



# Plan Estratégico

## Formulación Estratégica

Versión 1.0



<b>REDACTADO</b>	<b>REVISADO</b>	<b>APROBADO</b>
<b>Joan Marc Carbó Arnau José Miguel López-Botet Arbona Marta Mitjà Ventura Xavier Palazón Vilarrasa</b>	<b>Andreu Fort Robert José Miguel López-Botet Arbona Balbina Ugena Villalobos</b>	<b>Comité Científico Asesor Externo Fecha: 16/07/2012</b>
		<b>Comisión Delegada Fecha: 26/11/2012</b>
<b>Versión 1.0</b>		



# Índice

<b>Índice .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Formulación estratégica .....</b>	<b>5</b>
1.1 Priorización de las líneas de investigación. Análisis DAFO .....	5
1.2 Definición de misión, visión y valores.....	8
1.3 Desarrollo estratégico.....	9
<b>Anexos.....</b>	<b>33</b>



# 3. Formulación estratégica

El objetivo del Plan Estratégico del IMIM es sentar las bases para la toma de decisiones sobre el desarrollo de la investigación con orientación traslacional, integrando la investigación clínica, epidemiológica y básica de calidad que se desarrolla en el Instituto. En este contexto, se ha llevado a cabo una priorización de las líneas de investigación, y se ha realizado un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

## 1.1 Priorización de las líneas de investigación.

### Análisis DAFO

La priorización de las líneas de investigación debe buscar una coherencia entre las necesidades del sistema de I+D, las necesidades de salud de la población de referencia y las necesidades expresadas por los investigadores. Esta priorización se ha realizado distinguiendo entre enfermedades y áreas horizontales, empleando los indicadores y criterios más adecuados en cada caso. Los indicadores utilizados para la priorización de las enfermedades o problemas de salud son los siguientes:

Criterio	Indicador
Magnitud	Morbilidad Diagnósticos más frecuentes
Gravedad	Mortalidad APVP
Trascendencia	Morbilidad Percibida
Factibilidad por oferta	Disciplina ofertada
Oportunidad estratégica externa	Aparición en planes de investigación: europeo, estatal y regional

Para la priorización de las enfermedades o problemas de salud se ha tomado como referencia directa el análisis elaborado para el Plan Estratégico



co de Investigación del IMAS -actualmente PSMAR- de noviembre de 2009 (PE 2009) <sup>1</sup>. De acuerdo con este análisis, en el IMIM se priorizan las enfermedades del sistema circulatorio, sistema nervioso, tumores, enfermedades músculo-esqueléticas y del aparato respiratorio.

Los indicadores utilizados para la priorización de las áreas horizontales son los siguientes:

Criterio	Indicador
Magnitud	Población beneficiada
Impacto para el SNS	Mejora de los procesos
Impacto para el sistema económico	Fuente riqueza potencial
Repercusión para ciudadano	Mejora calidad y/o cantidad de vida
Factibilidad por oferta	Disciplina ofertada
Oportunidad estratégica	Aparición en planes de investigación: europeo, estatal y regional

La priorización de las áreas horizontales también se ha basado en la misma aproximación, corrigiendo el análisis realizado para el PE 2009. De acuerdo con este análisis se priorizan Epidemiología y Salud Pública, Biología Celular y Molecular, Genética y Genómica, Farmacología e Investigación Farmacéutica, Inmunología y Nuevas Tecnologías aplicadas a la Biomedicina.

Estos resultados se reflejan en la organización de los programas de investigación del IMIM.

Un primer análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) se realizó durante el proceso de elaboración del PE 2009, revisándolo posteriormente con las aportaciones del Comité Científico Externo del IMIM. Las conclusiones derivadas de dicho análisis se exponen en los siguientes puntos:

### 1.1.1 Debilidades

- La colaboración científica entre los diferentes centros del Instituto es todavía limitada.
- La financiación de los grupos adscritos al IMIM es mayoritariamente pública.
- La captación de fondos a través del sector privado y el mecenazgo es escasa.
- La actividad de transferencia es insuficiente.



- La ubicación en el PRBB tiene un coste de alquiler, servicios y mantenimiento desproporcionado en relación a la financiación estructural de las instituciones.
- Se está alcanzando rápidamente una situación de saturación de los espacios asignados en el PRBB sin posibilidades de expansión.
- Algunos de los programas presentan una composición heterogénea, tanto por las líneas desarrolladas como por el nivel de consolidación de los grupos.
- La reestructuración de la investigación en programas es reciente por lo que su impacto no es todavía evaluable.
- La importante carga de trabajo asistencial de los profesionales del PSMAR dificulta su mayor implicación en proyectos de investigación.
- La situación de las obras de ampliación del Hospital del Mar pueden determinar dificultades para emprender nuevos proyectos.

