar la RRI orientada a assolir els ODS.

El repte de l'IDIBGI és implementar la RRI alineat per assolir els ODS de la seva visió. La RRI s'ha d'implementar a la Institució tant en l'àmbit gerencial com científic. Això dirigeix directament a l'*Objectiu 3: Incrementar el perfil científic i social de l'IDIBGI mitjançant la internacionalització i la implementació de la RRI orientada a assolir els ODS*, i també a donar suport en general als altres objectius estratègics:

- a. Promoure i facilitar l'assoliment de l'excel·lència científica mitjançant incentius basats en la DORA i criteris científics.
- b. Difondre l'activitat de l'IDIBGI entre la societat civil i les institucions i empreses.
- c. Promoure la cultura de la RRI.
- d. Integrar la visió dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) a la institució i fer un pla
- e. Vetllar pel compliment de les polítiques d'igualtat i promoure activament la diversitat i la inclusió.
- f. Promoure polítiques que afavoreixin el lideratge femení.

Algunes d'aquestes accions es recolzen amb el finançament existent i els recursos assignats en altres àmbits com la comunicació i la divulgació, l'excel·lència de recursos humans en recerca, etc.

4. Promoure l'excel·lència

No hi ha cap acció senzilla que per si sola produeixi aquests resultats. Aquest pla estableix una sèrie d'accions que, a mitjà termini, haurien de conduir cap a una forta millora en aquests àmbits clau:

- a. Reconèixer i premiar l'excel·lència
- b. Fomentar el lideratge científic
- c. Promoure les connexions multidisciplinàries i d'aplicació bàsica
- d. Optimitzar les estructures organitzatives de la recerca
- e. Mantenir l'acreditació HSR4R
- f. Mantenir l'acreditació ISO
- g. Millorar l'excel·lència en publicacions científiques

5. Desenvolupar els recursos humans

Tal com s'identifica a la DAFO, els reptes clau al voltant dels RH són continuar atraient i retenir talent d'arreu del món en un entorn molt competitiu amb capacitat limitada per igualar els sous internacionals (especialment al nord d'Europa i països de l'OCDE no comunitaris) i corregir els perfils d'edat i gènere esbiaixats de la cohort d'investigadors de l'IDIBGI.

Atès que la majoria dels investigadors de l'IDIBGI estan contractats per l'HUJT, l'ICO i l'IAS, totes i cadascuna de les actuacions s'han de coordinar amb aquests hospitals.

Les accions següents estan dissenyades per aconseguir directament *l'Objectiu 5: Atraure i retenir el talent en aliança amb els hospitals*, així com contribuir als objectius 1 i 3.

- a. Garantir la promoció i retenció del talent
- b. Promoció i finançament d'estades sabàtiques, mobilitat de joves investigadors
- c. Garantir l'atracció de talent i identificar mecanismes de finançament alternatius
- d. Assegurar el relleu generacional en el lideratge científic
- e. Actualitzar l'estratègia de la carrera d'investigador incloent-hi els criteris DORA
- f. Desenvolupar i implementar mecanismes de suport a la carrera professional per a dones investigadores
- g. Implementar una política de contractació oberta, transparent i basada en el mèrit (OTM-r)
- h. Avaluar mecanismes alternatius per garantir el talent
- i. Suport a altres accions

6. Consolidar i optimitzar les infraestructures i els serveis tècnics

Per continuar impulsant l'excel·lència en recerca i desenvolupar noves activitats en innovació i translació tecnològica, l'IDIBGI continuarà sol·licitant renovar o adquirir nous equipaments i serveis i dedicar espais addicionals a noves activitats. L'IDIBGI ha adquirit uns nous espais al Parc Hospitalari Martí i Julià prop del seu edifici actual, que permetran un creixement limitat en un futur pròxim. Les activitats que es beneficiaran d'aquests nous espais es seleccionaran amb criteris d'excel·lència molt estrictes i multidisciplinaris tal com es defineix en aquest pla estratègic. Finalment, no es preveu que els ingressos financers de l'IDIBGI augmentin significativament en els propers 5 anys, per la qual cosa el pressupost

associat a aquest pla és conservador pel que fa al creixement. Així mateix, l'IDIBGI ha adquirit un espai de recerca proper a l'Hospital Trueta per destinar suport a la recerca clínica (UREC, UIC i algunes persones de grups de recerca que necessiten estar a prop de l'hospital).

