

Germans Trias Recerca



**PLA ESTRATÈGIC
2014 - 2017**



Ajuntament de Badalona



ÍNDEX

Introducció

- Justificació i premisses pel Pla Estratègic
- Estructura del Pla Estratègic
- Procés participatiu de planificació estratègica

Estructura del Pla Estratègic

- Formulació del Pla Estratègic
- Priorització del Pla Estratègic

Diagnosi

Formulació del Pla Estratègic

- Missió i Visió
- Àmbits estratègics
- Eixos estratègics i línies d'actuació

ÀMBIT 1: RECERCA

- Eix 1: Definir un model de recerca basat en la interacció entre àmbits d'especialització del campus i les tendències de futur
- Eix 2: Promoure la incorporació i retenció de talent de qualitat
- Eix 3: Impulsar estratègies i polítiques que incrementin l'efectivitat de l'activitat de recerca i transferència

ÀMBIT 2: ENTORN

- Eix 4: Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució i de les institucions que la componen
- Eix 5: Incrementar el grau d'internacionalització del Campus
- Eix 6: Definir i promoure un programa de coordinació funcional de totes les institucions del Campus

ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

- Eix 7: Assolir l'excel·lència, eficiència i sostenibilitat en tots els processos i activitats de l'institut
- Eix 8: Mantenir la sostenibilitat i millorar la captació de fons
- Eix 9: Definir una estratègia pels serveis científicotècnics de la institució que permetin la seva consolidació, potenciació i sostenibilitat

ANNEXOS

- ANNEX 1: Anàlisi extern
- ANNEX 2: Planificació
- ANNEX 3: Participants per a l'elaboració del Pla estratègic

INTRODUCCIÓ

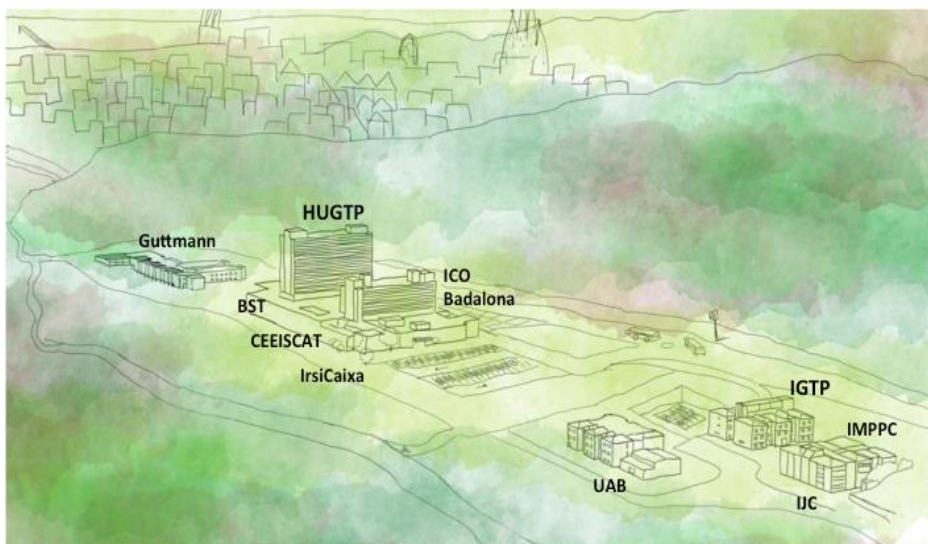
JUSTIFICACIÓ I PREMISSES PEL PLA ESTRATÈGIC

L'IGTP es un centre de recerca associat a un hospital universitari en el entorn d'un campus biomèdic, que ha de tenir perfectament definits els seus objectius estratègics i a la vegada ha de disposar d'una cultura organitzativa compartida per totes les persones que hi treballen que permeti anar assolint els objectius proposats. En haver-se acabat el període de vigència del Pla estratègic 2008-2012, toca formular-ne un de nou pel període 2014-2017, que doni resposta a les necessitats i compleixi amb les obligacions i expectatives que l'IGTP té amb la societat.

El campus de Can Ruti té la singularitat d'estar constituït per nombroses i prestigioses institucions de Recerca, moltes de les quals estan reconegudes com a centres CERCA. Aquest fet constitueix un element enriquidor, capaç de generar moltes sinèrgies però a la vegada dóna complexitat a la gestió global del campus, on el IGTP és històricament el pal de paller i en l'actualitat té entre d'altres, la funció de donar servei transversal i facilitar una dinàmica de funcionament coordinat que sigui útil per a tots els investigadors del campus, siguin de la institució que siguin, per aconseguir el màxim desenvolupament del seu potencial de recerca aplicada a la salut.

