

**PLAN ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN SANITARIA BIODONOSTIA**

---

**DESARROLLO ESTRATÉGICO**



# Índice

---

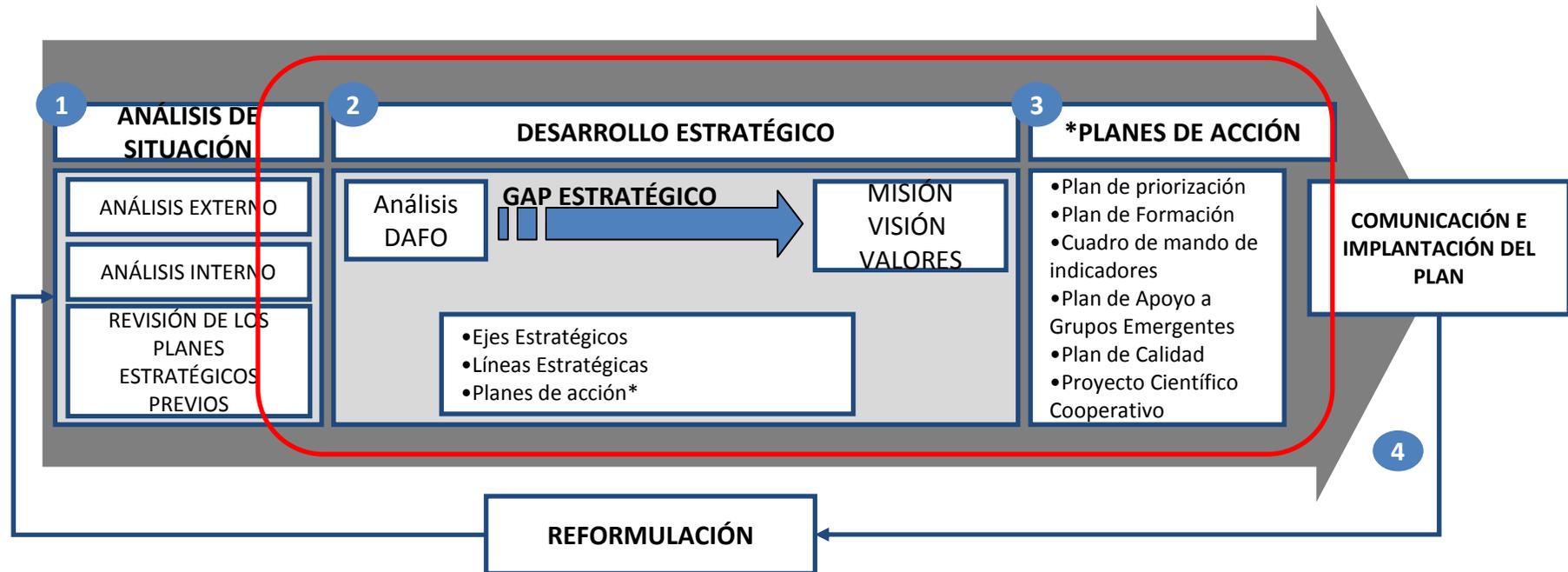
1. Introducción
2. Análisis DAFO
3. Definición de la misión, visión y valores del Instituto
4. Definición de los ejes y líneas estratégicas
5. Despliegue de los planes de acción
6. Implantación - Cronograma
7. Reformulación del Plan Estratégico

# INTRODUCCIÓN

1.

El presente documento se corresponde con la fase de “Desarrollo estratégico” , “Implantación” y “Reformulación” del Plan:

## PLAN ESTRATÉGICO DE I+D+I DEL INSTITUTO BIODONOSTIA



# Análisis DAFO

2.

## AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

### AMENAZAS

#### CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL

- Reducciones presupuestarias y disminución de la inversión en I+D+i.

#### ALTA COMPETENCIA

- Existe un nivel de competencia muy alto a nivel territorial, estatal e internacional.
- La captación de talento llevada a cabo recientemente, supone la competencia del Instituto, no ya sólo con otros IIS, sino con Centros de Investigación.

### OPORTUNIDADES

#### EXISTENCIA DE UNA OPORTUNIDAD EXTERNA

- Pese a las restricciones presupuestarias, a nivel europeo, estatal y autonómico se siguen invirtiendo fondos en I+D+i, principalmente enfocados a la innovación.

#### EXISTENCIA DE UNA OPORTUNIDAD EN GIPUZKOA

- De manera general en Gipuzkoa se tiene conciencia de que la calidad y los resultados de la I+D+i desarrollada en el territorio se puede maximizar a través de coordinación y de la generación de sinergias entre los agentes responsables.
- Hay un tejido de centros tecnológicos y empresas (muchos de los cuales forman parte del Instituto) con interés y capacidad en el sector de las ciencias de la vida.
- Todos estos agentes reconocen al Instituto como el principal ente aglutinador de este sector y donde se encuentra el conocimiento.

#### EXISTENCIA DE UNA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO EN LA QUE EL INSTITUTO PUEDE PARTICIPAR

- Afrontar el reto de envejecimiento y de la cronicidad.

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES GENERALES

### FORTALEZAS

#### MODELO DE INSTITUTO

- El Instituto ofrece una gran intersectorialidad.
- Especialmente en las áreas de investigación de mayor trayectoria la investigación que se realiza es muy traslacional.
- La presencia de empresas dentro del Instituto le permite realizar innovación de una manera real.

#### MEJORAS EN LA GESTIÓN

- Fundamentalmente a raíz de la acreditación el Instituto ha conseguido poner en marcha una estructura de gestión propia.  
En la actualidad en Instituto cuenta con un mayor registro de la información y formalización de los procesos, lo que redundará en una mejor gestión de la I+d+i.
- El Instituto cuenta con unas plataformas bien dotadas ubicadas en el nuevo edificio.
- Buena comunicación interna y externa.  
La gente conoce la estructura organizativa y científica valora positivamente la dirección estratégica, la gestión de proyectos, gestión de RRHH, económica, etc.
- Ambiente familiar, cercano y cordial y buena relación y muy fluida con los socios.

#### CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE TALENTO Y DE NUEVOS

##### GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

- El Instituto tiene capacidad de atraer investigadores de prestigio y de generar nuevos grupos de investigación, como es el caso del Servicio de Ginecología y de Atención Primaria.

### DEBILIDADES

#### CONSOLIDACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN Y DE LOS SERVICIOS DE APOYO COMUNES

- Se ha puesto en marcha una estructura de gestión propia para el Instituto cuya actividad en necesario consolidar:
  - No hay un conocimiento claro por parte de los investigadores de los cambios ocurridos en el área de gestión, lo que a veces causa confusión a la hora de identificar todos los servicios que les pueden prestar y cuales son las funciones de cada uno.
  - Existen áreas poco desarrolladas como son la gestión de Proyectos Europeos, la transferencia y los EECC.
- Al igual que ocurre con el área de gestión, las plataformas todavía no están consolidadas en cuanto a organización, cartera de servicios, gestión, etc.
- Las plataformas requieren maximizar y rentabilizar sus costes de funcionamiento.

#### CONSOLIDACIÓN DE ÁREA DE INVESTIGACIÓN

- A excepción de las áreas de neurología y oncología, en el resto las colaboraciones con los básicos todavía son menores, o no han cuajado en un proyecto.
- Se necesita una mayor atracción de becarios e investigadores predoctorales.
- La integración con la docencia tiene todavía margen de mejora, al igual que la relación con la Universidad.
- No existe cultura científica entre los residentes.

#### CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE INNOVACIÓN

- Aunque se ha avanzado mucho en el tema la innovación todavía hay grupos de investigación en el que se realiza en muy baja medida.

#### CHOQUE CULTURAL ENTRE PERSONAL INVESTIGADOR Y PERSONAL DE GESTIÓN

- Demasiado personal de gestión versus personal investigador.

#### GESTIÓN DE RRHH

- No hay una política clara de gestión de RRHH en el Instituto.

#### FALTA DE FINANCIACIÓN

- Su mayor debilidad actual del Instituto es la falta de financiación, lo que complica el diseño de planes a largo plazo.
- Se cuenta con poco apoyo para acceder a más proyectos europeos y financiación privada.

#### BAJO NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN

# Definición de la misión, visión y valores del Instituto

3.

A la vista del análisis realizado, el Instituto Biodonostia se encuentra en el siguiente momento estratégico:



Teniendo en cuenta este momento, se plantea la revisión de la misión y visión del mismo...

## MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL INSTITUTO BIODONOSTIA

- La **MISIÓN** del Instituto Biodonostia es:

*Ser un centro de **I+D+i** donde se desarrollarán **actividades científicas de excelencia** con gran repercusión nacional e internacional que serán **trasladables a la práctica clínica y al entorno empresarial**. Se conforma como un centro que **centraliza servicios, infraestructuras y metodologías de uso común** para los investigadores e **integrará la gestión económico-administrativa** de los recursos humanos y materiales*

- La **VISIÓN** del Instituto Biodonostia es:

- *Potenciar la **I+D+i Biomédica** de Guipúzcoa.*
- *Integrar la **gestión** económico-administrativa de los recursos humanos y materiales.*
- *Ofrecer servicios, infraestructuras y metodologías de **uso común**.*
- *Facilitar la **transferencia de conocimientos** científicos y tecnológicos de la actividad investigadora al proceso asistencial **y empresarial**.*
- *Asegurar la **relación** directa de la **investigación** realizada en el **Instituto Biodonostia** y las necesidades de la **población guipuzcoana** de referencia.*

### VALORES DEL INSTITUTO BIODONOSTIA:

**EXCELENCIA CIENTÍFICA**

**INTEGRACIÓN**

**EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD**

**INNOVACIÓN**

**INTERNACIONALIZACIÓN**

**TRASLACIÓN DE LOS RESULTADOS A LA PRÁCTICA CLÍNICA**

**FORMACIÓN, DIFUSIÓN Y RETORNO A LA SOCIEDAD**

# Definición de los ejes y líneas estratégicas

4.

A continuación se recogen los ejes, objetivos y líneas estratégicas definidas en fases anteriores (1)

### **EJES, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

#### ➤ **EJE 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

##### ➤ OE 1: ADECUAR LAS ÁREAS PRIORIZADAS DEL INSTITUTO A LA EVOLUCIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL MISMO Y LA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA DEL MOMENTO.

- LE1: Potenciación del Envejecimiento y la Cronicidad.
- LE 2: Articulación de la creación de nuevos grupos en áreas estratégicas (Atención Primaria).

##### • OE 2: FOMENTAR LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS DE INSTITUTO.

- LE 3: Alineación las áreas de investigación existentes en el IIS con líneas de innovación (eliminación del Grupo de Innovación, e inclusión de responsables de innovación en todos los grupos).

##### • OE 3: FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN TRASLACIONAL EN TODAS LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN.

- LE 4: Potenciación de la investigación traslacional.

##### • OE 4: DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA.

- LE 5: Incrementar el número y la tipología de EECC gestionados por el IIS.

##### • OE 5: ESTABLECER NUEVAS COLABORACIONES EN ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL INSTITUTO.

- LE 6: Articulación de las colaboraciones con nuevos agentes del entorno: Onkologikoa, etc.

#### ➤ **EJE 2: TALENTO**

##### • OE 6: ATRACCIÓN DE NUEVOS INVESTIGADORES Y GRUPOS NOVELES

- LE 7: Promover el acceso de los residentes a la investigación y atraer personal predoctoral.
- LE 8: Articulación de la creación de grupos noveles (Ginecología, traumatología, etc.).

##### • OE 7: ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

- LE 9: Definir una política de RRHH basada en la evaluación por objetivos

A continuación se recogen los ejes, objetivos y líneas estratégicas definidas en fases anteriores (2)

### **EJES, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

#### **➤ EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS**

- OE 8: CONSOLIDAR EL ÁREA DE GESTIÓN
  - LE 10: Definición de las funciones, servicios y objetivos de cada unidad.
  - LE 11 : Puesta en marcha de nuevos servicios (proyectos europeos, etc.)
  
- OE 9: CONSOLIDAR LOS SERVICIOS DE APOYO COMUNES
  - LE 12: Definición de una cartera de servicios competitiva
  - LE 13: Transformación de los mismos en unidades de negocio independientes.
  
- OE 10: MEJORAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA DEL INSTITUTO
  - LE 14: Mejora de la página web – Plan de Comunicación.
  
- OE 11: CONSOLIDACIÓN DE LA ACREDITACIÓN COMO IIS.
  - LE 15: Puesta en marcha del Plan de Formación.
  - LE 16: Puesta en marcha del Plan de Calidad.
  - LE 17: Mejora del Plan de Apoyo a Grupos Emergentes.
  - LE 18: Mejora del cuadro de mando, incluyendo innovación.

A continuación se recogen los ejes, objetivos y líneas estratégicas definidas en fases anteriores (3)

### EJES, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

#### ➤ EJE 4: COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA E INNOVACIÓN

- OE 12: Incrementar la traslación de las actividades del Instituto al entorno empresarial.
  - LE 19: Promover la creación de *spin-offs* para la comercialización de productos innovadores.
  - LE 20: Establecer las pautas para el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.

#### ➤ EJE 5: IMPULSO A NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

- OE 13: Incrementar el acceso a nuevas fuentes de financiación:
  - LE 21: Fuentes de financiación privada.
  - LE 22: Fondos europeos.
  - LE 23: EECC.
  - LE 24: Grandes proyectos de innovación en colaboración público – privada (Ej: Fundación Biociencias).

#### ➤ EJE 6: INTERNACIONALIZACIÓN

- OE 14: Lograr visibilidad a nivel internacional.
  - LE 25: Establecer un mayor número de colaboraciones formales a nivel internacional.

# Despliegue de los planes de acción

5.

## Línea Estratégica 1. Potenciación de la I+d+i en Envejecimiento y Cronicidad.

**Eje 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN; Objetivo Estratégico 1: ADECUAR LAS ÁREAS PRIORIZADAS DEL INSTITUTO A LA EVOLUCIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL MISMO Y LA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA DEL MOMENTO.**

<b>Objetivo</b>	Promover la I+D+i en envejecimiento y cronicidad en el Instituto.				
<b>Responsable</b>	Director Científico	<b>Destinatarios</b>	Responsables de los grupos de investigación que desarrollan su actividad en relación con el envejecimiento y la cronicidad.		
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
1.	Analizar la situación de la investigación en envejecimiento y la cronicidad a nivel autonómico, estatal e internacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de las tendencias en investigación en Envejecimiento y Cronicidad en las distintas políticas de financiación autonómicas, estatales e internacionales.</li> <li>Análisis de los principales actores a nivel autonómico, estatal e internacional responsables de la I+D+i en envejecimiento y cronicidad y análisis de la estructuración de sus áreas y líneas de investigación.</li> </ul>			Inicio: Enero 2013  Duración: 2013 – 2014  Prioridad: Alta	
2.	Identificar las capacidades del Instituto Biodonostia en el ámbito del envejecimiento y la cronicidad.				
3.	Definir un plan científico para la investigación en esta disciplina.				
4.	Establecer alianzas estables y colaboraciones puntuales con futuro CNIE.				
5.	Poner en marcha algún proyecto en colaboración con otras entidades del entorno en esta disciplina.				
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de actuaciones realizadas con el CNIE y otros agentes del entorno en el ámbito en Envejecimiento y la Cronicidad.</li> <li>Número de servicios prestados en relación con el Envejecimiento y la Cronicidad.</li> <li>Resultados de la investigación en envejecimiento y cronicidad: proyectos, EECC, publicaciones, tesis y patentes.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

## LE 2. Articulación de la creación de nuevos grupos en áreas estratégicas (Atención Primaria).

**Eje 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN; Objetivo Estratégico 1: ADECUAR LAS ÁREAS PRIORIZADAS DEL INSTITUTO A LA EVOLUCIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL MISMO Y LA OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA DEL MOMENTO.**

<b>Objetivo</b>	Potenciación de la Atención Primaria como área estratégica del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Director Científico Responsable Unidad Atención Primaria	<b>Destinatarios</b>			Investigadores que desarrollan su actividad en relación con la atención primaria.
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar una tarea de comunicación y difusión de la actividad desempeñada por la Unidad de Investigación del OSIS Gipuzkoa, tanto en el propio Instituto como con las entidades del entorno.</li> <li>Poner en marcha un grupo de trabajo en Atención Primaria dentro del Instituto, que se configure como un grupo de trabajo transversal en el que estén representados tanto miembros de la UI AP OSIS Gipuzkoa como personal investigador de los grupos que puedan desarrollar actividad en relación con AP.</li> <li>Desarrollar grupos de investigación emergentes en atención primaria.</li> <li>Incluir Atención Primaria en las actividades de fomento de EECC.</li> </ol>					<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p> 
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de actuaciones de comunicación para la difusión de la actividad de la UI AP realizadas.</li> <li>Número de reuniones del grupo de trabajo.</li> <li>Resultados de la investigación en atención primaria: proyectos, EECC, publicaciones, tesis y patentes.</li> <li>Número de grupos emergentes en AP.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Económicos</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Estructurales y de apoyo</b>	<b>Los propios del IIS</b>

### LE 3: Alineación las áreas de investigación existentes en el IIS con líneas de innovación.

Eje 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN; Objetivo Estratégico 2: FOMENTAR LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN EN TODAS LAS ÁREAS DE INSTITUTO.