A més d'aquests nous espais, l'estratègia de l'IDIBGI és optimitzar acuradament els espais i els recursos actuals i impulsar la col·laboració amb els seus socis, especialment amb la UdG amb la qual hi ha un conveni de col·laboració per complementar els equipaments científics del campus, així com amb altres entitats de l'ecosistema per accedir a capacitats sobrants en les seves infraestructures i/o invertir col·lectivament en noves infraestructures que no cal que estiguin ubicades físicament a l'IDIBGI.

Per tant, les accions següents estan dissenyades per ajudar a aconseguir l'*Objectiu 6: Aconseguir l'accés a totes les infraestructures necessàries i augmentar els recursos*, i també contribuir fortament als objectius 1, 2 i 3:

- a. Elaborar el full de ruta d'infraestructures
- b. Aprofitar de manera proactiva les relacions institucionals locals per accedir a les seves instal·lacions
- c. Identificar i liderar iniciatives comunitàries per a infraestructures compartides
- d. Identificar i buscar totes les oportunitats de finançament d'infraestructura disponibles
- e. Fomentar una cultura de millora contínua i innovació

7. Augmentar la comunicació i la divulgació

Tot i que les comunicacions de l'IDIBGI s'han desenvolupat significativament durant els darrers anys, l'anàlisi DAFO va identificar clarament les debilitats tant en les comunicacions internes com externes.

Externament, el nom IDIBGI és pràcticament desconegut fora dels cercles biomèdics acadèmics, tot i que Hospital Trueta és una marca força forta associada a una bona atenció al territori gironí. Els èxits de l'IDIBGI estan ben promocionats i tot i ser el centre biomèdic hospitalari més gran de Barcelona, no és un referent fort en l'àmbit públic, amb efectes negatius en la captació de talent i la captació de fons dels donants.

Aquesta acció estratègica és transversal, ja que la millora de les comunicacions internes i externes amb el personal, les parts interessades i el públic en general és fonamental per donar suport a tots els objectius estratègics, però en particular, s'espera que les accions aquí ajudin a assolir l'*Objectiu 3: Augmentar el perfil científic i social de l'IDIBGI*:

- a. Millorar la comunicació interna i externa
- b. Ser una marca de prestigi en l'àmbit nacional i internacional
- c. Ser un referent en divulgació científica

8. Establir vincles institucionals i internacionals

L'IDIBGI té la necessitat de ser visible en l'àmbit català, espanyol i de la UE en els cercles acadèmics, polítics i socials. Una visibilitat més forta dona influència a l'IDIBGI amb les institucions que determinen les polítiques i els temes de finançament, facilita les col·laboracions amb el sector i els centres mèdics de renom i augmenta els objectius de l'IDIBGI per a la captació de talent i l'impacte social. També dona suport a l'estabilitat i la continuïtat davant les incerteses polítiques i socials. Aquesta visibilitat requereix no només accions de comunicació sòlides a la premsa i en línia, sinó també la participació directa del personal

acadèmic i de gestió superior als fòrums pertinents, i un desenvolupament proactiu de les relacions institucionals i internacionals.

Les accions següents estan dissenyades per ajudar a aconseguir l'*Objectiu 3: Incrementar el perfil científic i social de l'IDIBGI mitjançant la internacionalització i la implementació de la RRI orientada a assolir els ODS*, i també donar suport en general als altres objectius estratègics:

- a. Fer créixer el perfil internacional de l'IDIBGI i els seus investigadors principals
- b. Promoure col·laboracions amb entitats internacionals de renom
- c. Desenvolupar comunicacions i esdeveniments que donin suport a la internacionalització
- d. Assegurar tenir veu en fòrums d'influència locals i internacionals clau
- e. Assegurar el suport institucional a llarg termini mitjançant l'alineació d'objectius
- f. Fer créixer el perfil internacional de l'IDIBGI i els seus investigadors principals.
- g. Fomentar la internacionalització dels grups de recerca mitjançant col·laboracions científiques i dins de la indústria farmacèutica internacional; recerca proactiva de col·laboracions i oportunitats.
- h. Promoure la mobilitat científica, dels investigadors R1 a R4.