Aquestes institucions són les següents:

- Institut Germans Trias i Pujol (IGTP)
- Hospital Universitari Germans Trias i Pujol (HUGTP)
- Institut Català d'Oncologia (ICO)
- Irsicaixa
- Fundació Lluita contra la SIDA (FLS)
- Institut de Medicina Predictiva i Personalitzada del Càncer (IMPPC)
- Institut de Recerca contra la Leucèmia Josep Carreras (IJC)
- Institut Guttmann
- CEEISCAT
- Banc de Sang i Teixits (BST)
- Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)



El Pla Estratègic és, addicionalment, un instrument que permet crear cultura corporativa, reforçar la organització i satisfer les expectatives de les persones que reben els serveis de l'IGTP. A més, la realització d'un pla estratègic amb una metodologia participativa, tal i com s'ha fet en el cas que ens ocupa, ha permès obtenir informació rellevant i crear vies de comunicació entre les institucions i entre persones clau de les mateixes.

L'any 2012 va quedar exhaurit el Pla Estratègic 2008–2012 i, per tant, es considera pertinent repensar quina serà la propera etapa que l'IGTP ha d'abordar a partir de la revisió de la formulació estratègica realitzada l'any 2008 i els reptes de futur que han d'abordar el conjunt de centres de recerca del campus de can Ruti, i particularment l'IGTP.

La planificació estratègica és un procés mitjançant el qual es fa el diagnòstic d'una organització i del seu encaix en l'entorn, es fixen unes orientacions estratègiques i s'estableixen les accions que cal portar a terme per assolir els objectius i els escenaris desitjats.



La Direcció científica ha considerat necessari elaborar el nou Pla Estratègic de forma participativa, com un procés dinàmic que ha de tenir impacte en la fixació de les prioritats de forma compartida i també en els resultats que ha d'obtenir la institució.

El Pla Estratègic no ha de ser un discurs més; ha de ser un instrument de gestió per ser portat a la pràctica i implementat per la Direcció científica i les persones amb responsabilitats de cadascuna de les unitats organitzatives de la institució, un cop sigui discutit i aprovat pel Patronat de l'IGTP.

ESTRUCTURA DEL PLA ESTRATÈGIC

El present Pla Estratègic s'ha elaborat partint de la informació i els plantejaments continguts, entre altres, en els documents següents:

- Programa *HORIZON 2020*
- *Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación 2013-2016*
- Pla estratègic de recerca i innovació en salut 2012-2015
- *Respondent Report of the KnowledgeTransfer Study, 2012. European Knowledge Transfer indicators Survey. Code of Practice Implementation Survey. Interviews with universities and other public research organisations*
- *Informe COSCE. Análisis de los recursos destinados a I+D+i contenidos en los presupuestos generales del estado para el año 2013*
- Document de treball de l'estratègia per a l'especialització intel·ligent de Catalunya (RIS3CAT)
- Pla de Salut de Catalunya 2011 - 2015
- Pla estratègic IGTP 2008 – 2012
- Informe CERCA IGTP 2013
- Memòria científica anual IGTP 2009, 2010, 2011, 2012