<b>Objetivo</b>	Consolidar la innovación como un área transversal del Instituto con representación en todas las áreas del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Director Científico y Gerente		<b>Destinatarios</b>	Personal investigador del Instituto	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poner en marcha el software de innovación.</li> <li>2. Definir un “catálogo de innovación” del Instituto en el que cada área de investigación refleje tanto las líneas de investigación que pueden tener una vertiente innovadora como las necesidades que tienen en este campo.</li> <li>3. Presentación de las mismas a los principales agentes responsables de la innovación en el Instituto (fundamentalmente CIDETEC, Vicomtech y CIC nanoGUNE) con la finalidad de buscar compatibilidades y alinear sus estrategias.</li> <li>4. En función de las sinergias detectadas definir un responsable de innovación para cada una de las áreas.</li> <li>5. Desaparición del grupo de innovación.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Junio 2013</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Hitos:</b> Puesta en marcha del software entre julio 2013</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p>	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de ideas introducidas en el software.</li> <li>• Número de ideas valorizadas.</li> <li>• Número de “movimientos del catálogo”.</li> <li>• Número de responsables de innovación integrados en áreas/grupos del IIS.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Económicos</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Estructurales y de apoyo</b>	<b>Los propios del IIS</b>

#### LE 4: Potenciación de la investigación traslacional.

Eje 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN; Objetivo Estratégico 3: FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN TRASLACIONAL EN TODAS LAS ÁREAS DE INVESTIGACIÓN.

<b>Objetivo</b>	Realizar investigación traslacional en todas las áreas del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Director Científico		<b>Destinatarios</b>	Todos los investigadores del IIS	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
1.	Favorecer la colaboración e integración de los grupos no clínicos en los grupos de investigación con un perfil asistencial para favorecer la investigación traslacional en el Instituto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar aquellos grupos de investigación del Instituto (tanto consolidados como emergentes) que no poseen actualmente una colaboración activa con los grupos clínicos o con un perfil asistencial del Instituto.</li> <li>Analizar cada caso particular de los grupos identificados para seleccionar los potenciales grupos clínicos con los que pudiera iniciar una colaboración.</li> <li>Poner en contacto los grupos identificados y seleccionados para definir el alcance de la colaboración.</li> <li>Favorecer el incremento de la colaboración a través de la celebración y realización de jornadas y seminarios conjuntos en los que los investigadores no clínicos presenten sus actividades a diferentes sectores asistenciales del Instituto.</li> </ul>				<b>Inicio:</b> Enero 2013 <b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE <b>Prioridad:</b> Alta 
2.	Definir las áreas de investigación con mayor necesidad de potenciar la investigación traslacional.				
3.	Llevar a cabo la incorporación de un Ikerbasque en las mismas.				
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de grupos no clínicos existentes en el Instituto que no poseen colaboración con los grupos asistenciales del Instituto.</li> <li>Número de potenciales grupos clínicos seleccionados que sean potenciales colaboradores de los grupos no clínicos identificados.</li> <li>Número de Ikerbasques.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS y un Ikerbasque si se estima necesario.	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 5: Incrementar el número y la tipología de EECC gestionados por el IIS.**

**Eje 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN; Objetivo Estratégico 4: DESARROLLAR LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA.**

<b>Objetivo</b>	Desarrollar y maximizar las capacidades en investigación clínica del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Director Científico y Responsable Unidad de EECC	<b>Destinatarios</b>		Grupos de investigación que realicen investigación clínica.	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Contratar a personal investigador y de apoyo (data manager) con dedicación exclusiva en Servicios con especial capacidad para el desarrollo de EECC. Estudiar posibilidades de liberación de jornadas / tardes.</li> <li>Delimitar espacios y horarios específicos para realización de EECC. Área de EECC.</li> <li>Unificar oferta Hospital – Atención Primaria – Otros centros colaboradores (Onkologikoa, Policlínica, etc.)</li> <li>Realizar contactos con industria farmacéutica y CROs.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p> 	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de ensayos iniciados.</li> <li>Número de ensayos en los que se alcanza el objetivo de reclutamiento.</li> <li>Número de ensayos por Fase.</li> <li>Ingresos por EECC.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS y del personal que se estime necesario.	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

## LE 6: Articulación de las colaboraciones con nuevos agentes del entorno: Onkologikoa, etc.

Eje 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN; Objetivo Estratégico 5: ESTABLECER NUEVAS COLABORACIONES EN ÁREAS ESTRATÉGICAS DEL INSTITUTO.

<b>Objetivo</b>	Aprovechar al máximo las sinergias del Instituto con los agentes del entorno.				
<b>Responsable</b>	Unidad de Innovación	<b>Destinatarios</b>		Todos los agentes del entorno	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>A partir del Mapa de Agentes realizado por el Instituto identificación de los principales socios potenciales en las áreas estratégicas del Instituto (ej: Onkologikoa).</li> <li>Realizar presentaciones del Instituto a estos nuevos socios potenciales presentado las ventajas que les puede ofrecer el Instituto a nivel de investigación básica, clínica y en la transferencia de resultados.</li> <li>Organizar grupos de trabajo con los principales grupos/áreas de investigación con la que se presente una mayor sinergia.</li> <li>Especificar las posibilidades de colaboración y regular los términos de la misma.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Hito:</b> diciembre de 2013 colaboración con Mondragón.</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p>	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de presentaciones del IIS realizadas a nuevos socios potenciales.</li> <li>Número de reuniones de grupos de trabajo realizadas.</li> <li>Número de actividades realizadas en colaboración.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 7: Promover el acceso de los residentes a la investigación y atracción de personal predoctoral.**

**Eje 2: TALENTO; Objetivo Estratégico 6: ATRACCIÓN DE NUEVOS INVESTIGADORES Y GRUPOS NOVELES**

<b>Objetivo</b>	Promover la cultura investigadora entre el personal asistencial a la vez que constituir grupos de investigación con una mayor masa crítica.				
<b>Responsable</b>	Director Científico Responsable Área de Neurociencias	<b>Destinatarios</b>			Residentes y jóvenes investigadores
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
1.	Realizar una presentación de las actividades del Instituto a los nuevos residentes.			<b>Inicio:</b> Enero 2014	
2.	Formalización de una oferta/cartera de servicios para residentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones a realizar en el grupo de investigación cada uno de los años.</li> <li>• Oferta formativa.</li> <li>• Facilidades para la realización del doctorado.</li> <li>• Apoyo para la consecución de una beca postMIR.</li> </ul>			<b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE	
3.	Realizar un acercamiento al mundo académico.			<b>Hitos:</b> presentación a residentes todos los meses de mayo. Inicio del máster en octubre de 2014.	
4.	Organización de un máster.			<b>Prioridad:</b> Media	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actuaciones realizadas con residentes.</li> <li>• Número de residentes que realizan investigación.</li> <li>• Número de personal predoctoral en los grupos de investigación.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

## LE 8: Articulación de la creación de grupos noveles (Ginecología, traumatología, etc.).

### Eje 2: TALENTO; Objetivo Estratégico 6: ATRACCIÓN DE NUEVOS INVESTIGADORES Y GRUPOS NOVELES

<b>Objetivo</b>	Promover la cultura investigadora entre el personal asistencial así como potenciar la estructura de investigación en todas las disciplinas médicas.				
<b>Responsable</b>	Director Científico	<b>Destinatarios</b>		Personal asistencial	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
1.	Continuar realizando presentaciones del Instituto Biodonostia en los servicios del Instituto.			<b>Inicio:</b> Enero 2013	
2.	Formalización de un Plan de Apoyo para la estructuración de grupos noveles que entre otras actividades considere: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en la organización de sus líneas de investigación.</li> <li>• Apoyo en el establecimiento de objetivos en el corto, medio y largo plazo para estos grupos de investigación.</li> <li>• Apoyo en la búsqueda de financiación.</li> <li>• Formación básica en metodología de la investigación.</li> </ul>			<b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE	
3.	Puesta en contacto con otros grupos de investigación consolidados y emergentes del instituto con la finalidad de establecer sinergias y posibilitar su desarrollo.			<b>Hitos:</b> Diciembre de 2013 grupos de ginecología y traumatología.	
				<b>Prioridad:</b> Alta	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de presentaciones realizadas en el hospital.</li> <li>• Número de actuaciones realizadas con grupos noveles.</li> <li>• Número de grupos noveles constituidos.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

## LE 9: Definir una política de RRHH basada en la evaluación por objetivos

### Eje 2: TALENTO; Objetivo Estratégico 7: ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

<b>Objetivo</b>	Premiar la excelencia en la actividad investigadora.				
<b>Responsable</b>	Gerente y Responsable RRHH	<b>Destinatarios</b>		Todo el personal contratado por el Instituto Biodonostia	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poner en marcha una Carrera Profesional para el personal investigador, técnico y de gestión contrato por el Instituto Biodonostia.</li> <li>2. Definir un sistema de evaluación y, si procede, de retribución fija y variable en función del modelo de carrera previsto.</li> <li>3. Implantar la Carrera Profesional.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2014</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Prioridad:</b> Media</p> 	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personal incluido en el modelo de carrera.</li> <li>• Número de evaluaciones realizadas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Recursos económicos ligados a la implantación de la Carrera	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 10: Definición de las funciones, servicios y objetivos de cada unidad del área de gestión.**

**EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 8: CONSOLIDAR EL ÁREA DE GESTIÓN**

<b>Objetivo</b>	Formalizar los procesos llevados a cabo en el área de gestión con la finalidad de facilitar la medida y evaluación de los mismos y realizar una correcta distribución de las tareas entre las distintas unidades y personas.				
<b>Responsable</b>	Gerente	<b>Destinatarios</b>		Personal del área de gestión	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Definir el conjunto de funciones generales a realizar por el área de gestión.</li> <li>Definir el conjunto de procesos y subfunciones necesarias para llevar a cabo las funciones generales identificadas.</li> <li>Asignar responsables de las mismas. Establecimiento de horarios.</li> <li>Formalizar las conclusiones en un documento que sirva de base para la realización del Manual de Acogida.</li> <li>Identificar principales indicadores de medida para los mismos.</li> <li>Evaluar la satisfacción de los usuarios.</li> </ol>					<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> 2014</p> <p><b>Hitos:</b> Tareas 1, 2 y 3 enero – junio de 2013. Tarea 4 julio de 2013. Tareas 5 y 6 enero de 2014.</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p>
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de unidades del área de gestión formalizadas.</li> <li>Encuestas de opinión realizadas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 11 : Puesta en marcha de nuevos servicios (proyectos europeos, etc.).**

**EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 8: CONSOLIDAR EL ÁREA DE GESTIÓN**

<b>Objetivo</b>	Mantener el área de gestión actualizada y acorde a las necesidades que vayan surgiendo en cada momento.				
<b>Responsable</b>	Gerente Responsable Convocatorias de Proyectos	<b>Destinatarios</b>			Todo el personal del Instituto.
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer los canales de comunicación necesarios para la identificación de nuevas necesidades de servicios en el área de gestión. <ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda de nuevos servicios por parte del personal investigador.</li> <li>Identificación de áreas de mejora por parte del personal de gestión.</li> </ul> </li> <li>Identificar los nuevos servicios o unidades a poner en marcha no susceptibles de ser externalizadas.</li> <li>Desarrollar formación especializada si es necesario.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Junio 2014</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Hitos:</b> Tarea 1 Junio – diciembre 2014</p> <p><b>Prioridad:</b> Baja</p>	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevas acciones resueltas propuestas por los investigadores.</li> <li>Incremento de ingresos por investigación / prestación de servicios.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

## LE 12: Definición de una cartera de servicios competitiva

### EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 9: CONSOLIDAR LOS SERVICIOS DE APOYO COMUNES

<b>Objetivo</b>	Definir la cartera de servicios que ofrecerá cada una de las plataformas y servicios de apoyo del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Gerente		<b>Destinatarios</b>	Responsables de la plataformas	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
1.	Definición de los servicios que puede prestar cada una de las plataformas y los servicios de apoyo comunes del Instituto Biodonostia.			<b>Inicio:</b> Enero 2013	
2.	Formalización de los servicios prestados e inclusión de los mismos en el Manual de Acogida.			<b>Duración:</b> Diciembre 2014	
3.	Potenciar la formación en las plataformas.			<b>Hitos:</b> Tareas 1 y 2 enero – junio 2013; Tareas 3 y 4 2014.	
4.	Identificación de indicadores de medida de los servicios prestados, para incluirlos en el cuadro de mando del área de gestión y en la evaluación por objetivos del personal.			<b>Prioridad:</b> Alta	
5.	Creación de canales de comunicación internos para hacer llegar las necesidades de nuevos servicios por parte de los investigadores y de posibles usuarios externos.				
6.	Identificación de nuevos servicios a poner en marcha que harían a las plataformas más competitivas.				
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de sugerencias y nuevas necesidades detectadas.</li> <li>Indicadores de utilización de cada una de la plataformas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

### LE 13: Transformación de las plataformas en unidades de negocio independientes.

#### EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 9: CONSOLIDAR LOS SERVICIOS DE APOYO COMUNES

<b>Objetivo</b>	Profesionalizar las plataformas del Instituto con la finalidad de maximizar su eficiencia y hacerlas más sostenibles.				
<b>Responsable</b>	Gerente	<b>Destinatarios</b>		Responsables de las plataformas	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer una cartera de servicios completa y competitiva.</li> <li>Apoyar a los responsables de las plataformas en las tareas de gestión.</li> <li>Definir las tarifas por servicios externos.</li> <li>Realización de una actividad comercial activa a través de la página web y del establecimiento de contactos con targets (imagen médica, productos cirugía, empresas del sector de la alimentación, etc.).</li> <li>Realización de encuestas de satisfacción por el servicio prestado.</li> <li>Seguimiento a través de estudios de rentabilidad y sostenibilidad relacionando servicios internos y externos.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Junio 2013</p> <p><b>Duración:</b> Diciembre 2014</p> <p><b>Hitos:</b> Tareas 1, 2, 3 y 4 Diciembre de 2013.</p> <p><b>Prioridad:</b> Baja</p>	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de servicios externos prestados.</li> <li>Número de encuestas de satisfacción recibidas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

## LE 14: Mejora de la página web – Plan de Comunicación.

### EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 10: MEJORAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA DEL INSTITUTO

<b>Objetivo</b>	Mejora de la página web del Instituto de manera que se convierta en su principal herramienta de difusión a nivel nacional e internacional.				
<b>Responsable</b>	Gerente		<b>Destinatarios</b>	Todo el personal del Instituto	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Definición de todos los contenidos que se han de incluir en la página web: <ul style="list-style-type: none"> <li>Información descriptiva del área de gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades que lo conforman y personal</li> <li>Principales funciones y servicios que prestan</li> </ul> </li> <li>Información descriptiva/comercial de las plataformas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamiento/carpetas de servicios/formularios de solicitud de servicios/tarifas/mail de contacto.</li> </ul> </li> <li>Información de otros servicios: capacidades en innovación y EECC:</li> <li>Información detallada de la actividad realizada en cada área de investigación del Instituto : <ul style="list-style-type: none"> <li>Información actualizada de los grupos de investigación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal.</li> <li>Líneas de investigación.</li> <li>Actividad que desarrollan (proyectos, EECC, etc.) y principales resultados (publicaciones, patentes, spin – off, etc.).</li> </ul> </li> <li>Oferta formativa del IIS y acciones con grupos emergentes.</li> <li>Publicación de Memoria Anual.</li> <li>Espacio de relación con la empresa.</li> <li>Buzón de sugerencias.</li> </ul> </li> <li>Selección de la persona/empresa encargada del diseño/actualización de la web.</li> <li>Establecimiento de los procedimientos internos para el envío de información y actualización de la web.</li> <li>Otras acciones de comunicación (tv, newsletter, espacios periódicos en prensa local, etc.).</li> </ul></li></ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> Junio de 2013</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p> 	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de visitas a la página web.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Externalización del servicio de actualización y mantenimiento de la web.	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 15: Puesta en marcha del Plan de Formación.**

**EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 11: CONSOLIDACIÓN DE LA ACREDITACIÓN COMO IIS.**

<b>Objetivo</b>	Establecer los mecanismos para el despliegue y actualización de un Plan de Formación en I+D+i propio del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Director Científico Responsable Área de Neurociencias	<b>Destinatarios</b>		Todo el personal del Instituto	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un órgano responsable de la formación realizada en el Instituto que integre a todos los agentes implicados en las actividades docente del mismo.</li> <li>2. Identificar los agentes implicados en las actividades docentes del Instituto (formación de grado, postgrado, formación sanitaria y continuada), recogidas en su Plan de Formación.</li> <li>3. Nombrar a los representantes de cada una de las modalidades formativas ofrecidas en el Instituto.</li> <li>4. Elaborar el reglamento de funcionamiento interno del grupo de trabajo de formación (composición, funciones y operativa) y documentos relacionados (modelos de actas y convocatorias, etc.). Entre sus principales funciones se encontrará la detección de necesidades de formación del personal del Instituto.</li> <li>5. Mantener reuniones periódicas para adaptarse a las nuevas situaciones a nivel de formación y docencia en el Instituto y personalizar el Plan de Formación del mismo a las necesidades de su personal.</li> </ol>					<p><b>Inicio:</b> Enero 2014</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Prioridad:</b> Media</p> 
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de integrantes del grupo de trabajo que han aceptado su cargo en el mismo.</li> <li>• Relación de la documentación elaborada para el correcto funcionamiento del grupo respecto al total identificado a elaborar.</li> <li>• Número de reuniones mantenidas por el grupo de trabajo desde su creación y puesta en marcha.</li> <li>• Porcentaje de modificaciones incorporadas al Plan de Formación del Instituto respecto a las planificadas a realizar tras la detección de necesidades.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	<b>Los miembros del grupo de trabajo</b>	<b>Económicos</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Estructurales y de apoyo</b>	<b>Los propios del IIS</b>