9. Augmentar la capacitat de gestió i operativa

L'IDIBGI està creixent de manera exponencial des dels últims anys i l'estructura directiva s'ha d'adaptar orgànicament a aquest creixement amb una planificació clara de les necessitats actuals i futures. A més, els requisits de presentació d'informes i implementació de les agències de finançament experimenten canvis constants i creen una complexitat més gran que cal abordar de la manera més eficient. L'anàlisi DAFO va identificar clarament oportunitats significatives de millora en l'organització, els processos i les eines de suport, especialment els sistemes informàtics.

Per tant, l'IDIBGI ha d'identificar les necessitats de gestió actuals i futures i adaptar l'organització directiva i els processos operatius a aquestes necessitats de manera sostenible. Això pot incloure la implementació total de nous sistemes informàtics, especialment en aquelles oficines on Fundanet no és tan eficient, per augmentar la productivitat i facilitar el creixement continuat de l'activitat de recerca sense fer créixer simultàniament la infraestructura de gestió.

Les accions següents estan dissenyades per ajudar a aconseguir l'*Objectiu 6: Aconseguir l'accés a totes les infraestructures necessàries i augmentar els recursos*, així com contribuir a l'*Objectiu 8* planificant i augmentant la capacitat operativa de les activitats de recerca i translació:

- a. Optimitzar l'organització dels departaments de gestió i administració
- b. Introduir avaluacions periòdiques de la gestió de l'IDIBGI
- c. Millorar els sistemes de gestió de les tecnologies de la informació

Resum del pressupost de les accions estratègiques: La direcció de l'IDIBGI ha de fer una previsió detallada dels guanys i despeses futurs esperats i les xifres clau del balanç, basant-se en el model operatiu actual de l'IDIBGI i com es veurà afectat a curt termini però també, a llarg termini, per la proposta de construcció del Campus de Salut de Girona.

Les projeccions financeres del període es van establir seguint els criteris següents:

- Increment de les aportacions de finançament bàsic de la Generalitat de Catalunya
- Increments anuals realistes de l'activitat de recerca executada, que genera despeses generals addicionals per finançar altres activitats i serveis
- Equilibri en el pressupost públic anual (ni superàvit ni pèrdua)
- Explorar i implementar fonts complementàries de finançament

Els recursos financers necessaris per implementar les accions d'aquest pla estratègic s'han superposat al pla de viabilitat previst per elaborar la taula 1 a continuació. Totes les actuacions estructurals del període 2023-2025 aplicades al foment de la recerca, les infraestructures, els equipaments bàsics i la gestió, ascendeixen a 122.000 euros. Finalment, hi ha una sèrie d'accions programàtiques sense recursos encara assignats (ques sumen 432.000 euros en el període). Aquest és el buit financer a resoldre en el pla de viabilitat que es realitzarà durant els propers 5 anys.