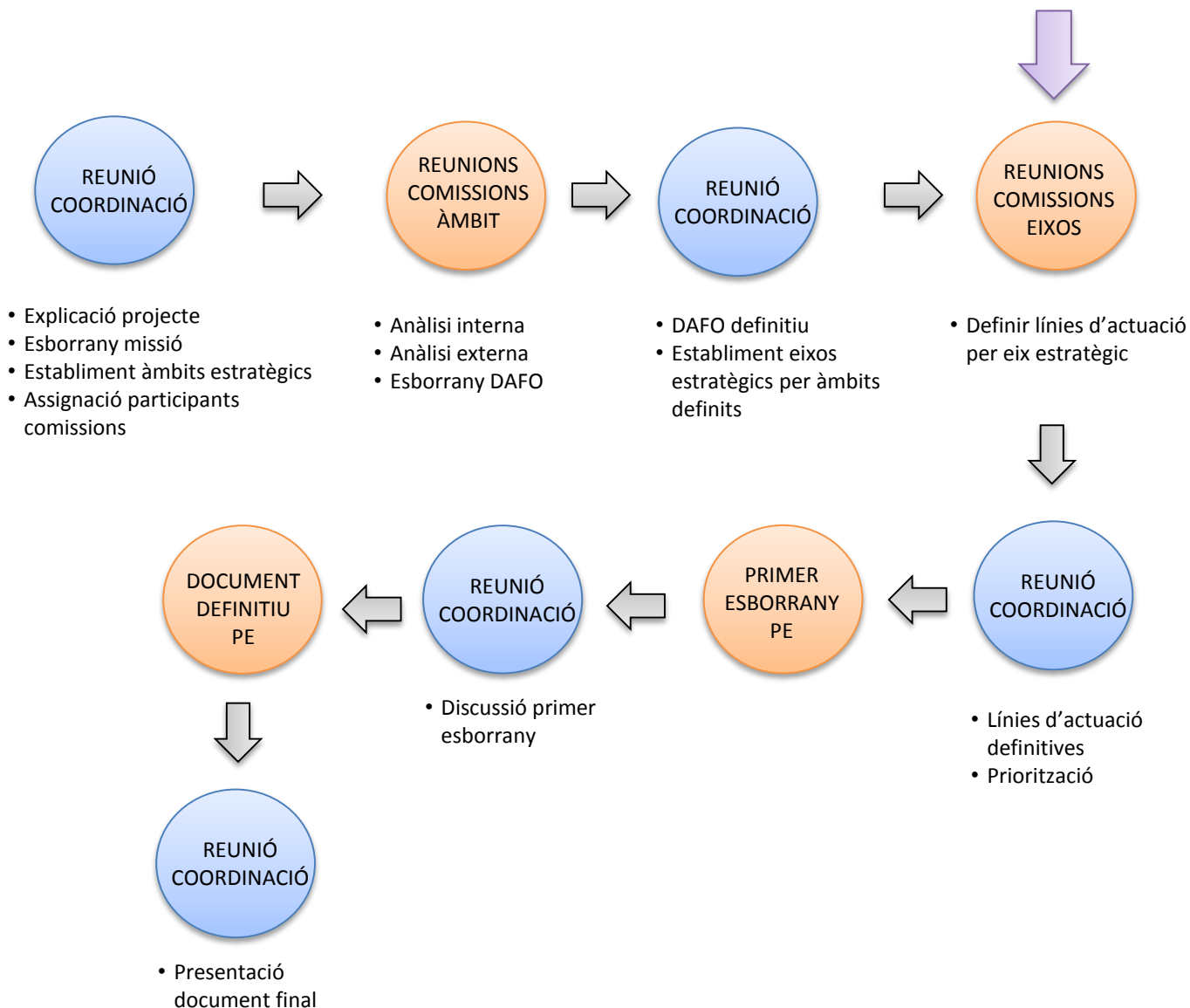


Aquest Pla Estratègic conté una formulació estructurada en els elements següents:

- **La missió:** defineix la raó de ser de la institució.
- **La visió:** estableix a què aspira la institució amb un horitzó de llarg termini.
- **Els àmbits estratègics:** configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat investigadora.
- **Els eixos estratègics:** són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de l'IGTP en cadascun dels àmbits estratègics prèviament definits.
- **Les línies d'actuació:** són les accions que s'han de desenvolupar i que han de servir per concretar la visió estratègica formulada en els eixos.
- **Els vectors transversals:** han de servir per prioritzar els eixos estratègics i les línies d'actuació en cas de necessitat.

PROCÉS PARTICIPATIU DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

A continuació es presenta gràficament i de forma resumida com s'ha desenvolupat el procés participatiu d'elaboració del Pla estratègic de l'IGTP:



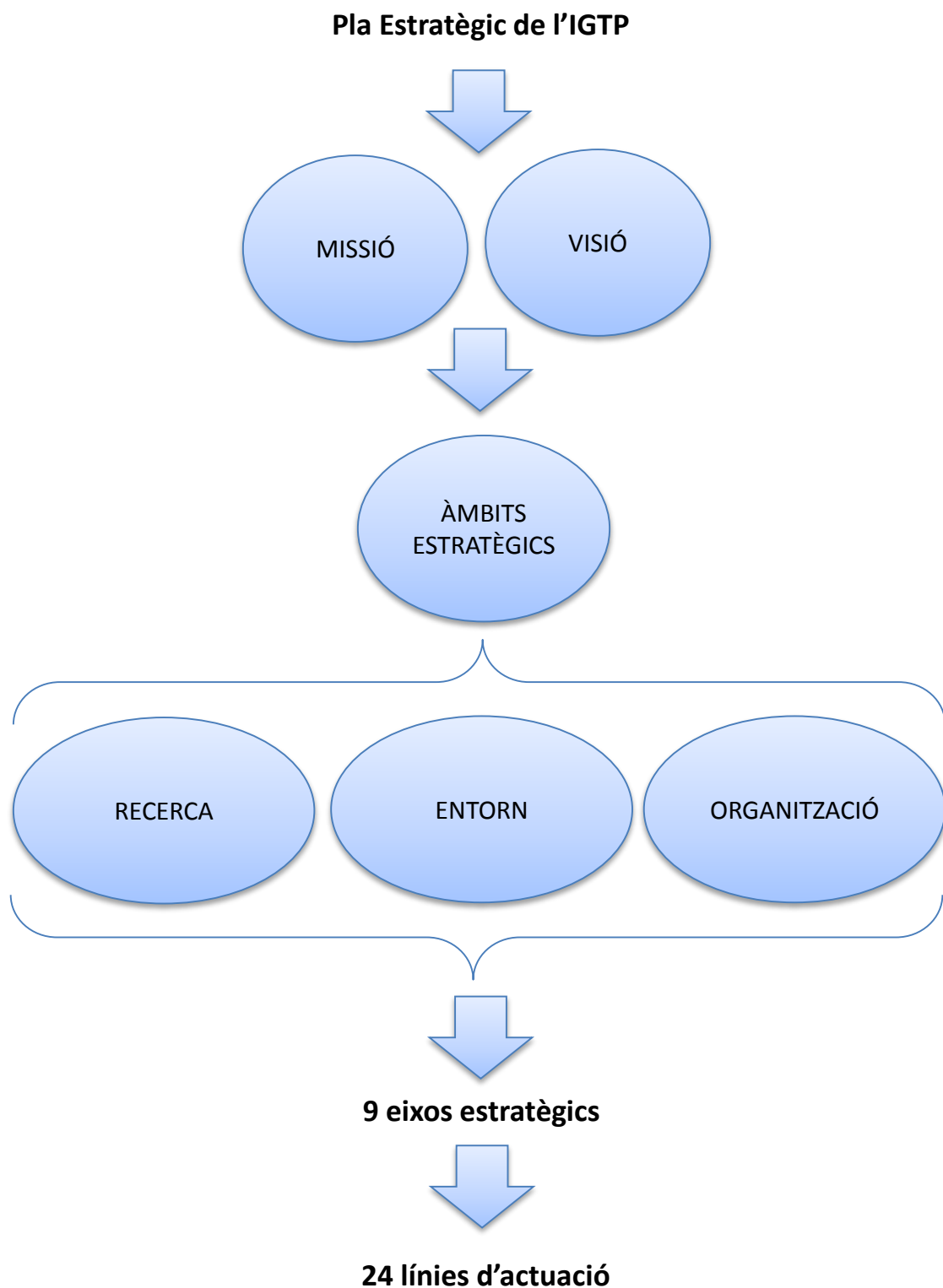


Operativa

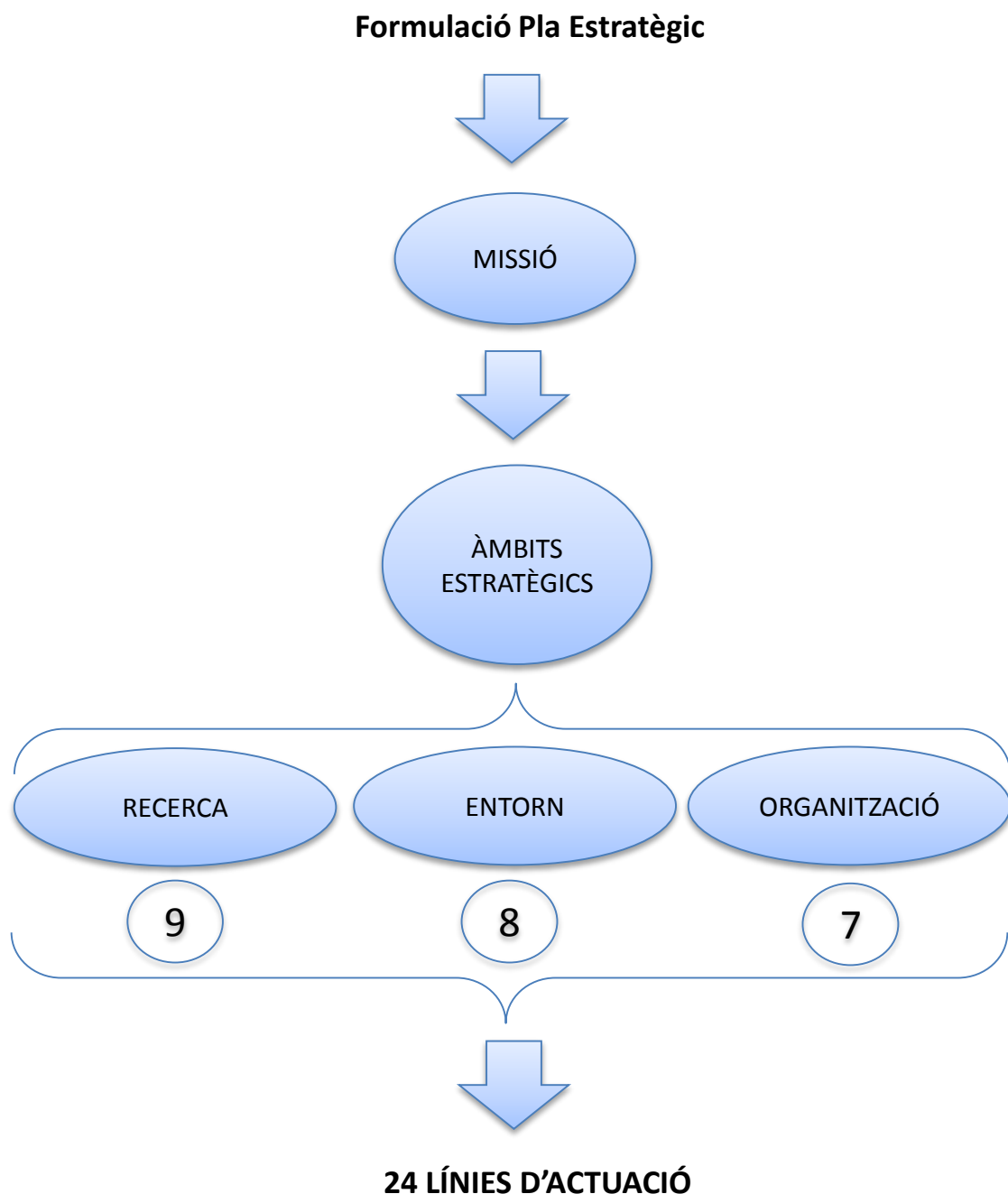
- **Creació d'una comissió de coordinació:**
 - Composició: comitè científic intern ampliat amb altres investigadors i membres representants de totes les institucions del campus.
 - Objectius:
 - Compartir i sotmetre a debat la visió estratègica de Direcció Científica
 - Definir missió i visió
 - Establiment dels àmbits i eixos estratègics
 - Validació del DAFO
 - Validació del Pla estratègic
 - Participació presencial:
 - 30 de gener 2014. Presentació metodologia
 - 13 de febrer 2014. Establiment de la missió, visió i àmbits estratègics.
 - 18 de març 2014. Validació del DAFO i establiment dels eixos estratègics.
 - Participació virtual:
 - Setmana 21 de juliol 2014. Validació del document del Pla estratègic.
- **Creació d'una comissió per àmbit estratègic:**
 - Composició: part del comitè científic intern ampliat amb altres investigadors i membres representants de totes les institucions del campus.
 - Objectius: anàlisi interna, externa i informe DAFO
 - Participació presencial:
 - 6 de març 2014. Comissió àmbit recerca
 - 10 de març 2014. Comissió àmbit organització
 - 13 de març 2014. Comissió àmbit entorn
- **Creació d'una comissió per cada eix estratègic:**
 - Composició: part del comitè científic intern ampliat amb altres investigadors i membres representants de totes les institucions del campus i professionals experts en cada eix.
 - Objectius: establiment línies d'actuació. Validació del pla estratègic
 - Participació presencial:
 - 10 abril 2014. Comissió eix serveis
 - 28 abril 2014. Comissió eix processos
 - 28 abril 2014. Comissió eix difusió
 - 30 abril 2014. Comissió eix efectivitat
 - 13 maig 2014. Comissió eix model de recerca
 - 14 maig 2014. Comissió eix coordinació funcional
 - 19 maig 2014. Comissió eix talent
 - 27 maig 2014. Comissió eix internacionalització
 - 28 maig 2014. Comissió eix captació de fons
 - Participació virtual:
 - Setmana 21 juliol 2014. Validació del Pla estratègic.