**LE 16: Puesta en marcha del Plan de Calidad.**

**EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 11: CONSOLIDACIÓN DE LA ACREDITACIÓN COMO IIS.**

<b>Objetivo</b>	Establecer los mecanismos para el despliegue y actualización de un Plan de Calidad propio del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Gerente	<b>Destinatarios</b>		Todo el personal del Instituto	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Nombrar la persona encargada de implantar una Política de Calidad en el Instituto.</li> <li>Mantener reuniones con la persona responsable de calidad en el Hospital Donostia.</li> <li>Definir e implantar nuevas vías de detección de mejora por parte de los profesionales del Instituto, de forma que se incremente la calidad de las actividades desarrolladas en el Instituto, tanto a nivel científico como de gestión.</li> <li>Mantener reuniones entre personal directivo del Instituto y personal clave del ámbito de la calidad para identificar las potenciales vías para la mejora en el Instituto: dirección de correo electrónico, distribución de encuestas en formato papel, reuniones periódicas con grupos, etc.</li> <li>Identificar los responsables encargados del correcto funcionamiento y revisión de las vías para la mejora propuestas.</li> <li>Concretar un cronograma de implantación de las vías para la mejora.</li> <li>Realizar un seguimiento de la eficacia de las vías implantadas, pudiendo identificar las modificaciones necesarias para su correcto funcionamiento.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2014</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Prioridad:</b> Media</p> 	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de reuniones mantenidas entre el personal directivo y el personal responsable de calidad del Instituto.</li> <li>Número de vías para la mejora identificadas.</li> <li>Relación de número de vías para la mejora implantadas respecto al número de vías para la mejora identificadas.</li> <li>Número de solicitudes de mejora recibidas por cada una de las vías implantadas.</li> <li>Número de incidencias detectadas en las vías para la mejora.</li> <li>Porcentaje de actuaciones de mejora implantadas respecto al total de solicitudes aportadas por el personal del Instituto.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	<b>Persona encargada</b>	<b>Económicos</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Estructurales y de apoyo</b>	<b>Los propios del IIS</b>

## LE 17: Mejora del Plan de Apoyo a Grupos Emergentes y noveles.

### EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 11: CONSOLIDACIÓN DE LA ACREDITACIÓN COMO IIS.

<b>Objetivo</b>	Establecer los mecanismos para el despliegue y actualización de un Plan de Apoyo a Grupos Emergentes.				
<b>Responsable</b>	Director Científico	<b>Destinatarios</b>		Grupos emergentes y noveles del Instituto.	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
1.	Puesta en marcha de actuaciones específicas para grupos emergentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo metodológico</li> <li>• Impartición de cursos de formación en investigación</li> <li>• Impartición de cursos generales y servicios lingüísticos – inglés</li> <li>• Búsqueda de convocatorias para la captación de financiación</li> <li>• Puesta a disposición de las Plataformas Científicas a una tarifa especial</li> <li>• Entrega de Premios a los grupos de investigación, a las mejores publicaciones de residentes, etc.</li> <li>• Priorización de grupos emergentes en convocatorias competitivas</li> <li>• Puesta en marcha de acciones de seguimiento de grupos emergentes</li> <li>• Consolidación de la investigación biomédica de los grupos noveles</li> </ul>				<b>Inicio:</b> Julio 2013  <b>Duración:</b> Diciembre 2013  <b>Prioridad:</b> Media  
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de resultados de la investigación de los grupos emergentes y noveles.</li> <li>• Número de grupos noveles que pasan a emergentes y grupos emergentes que pasan a consolidados.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Costes asociados a las actividades.	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 18: Mejora del cuadro de mando, incluyendo innovación.**

**EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS; Objetivo estratégico 11: CONSOLIDACIÓN DE LA ACREDITACIÓN COMO IIS.**

<b>Objetivo</b>	Dotar al Instituto de un cuadro de mando que le permita hacer un seguimiento de su actividad de investigación, innovación y gestión .				
<b>Responsable</b>	Gerente	<b>Destinatarios</b>			Todo el personal del Instituto
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
1.	Revisar el cuadro de mando con el que cuenta en Instituto en la actualidad, enfocado fundamentalmente a la investigación y la gestión.			<b>Inicio:</b> Enero 2014	
2.	Completar el cuadro de mando del Instituto con nuevos indicadores enfocados a la nueva situación del área de gestión, las plataformas de apoyo y la actividad de innovación.			<b>Duración:</b> Junio 2013	
3.	Marcar valores de referencia.			<b>Prioridad:</b> Baja	
4.	Definir el mecanismo de medida y la temporalidad de los mismos.				
5.	Revisión de los mismos y toma de decisiones.				
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevos indicadores incluidos en el cuadro de mando.</li> <li>Número de veces que se aplica el cuadro de mando.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Sistemas de información

**LE 19: Promover la creación de spin- offs para la comercialización de productos innovadores.**

**EJE 4: COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA E INNOVACIÓN; Objetivo estratégico 12: Incrementar la traslación de las actividades del Instituto al entorno empresarial.**

<b>Objetivo</b>	Facilitar el proceso a creación de empresas spin – off en el ámbito del Instituto.				
<b>Responsable</b>	Gerente y Unidad de Innovación		<b>Destinatarios</b>	Unidad de Investigación	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
1.	Formar al personal del área de transferencia e innovación en los pasos a seguir para la creación de spin – off.			<b>Inicio:</b> Enero 2013	
2.	Establecer la normativa de porcentajes de participación en el capital social, participación en el mismo de la Asociación Biodonostia, de la empresa privada, etc.			<b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE	
3.	Formalizar el proceso de creación de spin – off y difundirlo.			<b>Hitos:</b> Tarea1 junio de 2013; tareas 2 y 3 diciembre 2013;	
4.	Formalizar acuerdos con empresas distribuidoras o comercializadoras si procede.			<b>Prioridad:</b> Alta	
5.	Definir las compatibilidades de prestación de servicios a Hospital Biodonostia / Osakidetza / otras instancias del Gobierno Vasco.				
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresas spin – off creadas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 20: Establecer las pautas para el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.**

**EJE 4: COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA E INNOVACIÓN; Objetivo estratégico 12: Incrementar la traslación de las actividades del Instituto al entorno empresarial.**

<b>Objetivo</b>	Facilitar el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.				
<b>Responsable</b>	Director Científico Responsable Coordinación Unidad de Innovación	<b>Destinatarios</b>		Todos los agentes del entorno	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir del Mapa de Agentes realizado por el Instituto identificación de los principales socios potenciales en las áreas estratégicas del Instituto. Incluir en el análisis empresas relacionadas con el desarrollo de materiales, prototipos, etc.</li> <li>2. Realizar reuniones de trabajo con los agentes identificados como de mayor interés para delimitar las diferentes modalidades de colaboración posibles con el Instituto Biodonostia.</li> <li>3. Definir internamente los niveles de colaboración posibles con el sector empresarial.</li> <li>4. Definir los procedimientos necesarios en cada caso.</li> </ol>					<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Hitos:</b> Tarea 1 junio 2013; Tareas 2 y 3 Junio 2014.</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p>
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniones celebradas.</li> <li>• Número de colaboraciones establecidas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

## LE 21: Incrementar el acceso a fuentes de financiación privada.

### EJE 5: IMPULSO A NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN; Objetivo estratégico 13: Incrementar el acceso a nuevas fuentes de financiación.