### 1.1.2 Amenazas

- Dificultades de financiación por la grave coyuntura económica.
- Creciente competitividad entre los centros para captar financiación.
- Eventual vulnerabilidad ante los cambios políticos.

### 1.1.3 Fortalezas

- Proyección internacional y visibilidad creciente de los centros de investigación participantes en el Instituto facilitada por su ubicación en el PRBB.
- Amplitud, cualificación y diversidad de la masa crítica.
- Gran capacidad para la captación de financiación competitiva.
- Participación en proyectos cooperativos a nivel nacional e internacional.
- Desarrollo de proyectos docentes innovadores y de calidad.
- Concentración de recursos tecnológicos aportados por los diferentes centros participantes.
- Amplia trayectoria en investigación sanitaria del núcleo formado por el IMIM (Instituto Hospital del Mar de Investigaciones Médicas) y el CREAL, con la contribución de la UPF y la UAB.
- Política activa del PSMAR para potenciar la dedicación a la investigación del personal asistencial.



- Integración de la asistencia, docencia e investigación de calidad.
- Entorno idóneo para promover investigación con orientación traslacional.
- Código de Buenas Prácticas Científicas del PRBB, con sucesivas ediciones desde el año 2000, adoptado por todos los centros participantes en el IMIM <sup>2</sup>.

#### 1.1.4 Oportunidades

- Priorización de las líneas de investigación desarrolladas en el IMIM en los Planes de I+D+i a nivel europeo, estatal y autonómico.
- Apuesta de la Generalitat de Catalunya por la investigación biomédica, ámbito en el que el IMIM posee una importante tradición, infraestructura y masa crítica.
- Firma del Pacto Nacional para la Investigación e Innovación de Catalunya <sup>3</sup>.
- Estrecho agrupamiento físico del Hospital del Mar, los centros de investigación y las infraestructuras docentes.
- Desarrollo conjunto por la UPF y la UAB del grado mixto de Medicina en el entorno del PSMAR <sup>4</sup>.
- Iniciativas de la UPF para el desarrollo del Grado en Ingeniería Biomédica.
- Posibles alianzas del PSMAR con otros centros sanitarios.
- Proximidad geográfica del distrito 22@ (Poble Nou), diseñado para el desarrollo de empresas de ámbito tecnológico, en que se ha instalado el Banco de Sangre y Tejidos de Catalunya.

## 1.2 Definición de misión, visión y valores

La misión, la visión y los valores estratégicos del IMIM se han consensuado con los miembros del Comité de Dirección, tomando como referencia los del Plan Estratégico de Investigación del IMAS de 2009.

### Misión

Integrar la investigación clínica, epidemiológica y básica de calidad para lograr una transferencia efectiva de los avances en el conocimiento hacia los problemas más relevantes de salud en nuestra población.



### Visión

Ser referencia internacional en investigación biomédica integrada con proyección traslacional.

### Valores

- *Aplicación y transmisión del conocimiento.*
- *Cooperación y multidisciplinariedad.*
- *Ética y equidad.*
- *Excelencia e innovación.*
- *Formación.*
- *Liderazgo.*
- *Responsabilidad social .*
- *Transparencia .*

## 1.3 Desarrollo estratégico

Una vez concretados la misión, visión y valores estratégicos del IMIM, se han definido los Ejes Estratégicos, las Líneas Estratégicas y los Planes de Acción a desarrollar.

Los ejes estratégicos son las principales guías de desarrollo del centro para los próximos años. Dentro de cada eje se delimitan los objetivos, las líneas estratégicas a seguir y los planes de acción a realizar.

Los cuatro ejes estratégicos definidos se describen a continuación:

1. **Organización:** se centra en consolidar la estructura del IMIM, promoviendo la interacción y el desarrollo de proyectos cooperativos, especialmente con orientación traslacional.
2. **Recursos humanos:** pretende adecuar los recursos humanos comunes del IMIM a los procesos que en él se desarrollan, de modo acorde a su misión, visión y valores.
3. **Colaboración y excelencia:** orientado a la consolidación del Instituto como centro de referencia en investigación biomédica.
4. **Docencia y formación:** persigue fomentar la integración asistencia-investigación-docencia en el IMIM.



### 1.3.1 Eje 1. Organización: líneas estratégicas

#### Consolidación, seguimiento y evaluación de la estructura de investigación

Plan de Acción: Plan de evaluación y seguimiento de la actividad investigadora.