ESTRUCTURA DEL PLA ESTRATÈGIC



FORMULACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC



La **Missió** de l'IGTP és crear un entorn multi-disciplinar i multi-institucional que permeti fer **recerca translacional** amb la màxima eficiència per millorar la **salut** i la **qualitat de vida** de les **persones**.



Eixos estratègics

ÀMBIT 1: RECERCA

- Eix 1: Definir un model de recerca basat en la interacció entre àmbits d'especialització del campus i les tendències de futur
- Eix 2: Promoure la incorporació i retenció de talent de qualitat
- Eix 3: Impulsar estratègies i polítiques que incrementin l'efectivitat de l'activitat de recerca i transferència

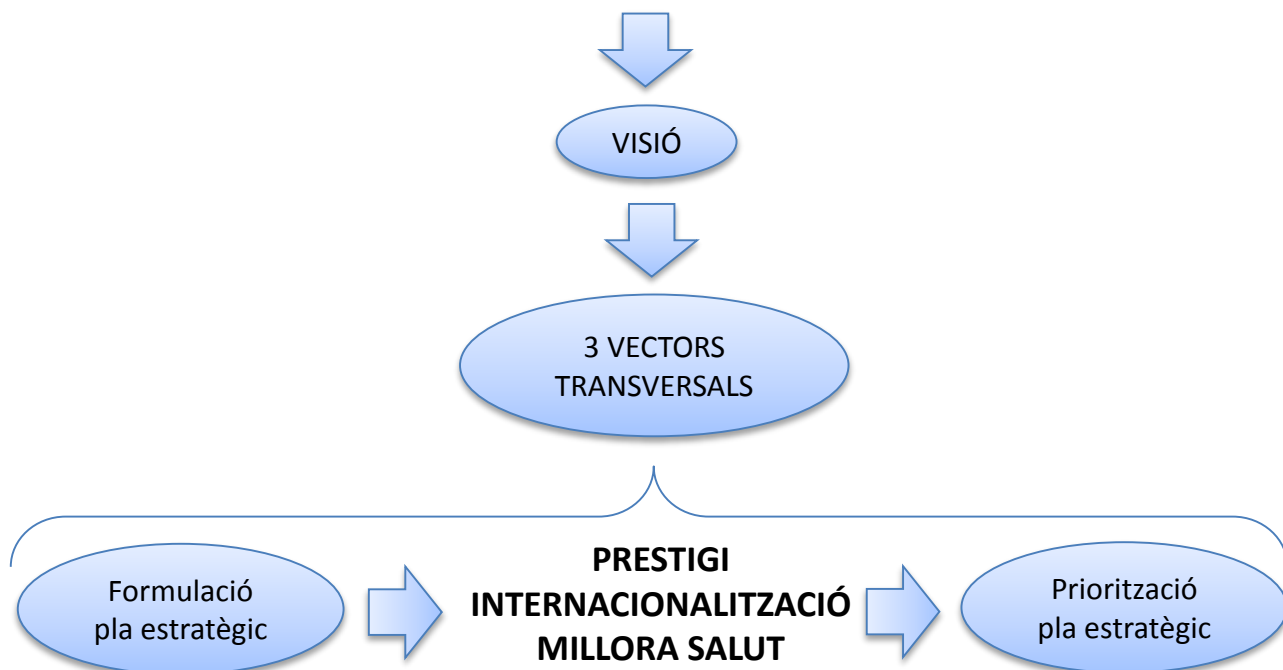
ÀMBIT 2: ENTORN

- Eix 4: Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució i de les institucions que la componen
- Eix 5: Incrementar el grau d'internacionalització del Campus
- Eix 6: Definir i promoure un programa de coordinació funcional de totes les institucions del Campus

ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

- Eix 7: Assolir l'excel·lència, eficiència i sostenibilitat en tots els processos i activitats de l'institut
- Eix 8: Mantenir la sostenibilitat i millorar la captació de fons
- Eix 9: Definir una estratègia pels serveis científicotècnics de la institució que permetin la seva consolidació, potenciació i sostenibilitat

Priorització del Pla Estratègic



La **Visió** de l'IGTP és ser un centre de recerca biomèdica de **prestigi**, referent a Catalunya i al món, que contribueixi a la **millora de la salut** i **qualitat** de vida de les persones a través de la sostenibilitat, l'excel·lència, l'expertesa professional i la **transferència tecnològica** de la seva recerca.



DIAGNOSI

A partir de la documentació consultada i les reunions específiques per àmbit estratègic s'ha fet una anàlisi externa i interna de la institució que ha generat el següent diagnosi DAFO:

L'IGTP ha d'establir mecanismes per aprofitar les **OPORTUNITATS** de l'entorn relacionades amb:

- L'existència de polítiques públiques de recerca que tendeixen a facilitar la incorporació de talent, la transferència de coneixement, la difusió dels resultats, la recerca col·laborativa i la internacionalització.
- L'augment dels fons UE per fer recerca.
- La condició de Catalunya com a Bioclúster més important d'Espanya i referència al sud d'Europa.
- Un finançament autonòmic de la recerca basat en els resultats.
- La possibilitat de participar a la majoria de *calls* del H2020, principal programa de finançament de la recerca a Europa.
- El potencial de l'H2020 en la participació d'PIMES, teixit industrial català majoritari.
- El principal sector que genera ingressos per transferència de tecnologia dins de la UE és el sector biomèdic.
- L'augment de la transferència mitjançant la creació d'empreses de base tecnològica.

L'IGTP ha d'establir mecanismes per contrarestar les **AMENACES** de l'entorn relacionades amb:

- La disminució dels fons públics per fer recerca en els Pressupostos Generals de l'Estat espanyol amb la conseqüent fragmentació de l'ecosistema de recerca.
- La incertesa econòmica global.
- El clima polític entre Catalunya i Espanya.
- Els competidors externs.
- La incògnita sobre la disponibilitat futura d'investigadors i gestors de la recerca i innovació.
- L'existència d'un teixit industrial proper sense capacitat d'absorció de grans projectes de desenvolupament.
- Els ingressos per transferència de tecnologia molt localitzats en institucions dintre de la UE.
- La dificultat d'accés als centres de decisió de possibles empreses llicenciatàries.
- Les empreses catalanes no tenen gaire relació amb el centres públics de generació de coneixement.



L'IGTP hauria de potenciar principalment els seus **PUNTS FORTS** relacionats amb:

- Gran desplegament de múltiples institucions de recerca en un mateix Campus.
- Imatge de marca Campus Can Ruti en progressiva consolidació.
- Capacitat de generar noves àrees per sinèrgies de coneixement dins del Campus Ruti.
- Elevada expertesa en àrees de coneixement concretes.
- Línies de recerca punteres a nivell internacional.
- Cultura innovadora en expansió dintre de la institució.
- Primera àrea assistencial de Catalunya per nombre de pacients.
- Conveni de recerca amb la Fundació Jordi Gol i Gorina.
- Ésser un institut acreditat i reacreditat per l'ISCIH, i també un centre CERCA.
- Difusió social de la recerca en fase expansiva.
- L'existència d'espai disponible per incorporar nous grups de recerca.
- Disposició geoestratègica privilegiada del Campus Ruti.
- Flexibilitat institucional.
- Plataformes ben estructurades amb possibilitat de creixement.
- Investigadors implicats amb la missió i la visió.
- Situació econòmic-financera de la institució actualment sanejada.
- Els bancs de mostres biològiques i ADN.
- Les estructures per donar suport a tota la cadena de desenvolupament de fàrmacs i tractaments.
- La plataforma de *e-learning*.
- Amplia xarxa de contactes industrials i acadèmics, locals i internacionals
- Presència de *key opinion leaders* al campus.
- L'existència d'un Comitè Científic Extern (CCE) excel·lent.
- La bona comunicació interna a nivell de gestió.
- La nova pàgina web.