<b>Objetivo</b>	Obtener una mayor financiación procedente de financiación privada.				
<b>Responsable</b>	Director Científico	<b>Destinatarios</b>			Todo el personal del Instituto.
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
1.	Identificar el conjunto de agentes que a nivel autonómico, estatal e internacional financian actividades de I+D+i en ciencias de la vida.				<b>Inicio:</b> Enero 2014
2.	Priorizarlos y clasificarlos en función de la adecuación al Instituto y la factibilidad.				<b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE
3.	Realizar actividades comerciales y de difusión del Instituto enfocadas a estos agentes. <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un proyecto atractivo y con gran potencial de desarrollo y retorno específico de cada inversor en particular. De esta forma, se podrán elaborar proyectos específicos para inversores del envejecimiento (una de las principales áreas priorizadas en los planes actuales de financiación científica) en el que se presenten proyectos multidisciplinares integrados por personal diversas especialidades: reumatología, cardiología, oncología, etc.</li> <li>Preparar una presentación del Instituto destinada a estos potenciales inversores del Instituto en la que se muestra la actividad desarrollada por sus profesionales y el proyecto diseñado, poniendo de manifiesto la importancia de la investigación en salud y los potenciales beneficios para la mejora del estado y nivel de vida de la población.</li> </ul>				<b>Prioridad:</b> Alta
4.	Definir un plan específico de captación de recursos de las instalaciones de Cirugía Experimental y Estabulario.				
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de agentes identificados.</li> <li>Número de aproximaciones a nuevos agentes realizadas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 22: Incrementar el acceso a Fondos europeos.**

**EJE 5: IMPULSO A NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN; Objetivo estratégico 13: Incrementar el acceso a nuevas fuentes de financiación.**

<b>Objetivo</b>	Obtener una mayor financiación procedente de fondos europeos.				
<b>Responsable</b>	Gerente Responsable Convocatorias de Proyectos	<b>Destinatarios</b>		Todo el personal del Instituto	
<b>Actividades</b>					<b>Cronograma</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>A partir del Mapa de Agentes realizado por el Instituto identificación de los principales socios potenciales en las áreas estratégicas del Instituto.</li> <li>Establecer reuniones de trabajo en cada una de las áreas con la finalidad de redactar un proyecto competitivo que presentar a convocatorias europeas.</li> <li>Aprovechar la experiencia de alianzas como Tecnalía e IK4 en la preparación de este tipo de proyectos.</li> <li>Realizar una búsqueda activa de partners por parte de la Asociación Biodonostia.</li> <li>Presentar propuestas de colaboración a partners que incluyan a varios miembros de Biodonostia.</li> <li>Presentar las solicitudes.</li> </ol>					<p><b>Inicio:</b> Enero 2014</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p> 
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de reuniones de trabajo celebradas.</li> <li>Numero de solicitudes presentadas y obtenidas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Económicos</b>	<b>Los propios del IIS</b>	<b>Estructurales y de apoyo</b>	<b>Los propios del IIS</b>

**LE 23: Incrementar la financiación captada a través de la realización de EECC.**

**EJE 5: IMPULSO A NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN; Objetivo estratégico 13: Incrementar el acceso a nuevas fuentes de financiación.**

<b>Objetivo</b>	Facilitar el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.				
<b>Responsable</b>	Director Científico y Responsable Unidad de EECC	<b>Destinatarios</b>		Todo el personal del Instituto	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar la herramienta informática de control y optimización de facturación por EECC (módulo de EECC de Fundanet).</li> <li>2. Realizar estudios de viabilidad / rentabilidad para realización de EECC (costes, personal involucrado, etc.).</li> <li>3. Contratar personal investigador y de apoyo (data manager) con dedicación exclusiva en Servicios potentes.</li> <li>4. Unificar la oferta Hospital – Atención Primaria – Otros centros colaboradores (Onkológicoa, Policlínica, etc.).</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2014</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Hitos:</b> Tareas 1, 2 y 3 diciembre 2013; tarea 4 diciembre 2014.</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p> 	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación por EECC.</li> <li>• Ingresos por EECC.</li> <li>• Tiempo medio cobro.</li> <li>• EECC en los que se ha alcanzado el objetivo de reclutamiento.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Coste de personal adicional si fuese necesario.	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Módulo de Fundanet.

**LE 24: Incrementar el acceso a grandes proyectos de innovación en colaboración público – privada (Ej: Fundación Biociencias).**

**EJE 5: IMPULSO A NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN; Objetivo estratégico 13: Incrementar el acceso a nuevas fuentes de financiación.**

<b>Objetivo</b>	Facilitar el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.				
<b>Responsable</b>	Director Científico Responsable Coordinación Unidad Innovación	<b>Destinatarios</b>			Todo el personal del Instituto
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>A partir del Mapa de Agentes realizado por el Instituto identificación de los principales socios potenciales en las áreas estratégicas del Instituto.</li> <li>Establecer reuniones de trabajo en cada una de las áreas con la finalidad de redactar un proyecto competitivo que presentar a diferentes convocatorias de proyectos de innovación y colaboración público – privada.</li> <li>Realizar una búsqueda activa de grandes socios tecnológicos.</li> <li>Desarrollar el catálogo de soluciones o productos a desarrollar (aplicaciones informáticas, cirugía experimental, etc.).</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Prioridad:</b> Media</p> 	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de reuniones celebradas.</li> <li>Número de colaboraciones formalizadas.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
RRHH	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

**LE 25: Establecer un mayor número de colaboraciones formales a nivel internacional.**

**EJE 6: INTERNACIONALIZACIÓN; Objetivo estratégico 14: Lograr visibilidad a nivel internacional.**

<b>Objetivo</b>	Facilitar el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.				
<b>Responsable</b>	Director Científico Responsable Coordinación Unidad Innovación	<b>Destinatarios</b>		Todo el personal del Instituto	
<b>Actividades</b>				<b>Cronograma</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con una página web y la Memoria científica en inglés.</li> <li>2. Identificar a los principales centros/grupos de excelencia en las áreas del IIS.</li> <li>3. Establecer contactos con los centros/grupos identificados. Búsqueda activa de socios.</li> <li>4. Introducir buscadores en la web relativos a líneas de investigación, investigadores, proyectos.</li> <li>5. Introducir en la web llamadas, declaraciones de interés.</li> </ol>				<p><b>Inicio:</b> Enero 2013</p> <p><b>Duración:</b> Toda la vigencia del PE</p> <p><b>Hito:</b> Tarea 1 junio 2013.</p> <p><b>Prioridad:</b> Alta</p>	
<b>Indicadores de seguimiento y actividad</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de agentes identificados.</li> <li>• Número de contactos establecidos.</li> </ul>					
<b>Necesidades de recursos</b>					
<b>RRHH</b>	Los propios del IIS	Económicos	Los propios del IIS	Estructurales y de apoyo	Los propios del IIS

# Implantación - Cronograma

6.

El cronograma general para el cumplimiento del Plan Estratégico se recoge en el siguiente ilustrativo

**EJE 1: ADECUACIÓN E IDONEIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

- LE 1: Potenciación del Envejecimiento y la Cronicidad.
- LE 2: Articulación de la creación de nuevos grupos en áreas estratégicas (Atención Primaria).
- LE 3: Alineación las áreas de investigación existentes en el IIS con líneas de innovación
- LE 4: Potenciación de la investigación traslacional.
- LE 5: Incrementar el número y la tipología de EECC gestionados por el IIS.
- LE 6: Articulación de las colaboraciones con nuevos agentes del entorno: Onkologikoa, Mondragón, etc.

**EJE 2: TALENTO**

- LE 7: Promover el acceso de los residentes a la investigación y atracción de personal predoctoral.
- LE 8: Articulación de la creación de grupos noveles (Ginecología, Traumatología, etc.).
- LE 9: Definir una política de RRHH basada en la evaluación por objetivos

**EJE 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS**

- LE 10: Definición de las funciones, servicios y objetivos de cada unidad.
- LE 11: Puesta en marcha de nuevos servicios (proyectos europeos, etc.)
- LE 12: Definición de una cartera de servicios competitiva
- LE 13: Transformación de los mismos en unidades de negocio independientes.
- LE 14: Mejora de la página web – Plan de Comunicación.
- LE 15: Puesta en marcha del Plan de Formación.
- LE 16: Puesta en marcha del Plan de Calidad.
- LE 17: Mejora del Plan de Apoyo a Grupos Emergentes y noveles.
- LE 18: Mejora del cuadro de mando, incluyendo innovación.

**EJE 4: COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA E INNOVACIÓN**

- LE 19: Promover la creación de spin- offs para la comercialización de productos innovadores.
- LE 20: Establecer las pautas para el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.