Objetivos:

- *Desarrollar el Proyecto Científico Cooperativo.*
- *Seguimiento de la evolución de la investigación en el IMIM.*

Ámbito de aplicación:

- *Programas de investigación del IMIM.*

Responsables:

- *Responsable estratégico: Director (\*)*
- *Responsable operativo: Director (\*)*  
*(\*) Soporte técnico a cargo del Comité Científico Asesor Externo.*

Acciones a realizar:

- *Aplicación de los indicadores que midan la evolución de la actividad investigadora y su adecuación a los objetivos iniciales propuestos en el Proyecto Científico Cooperativo.*
- *Elaboración de un informe final de evaluación que sirva de base para la elaboración de un nuevo Proyecto Científico Cooperativo.*

Hitos:

- *Proyecto Científico Cooperativo desarrollado.*
- *Realización del seguimiento de la actividad investigadora.*

Factores críticos de éxito:

- *Selección correcta de los indicadores.*
- *Implicación de los coordinadores de grupo de investigación.*

Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - *Proyecto científico realizado y adecuado a las líneas de priorización.*
- *Indicadores de resultado:*



- Correcto seguimiento de la actividad investigadora a lo largo del tiempo.
- Grado de actuación para fortalecer aquellos aspectos con capacidad de mejora.

### Consolidación y mejora de la política de comunicación interna

Plan de Acción: Plan de Comunicación Interna.

Objetivos:

- *Conseguir que la información fluya eficazmente entre todos los estamentos de la organización.*
- *Lograr un mayor acercamiento entre investigadores clínicos y básicos que se traduzca en una mayor colaboración entre ambos sectores.*
- *Conseguir un mayor conocimiento de la actividad investigadora que se realiza en el IMIM.*

Ámbito de aplicación:

- *Todo el IMIM.*

Responsables:

- *Responsable estratégico: Director (\*)*
- *Responsable operativo: Dirección de gestión.*

Acciones a realizar:

- *Analizar las actuales acciones de Comunicación Interna expuestas en los documentos elaborados por cada Director de Programa (seminarios, web, prensa, boletines,...) y detectar las deficiencias y expectativas.*
- *Organizar un grupo de trabajo para la propuesta de nuevas acciones y cambios o mejoras en las existentes.*
- *Establecer un sistema de reuniones periódicas de carácter informativo y de seguimiento de resultados de la investigación para todo el Instituto.*
- *Programar por parte de los Directores de Programa reuniones que fomenten la interacción de los investigadores básicos y clínicos.*
- *Realización de entrevistas de satisfacción al personal investigador.*
- *Realización de sesiones informativas de la política de investigación del IMIM a los profesionales del mismo.*
- *Potenciar la Intranet como elemento básico de comunicación interna.*
- *Elaborar un sistema de evaluación periódica del impacto generado por las acciones de comunicación e identificación de nuevas necesidades.*

Hitos:

- *Definición del nuevo modelo de Comunicación Interna.*
- *Comunicación más ágil y fluida entre los diferentes programas y servicios.*



Factores críticos de éxito:

- *Cumplimiento del plan.*
- *Apoyo de todas las partes implicadas.*

Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - Porcentaje de personal que asiste a las reuniones informativas.
  - Número de sesiones de carácter informativo.
  - Número de visitas a la intranet.
- *Indicadores de resultado:*
  - Satisfacción de los profesionales con la información recibida.
  - Mayor conocimiento general de la actividad investigadora.
  - Mayor comunicación entre los profesionales.

### 1.3.2 Eje 2. Recursos humanos: líneas estratégicas

Incremento de la actividad científica y docente de calidad desarrollada por el personal asistencial

Plan de acción: Plan de reconocimiento e incentivación de la actividad investigadora y docente del personal asistencial.

Objetivos:

- *Revisar la valoración de la actividad investigadora dentro de la carrera profesional.*
- *Definir el perfil clínico-investigador desarrollando un baremo de promoción y de renovación.*
- *Incentivar la actividad investigadora en función de la consecución de objetivos medibles.*

Ámbito de aplicación:

- *Personal asistencial.*

Responsables:

- *Responsable estratégico: Director (\*)*
- *Responsable operativo: Director (\*) y Director Médico del PSMAR (\*)*

(\*) Soporte Técnico a cargo de las Comisiones de Investigación y Docencia de PSMAR.

**Acciones a realizar:**

- *Revisar el actual baremo de carrera profesional.*
- *Definir los indicadores de la actividad investigadora y docente del personal asistencial.*
- *Analizar la adecuación del baremo y los indicadores a los diferentes perfiles profesionales con diferentes niveles de dedicación a la asistencia / investigación / docencia.*
- *Incentivar de modo selectivo la dedicación a la investigación del personal asistencial.*
- *Acciones de intensificación para personal facultativo investigador con proyectos financiados competitivos.*
- *Acciones de intensificación para promover la integración de personal facultativo en proyectos de investigación del IMIM.*
- *Acciones para promover la formación continuada de personal facultativo investigador en centros extranjeros.*

**Hitos:**

- *Baremo de carrera profesional revisado.*
- *Introducción de indicadores de la actividad investigadora específicos para cada perfil profesional.*
- *Programa de reconocimiento de la labor docente desarrollado.*
- *Implementación de las acciones de intensificación.*

**Factores críticos de éxito:**

- *Apoyo institucional.*
- *Dotación suficiente de recursos económicos para la realización del plan.*