L'IGTP hauria de corregir principalment els seus **PUNTS FEBLES** relacionats amb:

- Insuficient seguiment i avaluació científica dels grups de recerca.
- No haver desplegat l'estratègia de valorització del coneixement.
- La comunicació interna entre les institucions del Campus.
- Insuficient coneixement de les activitats de recerca entre els integrants del Campus.
- Interrelació amb els investigadors de l'atenció primària insuficient.
- La manca de capacitat de *lobby* davant l'administració tant local, com estatal, com de l'UE.
- Comunicació i visibilitat externa millorables.
- La manca d'aliances amb centres de recerca no associats a hospitals.
- La baixa participació en projectes internacionals (Europeus, *NIH*, *Welcome Trust* i altres).
- La insuficient incorporació d'investigadors internacionals.
- El dimensionament personal de gestió administrativa.
- El dimensionament personal de gestió de projectes.
- Les insuficients eines de seguiment de projectes.
- La manca d'una gestió per processos.
- El model organitzatiu.
- La manca de beques intramurals
- El poc coneixement dels serveis tècnics de les plataformes per part del usuaris interns i externs.
- La no existència de plataforma de bioinformàtica.
- L'actual Centre d'Experimentació Animal (CEA), que és obsolet.
- La infraestructura informàtica.
- La baixa activitat d'alguna plataforma.
- La manca de cicles de formació superior (postgrau i màster) reconeguts en l'àmbit universitari.
- Insuficient relació amb altres relació amb altres Instituts de recerca i hospitals fora del territori.

FORMULACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

MISSIÓ I VISIÓ

La missió de l'IGTP es formula de la següent manera:

La **Missió** de l'IGTP és crear un entorn multi-disciplinar i multi-institucional que permeti fer **recerca translacional** amb la màxima eficiència per millorar la **salut** i la **qualitat de vida** de les **persones**.

La visió de l'IGTP es formula de la següent manera:

La **Visió** de l'IGTP és ser un centre de recerca biomèdica de **prestigi**, referent a Catalunya i al món, que contribueixi a la **millora de la salut i qualitat** de vida de les persones a través de la sostenibilitat, l'excel·lència, l'expertesa professional i la **transferència tecnològica** de la seva recerca.

La missió i la visió de l'IGTP constitueixen els eixos vertebradors del Pla estratègic de l'IGTP.



ÀMBITS ESTRATÈGICS

Els àmbits estratègics configuren blocs de contingut que permeten estructurar i agrupar d'una manera coherent el conjunt de l'activitat investigadora i que han de permetre articular de forma ordenada el debat en el si de la comunitat investigadora.

Els àmbits estratègics en què s'estructura el Pla Estratègic de l'IGTP són:

- ÀMBIT 1: RECERCA
- ÀMBIT 2: ENTORN
- ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

EIXOS ESTRATÈGICS I LÍNIES D'ACTUACIÓ

Per una banda, els eixos estratègics són la formulació en clau estratègica de les prioritats que han de caracteritzar l'actuació de la institució en cadascun dels àmbits estratègics prèviament definits.

Per l'altra, les línies d'actuació han de servir per concretar la visió estratègica formulada en els eixos. Tot i que el present document pretén establir un cronograma d'actuacions específic, la implementació operativa de totes les accions que a continuació s'expliquen s'adequarà temporalment a les circumstàncies que es puguin presentar, ja sigui de caire polític, econòmic o social, o simplement científic.

A continuació es presenta, per a cadascun dels àmbits estratègics definits, una breu descripció de la situació actual i dels objectius que cal assolir en els propers anys, i una formulació dels eixos estratègics i línies d'actuació que es proposen desenvolupar a l'IGTP en el període 2014-2017.





ÀMBIT 1: RECERCA

La recerca és una de les obligacions de tot centre hospitalari universitari com l'HUGTP. Al llarg de la seva no tant llarga història (solament 30 anys), les accions de recerca substanciades en la creació de l'IGTP entre d'altres, han fet que el campus de Can Ruti s'hagi posicionat en el escenari estatal i internacional també, com no únicament una promesa sinó una realitat d'excel·lència. Això demostra l'aposta continuada que les successives Direccions de l'HUGTP han fet per la recerca en el seu recorregut històric, però també el substrat i la qualitat científica existents en els professionals que treballen en el campus. Cal dir que això ha tingut com a conseqüència l'increment del prestigi i el respecte que s'ha generat en la institució i els seus professionals (assistencials, de recerca i docents), tan per part de les autoritats, els pacients i la comunitat professional del sector de salut. Òbviament, aquesta aposta ha estat una bona aposta, amb molt de retorn i cal d'entrada no únicament fer un reconeixement a les successives direccions, sinó també, i en majúscules, als investigadors i líders que s'han generat en el campus, sense els quals res de tot plegat hagués estat possible.