**EJE 5: IMPULSO A NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN**

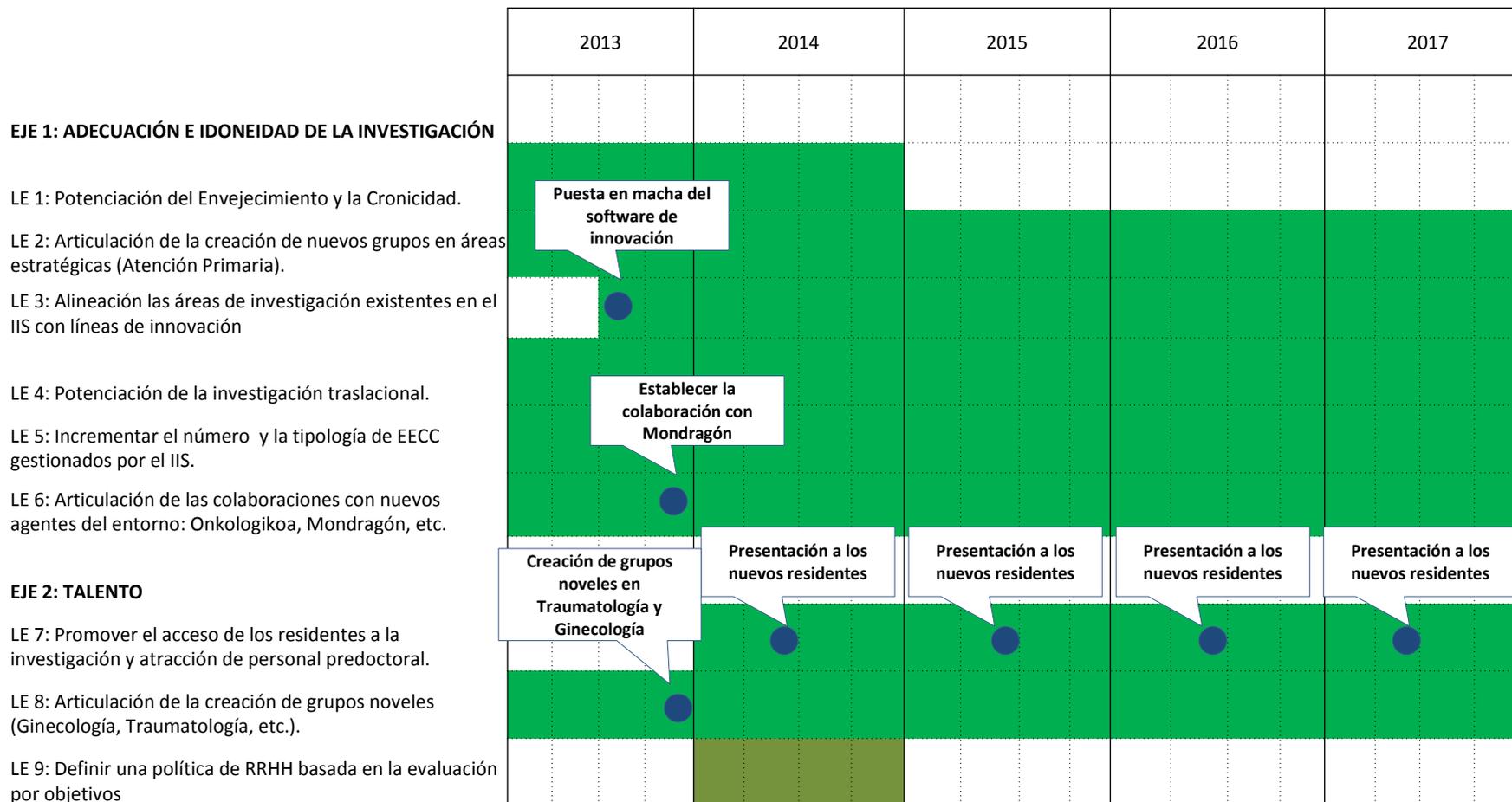
- LE 21: Fuentes de financiación privada.
- LE 22: Fondos europeos.
- LE 23: EECC.
- LE 24: Grandes proyectos de innovación en colaboración público – privada (Ej: Fundación Biociencias).

**EJE 6: INTERNACIONALIZACIÓN**

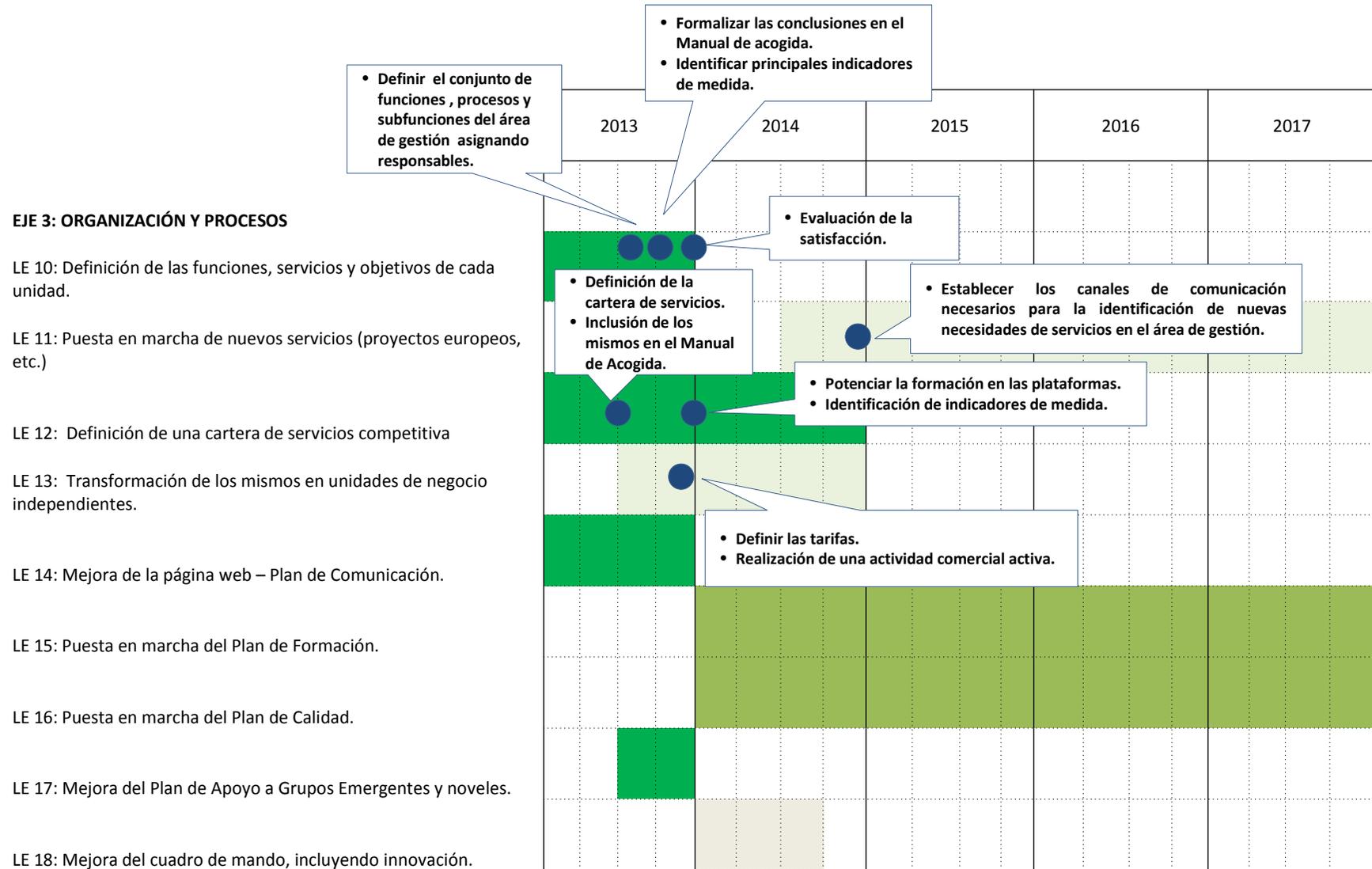
- LE 25: Establecer un mayor número de colaboraciones formales a nivel internacional.

	2013	2014	2015	2016	2017
LE 1	█	█	█	█	█
LE 2	█	█	█	█	█
LE 3	█	█	█	█	█
LE 4	█	█	█	█	█
LE 5	█	█	█	█	█
LE 6	█	█	█	█	█
LE 7		█	█	█	█
LE 8		█	█	█	█
LE 9		█	█	█	█
LE 10	█				
LE 11		█	█	█	█
LE 12	█				
LE 13		█	█	█	█
LE 14	█				
LE 15		█	█	█	█
LE 16		█	█	█	█
LE 17	█				
LE 18		█	█	█	█
LE 19	█	█	█	█	█
LE 20	█	█	█	█	█
LE 21	█	█	█	█	█
LE 22	█	█	█	█	█
LE 23	█	█	█	█	█
LE 24		█	█	█	█
LE 25	█	█	█	█	█

## Cronograma detallado (1)



## Cronograma detallado (2)



## Cronograma detallado (3)

### EJE 4: COLABORACIÓN PÚBLICO – PRIVADA E INNOVACIÓN

LE 19: Promover la creación de spin- offs para la comercialización de productos innovadores.

LE 20: Establecer las pautas para el establecimiento de colaboraciones entre el Instituto y las empresas del entorno.

### EJE 5: IMPULSO A NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

LE 21: Fuentes de financiación privada.