**Indicadores de seguimiento:**

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - *Análisis interno realizado.*
  - *Programa de reconocimiento de la labor investigadora y docente desarrollado.*
- *Indicadores de resultado:*
  - *Indicadores de la actividad investigadora del personal asistencial.*
  - *Personal incorporado en los programas de intensificación.*
  - *Nivel de satisfacción de los profesionales.*

**Política de reclutamiento de personal investigador.**

Plan de acción: Plan de incorporación de personal investigador para reforzar la investigación traslacional

**Objetivos:**

- *Incremento de la masa crítica de investigadores con perfiles complementarios en la interfase clínica/epidemiológica/básica.*

**Ámbito de aplicación:**

- *Programas de Investigación.*
- *Servicios Clínicos de los hospitales del PSMAR.*

**Responsable:**

- *Responsable estratégico: Director y Director Médico del PSMAR.*
- *Responsable operativo: Directores de Programa.*

**Acciones a realizar:**

- *Definición de los ámbitos (programas/líneas de investigación y servicios clínicos) con mayor necesidad de personal científico con perfil tractor.*
- *Identificación de las diferentes fuentes de financiación accesibles para atraer personal investigador de prestigio.*
- *Aplicación de procedimientos adecuados para la captación y selección de candidatos competitivos.*

**Hitos:**

- *Incremento de la masa crítica de personal investigador de prestigio con perfil clínico, epidemiológico o básico.*

**Factores críticos de éxito:**

- *Correcta identificación de las áreas con mayor necesidad de incorporación de personal científico.*
- *Correcta identificación de las potenciales fuentes de financiación para la incorporación de personal.*
- *Valoración precisa de los recursos disponibles que pueden ofrecerse.*
- *Adecuada activación de los procesos de captación y selección de los candidatos.*

**Indicadores de seguimiento:**

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - áreas identificadas correctamente.
  - fuentes de financiación identificadas correctamente.
  - investigadores captados en cada acción (número y cualificación).
- *Indicadores de resultado:*
  - Personal investigador incorporado.



### Política de soporte al desarrollo selectivo de grupos emergentes

Acción: Plan de Apoyo a los Grupos Emergentes (ver Documento 4.2: *Plan de Tutela de Grupos Emergentes* anexo).

Objetivos:

- *Aplicar el plan integral de acción y tutela para grupos emergentes.*
- *Potenciar la actividad de los grupos de investigación emergentes con financiación competitiva.*
- *Reforzar la masa crítica del IMIM.*

Ámbito de aplicación:

- *Programas de Investigación.*

Responsables:

- *Responsable estratégico: Director (\*)*
- *Responsable operativo: Directores de Programa (\*)*

(\*) Soporte Técnico a cargo de la Comisión de Investigación del PSMAR.

Acciones a realizar:

- *Definir los criterios de inclusión en el Plan.*
- *Analizar las actuales iniciativas de apoyo a grupos emergentes, y evaluar la necesidad de implementar acciones adicionales, tales como:*
  - Soporte en la redacción del proyecto científico.
  - Detección de oportunidades de colaboración con otros grupos.
  - Presentación de convocatorias internas exclusivas para grupos emergentes (infraestructura, personal, equipamiento...).
  - Fomento de la estancia en centros de prestigio del personal investigador con este perfil.
  - Definición de los indicadores para el seguimiento de la actividad.

Hitos:

- *Definición de los grupos emergentes y las acciones de evaluación tutela y soporte.*

Factores críticos de éxito:

- *Selección correcta de los criterios de inclusión y de detección de grupos emergentes.*

Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - Número de grupos o investigadores activos.



- *Indicadores de resultado:*
  - Publicaciones lideradas por grupos emergentes.
  - Financiación obtenida por los grupos emergentes.
  - Consolidación de las líneas de investigación.

### 1.3.3 Eje 3. Colaboración y excelencia: líneas estratégicas

#### Promover la colaboración interna en el IMIM

Plan de acción: Plan de fomento de colaboración entre líneas de investigación clínica, epidemiológica y básica.

Objetivos:

- *Definir e implantar los mecanismos adecuados para fomentar la colaboración entre los investigadores adscritos a diferentes programas e impulsar el desarrollo de proyectos conjuntos con orientación traslacional.*

Ámbito de aplicación:

- *Programas de Investigación.*

Responsables:

- *Responsable estratégico: Director.*
- *Responsable operativo: Directores de Programa.*

Acciones a realizar:

- *Llevar a cabo un análisis de los instrumentos y acciones de las que dispone el IMIM para fomentar la colaboración interna.*
- *Incentivar la colaboración entre investigadores con perfiles clínico, epidemiológico y básico.*
- *Promover la redistribución de investigadores con perfiles complementarios en los diferentes programas.*
- *Diseñar indicadores que permitan evaluar la evolución de estas acciones cooperativas a lo largo del tiempo (iniciativas presentadas, proyectos desarrollados, captación de financiación, producción científica, acciones de transferencia etc...).*