Taula 1: Resum pressupostari de les accions estratègiques

IDIBIGI PLA ESTRATÈGIC 23-27			PLA DE PRESSUPOSTOS ACTUAL		PRESSUPOST PROGRAMÀTIC	
OBJECTIUS ESTRATÈGICS (O) & LÍNIES ESTRATÈGIQUES (L)			2023-2025	€	2023-2025	€
OBJECTIUS PRIORITARIS	O1. Aconseguir el reconeixement com a Institut d'Investigació Sanitària de l'ISCIII	9				
	L1.1 Aconseguir el compliment de tots els indicadors	3	Reunions per a l'acreditació de l'	3.000,00 €		
	L1.2 Tenir tota la documentació preparada a finals del 2024 per sol·licitar l'acreditació i obtenir-la el 2025	4				
	L1.3 Aprovar l'avaluació i obtenir l'acreditació	2				
	O2. Aconseguir impacte mitjançant la promoció de la innovació i la transferència	15				
	L2.1 Elaborar i implementar un pla d'innovació per al període 2023-2027	4	Protecció IP	30.000,00 €	Nou tècnic d'innovació 2025	40.000,00 €
	L2.2 Enfortir i consolidar l'estructura de suport en innovació i transferència	3				
	L2.3 Crear un Consell Empresarial que assessori en estratègies de col·laboració públicoprivada	4	Programa de formació IP	4.000,00 €	Promoció de resultats transferibles	3.000,00 €
	L2.4 Fomentar la transferència a la pràctica clínica i al sector productiu	4				
	O3. Augmentar el perfil científic i social de l'IDIBIGI mitjançant la internacionalització i la implantació de la RRI d'acord amb els	28				
	L3.1 Promoure i facilitar l'assoliment de l'excel·lència científica mitjançant incentius basats en DORA i criteris científics	4	Programa de formació de criteris	1.500,00 €		
	L3.2 Difondre l'activitat de l'IDIBIGI entre la societat civil i les institucions i empreses	4	Activitats de divulgació científica a la societat	3.000,00 €		
	L3.3 Promoure la cultura de la RRI	4	Promoure la cultura de la ciència	3.000,00 €	Promoure l'impacte i la participació ciutadana i del pacient	4.500,00 €
	L3.4 Integrar la visió dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) a la institució	3				
	L3.5 Fomentar la internacionalització dels grups de recerca mitjançant col·laboracions científiques i dins de la indústria	6	Participar en fòrums i congressos internacionals	5.000,00 €	Participar en xarxes internacionals	10.000,00 €
	L3.6 Fomentar la internacionalització institucional	1				
	L3.7 Vetllar pel compliment de les polítiques d'igualtat i promoure activament la diversitat i la inclusió	3	Formació en interseccionalitat	2.000,00 €		
	L3.8 Promoure polítiques que afavoreixin el lideratge femení	3	Formació de lideratge a dones investigadores	4.000,00 €	Suport al talent potencial femení	5.000,00 €
O4. Promoure l'excel·lència en la recerca biomèdica (clínica, translacional i epidemiològica) i impulsar projectes transversals	26					
L4.1 Promoure i donar suport per aconseguir finançament de la recerca a través de convocatòries competitives o de la indústria	9	Estructura de la unitat de projectes	40.000,00 €	Participació ECRIN i sistema de cerca i difusió de convocatòries ad hoc	13.000,00 €	
L4.2 Fomentar i ajudar a establir col·laboracions amb altres grups de recerca de referència en cadascuna de les àrees de coneixement	5	Seminaris externs	6.000,00 €	Participació en fòrums, programa d'intercanvi de predocs i beques de mobilitat interna	37.000,00 €	
L4.3 Promoure aquelles col·laboracions internes de gran valor afegit (p. ex. Imagenoma)	4	Fòrum de debat intern (retir)	3.000,00 €			
L4.4 Prioritzar la recerca amb valor afegit o valor estratègic assistencial	8	Formació en metodologia científica i aplicació de fons públics i privats	3.000,00 €			
O5. Atraure i retenir talent d'acord amb les institucions del patronat	18					
L5.1 Crear un entorn de recerca que sigui atractiu per atraure talent júnior i sènior; establir els criteris de selecció	6			Captació de talent jove (start-ups)	90.000,00 €	
L5.2 Crear iniciatives per fomentar la recerca entre els professionals de la salut	5			Intensificar els investigadors sènior	180.000,00 €	
L5.3 Participar en els processos de captació de talent i substitució generacional a les institucions patronals per tal de garantir la continuïtat de les línies estratègiques de recerca.	2					
L5.4 Crear iniciatives per promoure el creixement científic dels joves investigadors	5	Programa de mentoria	9.000,00 €			
O6. Aconseguir l'accés a totes les infraestructures necessàries i augmentar els recursos.	22					
L6.1 Obtenir la connectivitat i la potència de càlcul necessària	3			Anell científic, emmagatzematge de dades i imatges, ciberseguretat	50.000,00 €	
L6.2 Promoure la col·laboració amb altres institucions que disposen de la infraestructura necessària	5					
L6.3 Obtenir aquelles infraestructures que no es poden compartir amb altres institucions	2					
L6.4 Augmentar els recursos mitjançant convocatòries de projectes i xarxes institucionals	5					
L6.5 Explorar noves oportunitats de finançament	7					
O7. Enfortir les aliances amb institucions i empreses del territori (especialment amb aquelles que han de conformar i	10					
L7.1 Actualitzar, establir i implementar convenis de col·laboració amb institucions del territori	4					
L7.2 Participar en les estratègies governamentals per a canvis transformadors	3					
L7.3 Participar en les iniciatives de promoció del Campus de Salut de Girona	3					
O8. Dimensionar el creixement a curt i mitjà termini per optimitzar els recursos i garantir la sostenibilitat des de l'IDIBIGI	12					
L8.1 Definir les capacitats i necessitats de creixement del nombre de grups de recerca per als propers 5 i 10 anys	4	Anàlisi de la viabilitat del SAB de	6.000,00 €			
L8.2 Definir les capacitats i necessitats de creixement físic de l'IDIBIGI per als propers 5 i 10 anys	5					
L8.3 Definir les necessitats de recursos econòmics per aconseguir el creixement i estudiar-ne la viabilitat a curt i llarg termini	3					
	125		122.500,00 €	432.500,00 €		
				PRESSUPOST TOTAL	555.000,00 €	