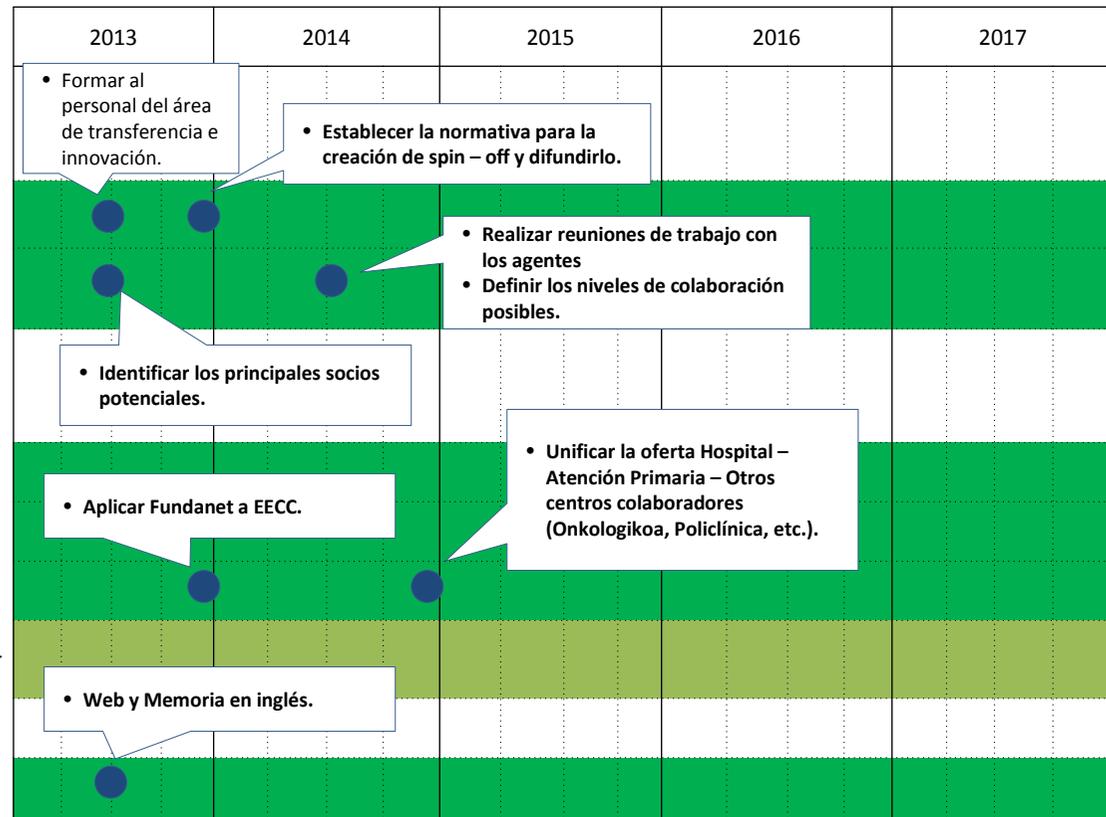
LE 22: Fondos europeos.

LE 23: EECC.

LE 24: Grandes proyectos de innovación en colaboración público – privada (Ej: Fundación Biociencias).

### EJE 6: INTERNACIONALIZACIÓN

LE 25: Establecer un mayor número de colaboraciones formales a nivel internacional.



# Reformulación del Plan Estratégico

7.

Se ha elaborado una metodología de seguimiento y control que permite obtener información fiable del estado de avance y que facilita el control, así como la readaptación de la planificación estratégica ante nuevos escenarios

- De esta forma, el sistema de seguimiento permite adaptar el Plan Estratégico a las condiciones y situaciones cambiantes, tanto internas como externas, realimentarlo y corregirlo si es preciso, busca nuevas formas de actuar y en definitiva ser más eficientes en la actuación.

*Un adecuado sistema de seguimiento, revisión y control hace posible:*

- Que el Plan Estratégico no se quede en un documento. Éste es un instrumento de gestión “vivo”, abierto y flexible.
- Que las acciones del día a día respondan a unos Objetivos y Estrategias claras previamente definidas. Que exista una coherencia entre las acciones y los objetivos del Plan y entre las distintas actuaciones o medidas que se llevan a cabo.
- Que se pueda evaluar el resultado del impacto de las acciones ejecutadas, y en función de esa evaluación, se planteen modificaciones en las acciones, refuerzos o eliminación de las mismas, introducción de nuevas acciones que mejor respondan a los objetivos, etc.
- Que desde el momento en que se explicitan y hacen públicos unos objetivos y unas acciones se fortalezca el compromiso de cumplimiento y la corresponsabilización en el logro.
- Que se disponga permanentemente de una valoración de lo realizado y lo pendiente.

*El sistema de seguimiento debe permitir dar respuesta a cuestiones como las siguientes:*

- ¿Qué se ha hecho con relación a cada una de las líneas de actuación previstas?
- ¿Qué se ha dejado de hacer y por qué?
- ¿Qué actuaciones han perdido vigencia?
- ¿Qué nuevas propuestas parece conveniente incorporar por su previsible impacto en el logro de los objetivos propuestos?
- ¿Qué avances ha dado el Instituto Biodonostia en el logro de los objetivos asociados a sus principales Ámbitos Estratégicos?

La metodología de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico del Instituto Biodonostia consta de 3 fases claramente definidas

**1 Fase cualitativa de Seguimiento.** Estudio singularizado de las acciones propuestas en el Plan Estratégico, estableciendo la evolución presentada entre el momento de elaboración del Plan de acción y la situación actual.

Esta fase permite reflejar los resultados obtenidos de forma explicativa, justificando la situación en cuanto al grado de ejecución de las actuaciones planteadas.

**2 Fase cuantitativa de Seguimiento.** Evaluación individual de cada acción permitiendo un estudio cuantitativo de la consecución de las actuaciones planteadas en los planes de acción. En esta fase se califica el grado de ejecución desarrollado en cada una de las actuaciones propuestas en el Plan de acción. De esta manera se transforma la información cualitativa explicativa, en información cuantitativa. Se presenta una metodología de calificación relativa al grado de ejecución. Los valores se comprenden entre el 0 (grado nulo de ejecución) y el 5 (grado máximo de ejecución).

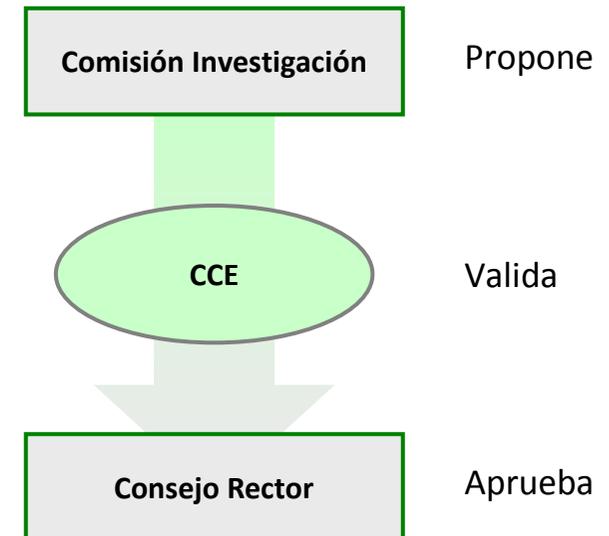
De esta manera se puede concluir al final del estudio con un dato cuantitativo de desarrollo, que indica de forma objetiva el valor alcanzado en el periodo de implantación del Plan estratégico.

**3 Evaluación y resultados a nivel global de las diferentes Líneas Estratégicas.** Realizadas las partes fundamentales del estudio, representadas en las fases 1 y 2 de la metodología propuesta, se pueden manejar y explotar los resultados. De esta manera se puede explicar de forma más general los avances relativos a niveles superiores, lo cual permitirá hacer una idea del grado de desarrollo que ha logrado el Instituto Biodonostia en sus diferentes líneas.

## La revisión anual del Plan Estratégico es crítica para poder adaptarse al dinámico campo de la biomedicina

- **La revisión del Plan Estratégico posee las siguientes fases:**

- ▶ Es misión de la Comisión de Investigación, junto con el Director Científico del Instituto Biodonostia, realizar la revisión anual del Plan Estratégico, analizando, entre otros, el cumplimiento de los resultados de las líneas de investigación del Instituto. En esta revisión se proponen acciones destinadas a la reformulación del Plan.
- ▶ El Comité Científico Externo es informado de las decisiones tomadas en la revisión del Plan, el cual puede realizar todas las consideraciones que considere oportunas.
- ▶ Finalmente, el Consejo Rector es el encargado de aprobar la reformulación del Plan Estratégico, fijándose por tanto, los objetivos anuales del mismo.



- **Dicha revisión es crítica para poder disponer de un Plan Estratégico que se adapte a las necesidades y tendencias cambiantes en el campo de la biomedicina en general, y en el entorno del Instituto Biodonostia en particular.**

- **La duración del Plan Estratégico del Instituto Biodonostia es de 5 años (2013- 2017), período tras el cual se elaborará un nuevo Plan Estratégico para el siguiente quinquenio, teniendo en cuenta a su vez el Plan Estratégico del Hospital Donostia.**