- *Analizar la evolución de estos procesos e implementar eventualmente nuevas iniciativas para promover la colaboración.*

Hitos:

- *Definición de las acciones de fomento de la colaboración.*
- *Indicadores definidos.*

Factores críticos de éxito:

- *Correcta definición y diseño de las acciones de fomento de la colaboración.*
- *Correcta definición de los indicadores propuestos.*

Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - Número de acciones diseñadas para fomentar la interrelación y colaboración.
- *Indicadores de resultado:*
  - Proyectos colaborativos con orientación traslacional desarrollados por personal del IMIM.
  - Resultados de los proyectos colaborativos valorados con los indicadores definidos.
  - Grado de satisfacción del personal implicado en las acciones.

## Consolidación de los Servicios Científico Técnico (SCT) comunes del IMIM

Plan de acción: Plan de coordinación de SCT del IMIM

Objetivos:

- *Consolidar un modelo organizativo armónico de los SCT comunes del IMIM.*

Ámbito de aplicación:

- *Programas de Investigación.*

Responsables:

- *Responsable estratégico: Director.*
- *Responsable operativo: Dirección SCT.*

Acciones a realizar:

- *Analizar la situación de los SCT existentes en el entorno del IMIM (recursos disponibles, tipo de servicios, espectro de usuarios, costes de funcionamiento/mantenimiento...).*



- *Diseñar una política de gestión para preservar el acceso equitativo a todos los investigadores del IMIM, con tarifas competitivas.*
- *Analizar las necesidades detectadas en el IMIM, a fin de establecer las políticas de consolidación de los SCT existentes, así como el eventual desarrollo de nuevos SCT. Priorización de las actuaciones.*
- *Incrementar la coordinación de los recursos técnicos adscritos a las distintas instituciones integradas en el IMIM.*
- *Establecer indicadores que permitan evaluar la evolución de los -SCT (usuarios, líneas de investigación que se apoyan en dichos SCT, repercusión en el rendimiento de los proyectos etc...).*

#### Hitos:

- *Indicadores definidos.*
- *Definición y diseño de las acciones a realizar.*

#### Factores críticos de éxito:

- *Correcta definición de los indicadores propuestos.*
- *Correcto diseño de las acciones de fomento de la interrelación entre los diferentes SCT.*

#### Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - Acciones diseñadas para la armonización en el funcionamiento de los SCT.
- *Indicadores de resultado:*
  - Número de investigadores usuarios de cada SCT.
  - Líneas / proyectos de investigación que se benefician de cada SCT.
  - Resultados derivados de la utilización de cada SCT.
  - Grado de satisfacción de los usuarios.

### Incremento de la financiación privada

Plan de acción: Plan de captación de fondos privados para investigación

#### Objetivos:

- *Incrementar el volumen de fondos obtenidos provenientes del sector privado.*
- *Aumentar la financiación proveniente de acciones de mecenazgo.*

#### Ámbito de aplicación

- *Programas de Investigación.*

#### Responsables:



- *Responsable estratégico: Director.*
- *Responsable operativo: Dirección de Gestión.*

Acciones a realizar:

- *Analizar las diferentes fuentes de financiación privada de la investigación existentes en el ámbito internacional, estatal y regional.*
- *Realizar sesiones informativas a los investigadores sobre las fuentes de financiación privadas y los procedimientos a realizar.*
- *Elaboración de una memoria de presentación del IMIM adecuada para darlo a conocer a las fuentes de financiación privada.*
- *Fomentar los contactos del IMIM con las fuentes de financiación privadas con el fin de obtener fondos provenientes del mecenazgo.*

Hitos:

- *Adecuado conocimiento de la situación actual en relación a las fuentes financiadoras privadas.*
- *Programa activo de captación de fondos privados establecido.*

Factores críticos de éxito:

- *Disponibilidad de recursos.*

Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - *Número de proyectos o acciones de investigación solicitados a fuentes de financiación privadas.*
  - *Número de contactos establecidos con fuentes de financiación privada.*
- *Indicadores de resultado:*
  - *Número de proyectos o acciones de investigación concedidos.*
  - *Número de entidades privadas receptoras para llevar a cabo acciones de mecenazgo.*

## Fomento de la Calidad y Mejora en la actividad del Instituto

Plan de acción: documento 12: *Plan de Calidad*

Objetivos:

- *Lograr la orientación de los profesionales del IMIM hacia unos objetivos de mejora de la calidad.*
- *Implantar un sistema de gestión de calidad*
- *Obtener los recursos necesarios para al implantación del Plan de Calidad*

**Ámbito de aplicación:**

- *Programas de Investigación del IMIM.*
- *Estructura de gestión del IMIM.*

**Responsables:**

- *Responsable estratégico: Director.*
- *Responsable operativo: Coordinador de Calidad (\*).*