Indicadors: Com passa amb totes les institucions de recerca, el temps necessari perquè es materialitzi l'impacte total de qualsevol política o acció operativa significativa és normalment en l'escala de temps de 5 a 10 anys. Això dificulta una mica avaluar en temps real l'èxit (o no) de la implementació de moltes de les accions detallades en aquest pla estratègic. No obstant això, hi ha indicadors quantitius i qualitius que es poden utilitzar per fer un seguiment del progrés en el camí cap a l'assoliment dels objectius estratègics.

A continuació es presenta un quadre d'indicadors indicatiu inicial, que es perfeccionarà amb més detall en el pla estratègic complet i servirà per controlar i avaluar l'eficàcia i l'impacte de la implementació del pla.

Acció	Indicadors
Aconseguir l'acreditació de l'IIS-ISCIH	Identificar tots els indicadors que cal abordar cada any. Preparar tots els documents que caldrà enviar. Preparar tota la documentació per al 2025.
Impulsar la innovació, la valoració i la transferència de tecnologia	Nombre de guies clíniques espanyoles i internacionals; nombre d'assaigs clínics actius (reclutament); patents i llicències; spin-offs; nombre de personal format en TT; nombre d'idees presentades a KTT per a la seva consideració
Implementar la Recerca i Innovació Responsable	Definir i implementar criteris DORA per a l'avaluació científica; inscriure pacients i ciutadans en alguns panells de presa de decisions; definir i iniciar la implementació de l'estratègia per implementar els ODS.
Impulsar l'excel·lència en la recerca	Factor d'impacte mitjà >5,6; nombre d'articles originals en el Top Decile >20 %/any; coautoria internacional; mitjana de cites/article >10; aconseguir el 75 % de publicacions d'accés obert
Desenvolupar els recursos humans	Nivell d'alineació en la contractació amb els hospitals; correcció de perfils d'edat i gènere; captació de talent mitjançant convocatòries competitives i ajuts ERC; qualitat i nombre de sol·licitants a les places obertes; mantenir el logotip HRS4R
Consolidar i optimitzar les infraestructures i els serveis tècnics	Elaboració del full de ruta; èxit en les convocatòries de finançament d'infraestructures; convenis d'accés signats amb altres centres; liderar l'elaboració d'una proposta singular per a l'àrea de Girona
Augmentar la comunicació i la divulgació	Mencions de premsa; seguidors en línia; ciutadans compromesos; nombre de personal implicat en la divulgació; avaluacions internes millorades de les comunicacions internes;
Establir vincles institucionals i internacionals	Augment del nombre de participacions en fòrums; noves col·laboracions locals i internacionals; lideratge d'iniciatives locals
Augmentar la capacitat de gestió i operativa	Pla de sostenibilitat a 5 i 10 anys realitzat i implementat. Procés d'avaluació de l'estructura dissenyada i implementada; Nou sistema informàtic definit i implementat.

Pla d'acció