(\*) Con el soporte de la Comisión de Calidad del IMIM

**Acciones a realizar:**

- *Elaborar una política de calidad en el IMIM, de acuerdo a los objetivos del Instituto, así como a su misión, visión y valores.*
- *Aplicar el Cuadro de Mando para realizar un seguimiento del grado de evolución de la actividad investigadora en el IMIM, abordado desde los tres aspectos de la cadena de valor de la investigación: recursos disponibles, procesos realizados y resultados obtenidos.*
- *Implantar un Plan de Mejora basado en la planificación estratégica y en el enfoque a los procesos realizados.*
- *Realizar el seguimiento y evaluación de los Planes definidos en este Plan Estratégico (Documento 4.3: Plan de Integración, Documento 4.2: Plan de Tutela a Grupos Emergentes), además del Documento 12: Plan de Calidad y el Documento 13: Plan de Formación.*

**Hitos:**

- *Elaboración de un conjunto de actuaciones desplegadas por el IMIM para lograr la orientación de sus profesionales hacia unos objetivos de mejora de la calidad.*
- *Despliegue del Plan de Calidad y Mejora.*

**Factores críticos de éxito:**

- *Adecuada identificación de los indicadores del cuadro de mando.*
- *Implantación de un sistema de gestión de calidad en 2 años*

**Indicadores de seguimiento:**

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - *Número de horas de formación en calidad.*
  - *Grado de satisfacción del personal adscrito al Instituto.*



- Recursos anuales dedicados al área de calidad.
- *Indicadores de resultado:*
  - Número de procedimientos de calidad implantados.
  - Informe de seguimiento de los indicadores de calidad del Cuadro de Mando y de los Planes incluidos en este Plan Estratégico.
- *Correcto seguimiento de la evolución de la actividad investigadora del IMIM.*
  - Evaluación de indicadores recogidos en el Cuadro de Mando.

### 1.3.4 Eje 4. Docencia y formación: líneas estratégicas

#### Fomento de la investigación en el grado universitario

Plan de acción: Plan de integración de la investigación en la formación de Grado.

Objetivos:

- *Fomentar el aprendizaje por competencias y ofrecer una formación de Pregrado que inculque la importancia de la investigación en el ámbito clínico.*

Ámbito de aplicación:

- *Área de Docencia de Pregrado.*

Responsable:

- *Responsable estratégico: Director.*
- *Responsable operativo: Decano Facultad de Ciencias de la Salud y de la Vida.*

(\*) Soporte técnico del Consejo Docente Interuniversitario UAB-UPF

Acciones a realizar:

- *Introducción de metodología básica de investigación y técnicas de apoyo en el diseño curricular.*
- *Introducción, a partir del segundo ciclo, de un programa específico de participación de estudiantes en proyectos de investigación.*
- *Atención a la experiencia investigadora en el perfil de los tutores de estudiantes de pregrado adscritos a los servicios clínicos.*



- *Atención a las actividades relacionadas con la investigación clínica en la definición del portafolio del estudiante.*
- *Promover las estancias en período de verano en grupos de investigación.*
- *Ofrecer becas para incentivar la incorporación durante un año en un grupo de investigación.*

#### Hitos:

- *Tutores de alumnos seleccionados en base al perfil definido.*
- *Definición del portafolio del estudiante y fijación de objetivos en cada servicio.*

#### Factores críticos de éxito:

- *Definición adecuada del portafolio y fijación correcta de objetivos.*
- *Implicación del personal docente.*
- *Implantación correcta de las acciones de integración de la investigación en la formación de pregrado.*

#### Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - Portafolio definido.
  - Objetivos fijados.
  - Número de alumnos implicados en las acciones formativas.
- *Indicadores de resultado:*
  - Porcentaje de alumnos que alcanzan los objetivos del portafolio.

#### Refuerzo del programa formación de iniciación a la investigación del personal asistencial

Plan de acción: Plan de fomento de la investigación en el PSMAR.

#### Objetivos:

- *Fomentar el desarrollo de la investigación entre el personal facultativo residente (MIR, FIR, BIR, PIR...).*
- *Fomentar el desarrollo de la investigación en atención primaria.*
- *Fomentar el desarrollo de la investigación en enfermería.*

**Ámbito de aplicación:**

- *Área de Docencia especializada.*

**Responsable:**

- *Responsable estratégico: Director (\*)*
- *Responsable operativo: Director de Docencia del PSMAR (\*)*

(\*) Soporte técnico a cargo del Servicio de Formación Continuada, y de las Comisiones de Investigación, Docencia y Formación Médica Continuada del PSMAR.

**Acciones a realizar:**

- *Elaborar e implantar un programa de formación en metodología de investigación para Residentes.*
- *Desarrollo de acciones específicas para promover la participación en investigación de los facultativos del ámbito de Atención Primaria (ver detalles en el Plan de Integración).*
- *Desarrollo de acciones específicas para promover la investigación para profesionales del ámbito de enfermería (ver detalles en el Plan de Integración).*
- *Implantar un programa de adscripción de Residentes a grupos de investigación y participación en proyectos en su área de especialización.*
- *Promover estancias de formación en centros de investigación en el marco del programa de formación de Residentes.*
- *Dotación de ayudas internas de un año de duración para la formación en investigación que fomenten la participación en el programa previsto por el IS-CIII (Río Hortega) de los facultativos, una vez finalizado el período de residencia.*
- *Establecer e implantar un mecanismo de seguimiento y evaluación del plan que contemple eventuales medidas correctivas.*

**Hitos:**

- *Programa de iniciación a la investigación desarrollado.*
- *Puesta en marcha de los diferentes programas.*
- *Procedimiento de evaluación del plan de fomento de la investigación diseñado.*

**Factores críticos de éxito:**

- *Grado de implicación de los tutores.*
- *Eficiencia del mecanismo de evaluación.*



Indicadores de seguimiento:

- *Indicadores guía o impulsores del resultado:*
  - 
  - Número de horas de acciones formativas en metodología de la investigación para Residentes.
  - Número de horas de acciones formativas en metodología de la investigación para profesionales de Atención Primaria.
  - Número de horas de acciones formativas en metodología de la investigación para profesionales de Enfermería.
- *Indicadores de resultado:*
  - Proporción de residentes que participan en las acciones formativas.
  - Proporción de personal de Atención Primaria que participan en las acciones formativas.
  - Proporción de personal de Enfermería que participan en las acciones formativas.
  - Número de residentes en publicaciones científicas.
  - Número de profesionales de Atención Primaria en publicaciones científicas.
  - Número de profesionales de Enfermería en publicaciones científicas.
  - Solicitudes presentadas a los programas de formación post-MIR.
  - Contratos post-MIR financiados por el ISC III (Rio Hortega).
  - Nivel de satisfacción de los Residentes, personal de Atención Primaria y de Enfermería.

### 1.3.5 Calendario de los Planes de acción de las líneas estratégicas

Para el desarrollo del Plan Estratégico del IMIM se ha previsto el siguiente calendario de actuaciones:



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
<b>Organización líneas estratégicas/ Consolidación, seguimiento y evaluación de la estructura de investigación</b>													
<b>Plan de evaluación y seguimiento de la actividad investigadora</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Elaboración de un Proyecto Científico Cooperativo													
2. Definición de indicadores que midan la evolución de la actividad investigadora													
3. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													
4. Elaboración de un informe final de evaluación que sirva de base para la elaboración de un nuevo Proyecto Científico Cooperativo													4ºtrim 2015
<b>Organización líneas estratégicas/ Consolidación y mejora de la política de comunicación interna</b>													
<b>Plan de Comunicación interna</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Analizar las actuales acciones de Comunicación de cada Programa													
2. Organizar un grupo de trabajo para la propuesta de nuevas acciones y cambios o mejoras en las existentes. Definición del nuevo modelo de Comunicación Interna.													



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
3. Programar por parte de los Directores de Programa reuniones que fomenten la interacción de los investigadores básicos y clínicos													
4. Potenciar la Intranet como elemento básico de comunicación interna.													
5. Revisar el impacto de las acciones de comunicación e identificación de de nuevas necesidades mediante entrevistas del nivel de satisfacción de los investigadores con la política de comunicación													Cada 2 años
<b>Recursos Humanos/ Incremento de la actividad científica y docente de calidad desarrollada por el personal asistencial</b>													
<b>Plan de reconocimiento e incentiación de la actividad investigadora y docente del personal asistencial</b>													
<b>Acciones</b>													
1. Analizar y revisar el baremo actual de carrera profesional para los diferentes perfiles profesionales con dedicación asistencial, de investigación y docencia													
2. Introducción de indicadores de actividad investigadora y docente del personal asistencial													
3. Acciones de intensificación A y B para personal facultativo investigador													
4. Acciones de promoción de la formación continuada en centros extranjeros													
5. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
	<b>Recursos Humanos/ Política de reclutamiento de personal investigador</b> <b>Plan de incorporación de personal investigador para reforzar la investigación traslacional</b>												
<b>Acciones</b>													
1. Definición de los ámbitos (programas/líneas de investigación y servicios clínicos) con mayor necesidad de personal científico con perfil tractor.													
2. Identificación de las diferentes fuentes de financiación accesibles para atraer personal investigador de prestigio													
3. Aplicación de procedimientos para la captación y selección de candidatos competitivos													
4. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													
<b>Recursos Humanos/ Política de soporte al desarrollo selectivo de grupos emergentes</b> <b>Plan de Apoyo a los Grupos Emergentes</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Definir los criterios de inclusión en el Plan de Tutela a los grupos emergentes													
2. Analizar las actuales iniciativas y evaluar necesidades													
3. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
<b>Colaboración y excelencia/ Promover la colaboración interna en el IMIM</b>													
<b>Plan de fomento de colaboración entre líneas de investigación clínica, epidemiológica y básica.</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Análisis de los instrumentos y acciones para fomentar la colaboración interna.													
2. Incentivar la colaboración y promover redistribución de investigadores													
3. Definir indicadores para la evaluación de acciones cooperativas													
4. Evaluación inicial de este Plan e implementación de nuevos instrumentos y acciones de colaboración interna													
5. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													
<b>Colaboración y excelencia/ Consolidación de los Servicios Científico técnicos comunes</b>													
<b>Plan de coordinación de los SCT</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Analizar la situación de los SCT existentes en el entorno del IMIM													
2. Diseñar una política de gestión para preservar el acceso equitativo a todos los investigadores del IMIM													



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
3. Establecer las políticas de consolidación de los SCT existentes, así como el eventual desarrollo de nuevos SCT. Priorización de las actuaciones													
5. Establecer indicadores de calidad de los SCT													
6. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													
<b>Colaboración y excelencia/ Incremento de la financiación privada</b> <b>Plan de captación de fondos privados para investigación</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Analizar las diferentes fuentes de financiación privada de la investigación existentes en el ámbito internacional, estatal y regional.													
2. Realizar sesiones informativas a los investigadores sobre las fuentes de financiación privadas y los procedimientos a realizar													
3. Elaboración de una memoria de presentación del IMIM adecuada para darlo a conocer a las fuentes de financiación privada.													
4. Fomentar los contactos del IMIM con las fuentes de financiación privadas con el fin de obtener fondos provenientes del mecenazgo													
5. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
<b>Colaboración y excelencia/ Fomento de la calidad en la gestión</b>													
<b>Plan de Calidad y Mejora</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Definir la política de Calidad													
2. Elaborar un Cuadro de Mando													
3. Implantar un Plan de Calidad y Mejora basado en la planificación estratégica													
4. Realizar el seguimiento y evaluación de los planes definidos en el Plan Estratégico													
<b>Docencia y formación/ Fomento de la investigación en el grado universitario</b>													
<b>Plan de fomento de la investigación en la formación de Grado</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Introducción de metodología básica de investigación y técnicas de apoyo en el diseño curricular.													
2. Introducción, a partir del segundo ciclo, de un programa específico de participación de estudiantes en proyectos de investigación.													
3. Atención a la experiencia investigadora en el perfil de los tutores de estudiantes de grado adscritos a los servicios clínicos.													



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
4. Atención a las actividades relacionadas con la investigación clínica en la definición del portafolio del estudiante													
5. Promover las estancias en período de verano en grupos de investigación.													
6. Ofrecer becas para incentivar la incorporación durante un año en un grupo de investigación													
7. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													
<b>Docencia y formación/ Refuerzo del programa de iniciación a la investigación del personal asistencial en formación</b>													
<b>Plan de fomento de la investigación en la formación sanitaria especializada.</b>													
<b>Acciones:</b>													
1. Elaborar e implantar un programa de formación en metodología de investigación para residentes,													
2. Desarrollo de acciones específicas para promover la participación en investigación de los facultativos del ámbito de Atención Primaria (ver detalles en el Plan de Integración).													
3. Desarrollo de acciones específicas para promover la investigación para profesionales del ámbito de enfermería (ver detalles en el Plan de Integración).													
4. Implantar un programa de adscripción de residentes a grupos de investigación y participación en proyectos en su área de especialización													



Eje estratégico / Plan de Acción / Acciones:	Año 2012				Año 2013				Año 2014				Otros
	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	1er Trim	2do Trim	3er Trim	4to Trim	
5.Promover estancias en Comisión de Servicios de los residentes en centros de investigación en el marco de su programa de formación													
6. Dotación de ayudas internas de un año de duración para la formación en investigación que fomenten la participación en el programa previsto por el ISCIII (Río Hortega) de los facultativos, una vez finalizado el período de residencia													
7. Realizar el seguimiento y evaluación del Plan													

# Anexos

- 1 Plan Estratégico de Investigación del IMAS 2010-2014, de noviembre de 2009
- 2 Manual Buenas Prácticas Científicas. Cuarta edición enero 2009
- 3 Pacto Nacional para la Investigación y la Innovación 2008, de 21 de Octubre de 2008
- 4 Convenio UAB-UPF Realización Conjunta de Estudios de Grado en Medicina 14-02-2008

## Otros documentos citados:

- Documento 4.2: *Plan de Tutela a Grupos Emergentes*
- Documento 12: *Plan de Calidad y Mejora*
- Documento 13: *Plan de Formación*