En moments econòmics i políticament molt complexos, ni la institució ni els investigadors, ni els responsables de la Direcció Científica ens farem enrere; tindriem massa a perdre, i sobretot, no únicament el Campus de Can Ruti, si no els nostres pacients. Una institució hospitalària que fa recerca fa generalment molt bona assistència, i aquest model el continuarem implementant en els propers 4 anys en que aquest Pla estratègic estarà vigent. És l'únic model possible, i més que mai en temps de crisi, on solament podran tirar endavant els millors, i nosaltres, can Ruti, l'IGTP i les institucions que convivim en el campus, estem i hem de continuar estant entre els millors, no en tot evidentment, però si en algunes disciplines. Això explica que fóssim reconeguts entre els 5 primers instituts de recerca acreditats per l'ISCII al 2009, i que enguany al març del 2014 fóssim novament dels primers en assolir la reacreditació amb una puntuació de 95 sobre 100. Per tant, la feina ha estat ben feta, però encara ens queda molt per fer, perquè les condicions i necessitats intrínseques de la recerca van canviant a molta velocitat, i els escenaris i entorn politico-econòmic es presenten amb bastantes incerteses. El repte és gran però també ho és la confiança en assolir l'èxit, fonamentalment perquè el substrat d'investigadors, la massa crítica que al llarg d'aquests anys s'ha anat cimentant en el nostre campus és molt bo. A més a més, malgrat les diverses dificultats, les nostres institucions continuen apostant per grans projectes, com ara el Centre de Medicina Comparativa a l'IGTP, el projecte Genoma de Catalunya (GCAT) a l'IMPPC, i el nou centre de l'Institut contra la Leucèmia Josep Carreres, un centre emblemàtic per fer recerca d'excel·lència sobre leucèmies i altres malalties malignes de la sang. Apostes fortes en moments difícils, perquè solament els més forts i els que més bé s'adapten –seguint els plantejaments darwinians– són els que sobreviuen.

Durant el període 2014-2017 l'IGTP ha de reforçar les seves estructures organitzatives i de serveis científico-tècnics i de suport als investigadors de tot el campus per tal d'assolir una posició més visible i més protagonista en el panorama de la recerca a nivell nacional, estatal i europeu. La recerca que ha de continuar fent-se al Campus de Can Ruti i a l'IGTP en particular ha de ser una recerca d'excel·lència, prioritzant la qualitat sobre la quantitat, amb una clara dinàmica translacional, innovadora i d'àmbit internacional.

En el Campus de Can Ruti coexisteixen tota una sèrie de institucions de màxim prestigi tant en la vessant assistencial, docent com investigadora, que configuren un escenari ideal per assolir l'excel·lència en el seu producte final, posicioni

ament al campus de manera més visible i que es guanyi en prestigi, fet que redunda en més confiança per part dels pacients que confien la seva salut en les nostres mans, i per a qui està justificada la nostra feina i a qui ens devem.

EIX 1

Definir un model de recerca basat en la interacció entre àmbits d'especialització del campus i les tendències de futur

Situació actual:

La combinació d'investigadors clínics i bàsics del nostre campus, aproximadament uns 140 investigadors principals amb un total de unes 400 persones entre personal científic de suport, personal administratiu i IPs, i que actualment presenta una relació 45-65%, hauria de permetre que el caràcter translacional de la recerca que es generi a Can Ruti arribi a altes cotes de productivitat. Una recerca col•laborativa, orientada a resoldre els problemes de la nostra població amb solucions innovadores que neixen de la interacció d'investigadors clínics i bàsics. La obligació de la Direcció Científica i dels diferents responsables de recerca del campus és organitzar i impulsar totes les realitats i potencialitats dels nostres grups de recerca, facilitant als mateixos la seva tasca a la vegada que impulsant interaccions entre els protagonistes de la recerca, els investigadors.

Model de recerca a assolir:

El model de recerca que pretenem consolidar en els propers 4 anys amb el present Pla estratègic es caracteritza per:

- Centrar-se en el pacient i els problemes de salut de la població.
- Tenir un fort component translacional.
- Apostar per la innovació.
- Amb un format cooperatiu a nivell del campus .
- Enfocat a la cerca de *partners* internacionals i sobre tot en l'àmbit europeu en les accions del programa H2020.
- Alineat amb la filosofia H2020 de l'aplicació de criteris de recerca i innovació responsable(*Project RRI tools: Building a better relationship between science and society*)





Actualment, les àrees temàtiques i grups de recerca son els següents:

Àrea 1 - Ciències del comportament i Abús de substàncies

- G1 - Complicacions mèdiques de l'abús de substàncies
- G2 - Grup d'estudi de les malalties mentals

Àrea 2 - Immunologia i inflamació

- G3 - Immunopatologia
- G4 - Immunologia de la diabetis
- G5 - Dermopaties de base immunològica i inflamatòria

Àrea 3 - Malalties del cor, vasculars i respiratòries

- G6- Grup de recerca en malalties del cor
- G7- Grup de recerca en malalties respiratòries
- G8 - Grup d'estudi de les malalties trombo-venoses

Àrea 4 - Malalties infeccioses

- G9- Microbiologia clínica i experimental
- G10 -Recerca Clínica i Bàsica de la SIDA
- G11 - Grup de investigació en Legionella
- G12 - Salut global i epidemiologia de les malalties de transmissió sexual

Àrea 5- Malalties endocrino-metabòliques, de l'os i renals

- G13 - Grup d'estudi de les malalties endocrines
- G14- Grup de recerca de l'os i de les malalties reumatològiques
- G15 -Grup de recerca renal
- G16 - Metabolopaties hereditàries pediàtriques
- G17- Grup de recerca en patologia urològica

Àrea 6 - Fetge i aparell digestiu

- G18 - Grup de recerca en patologia digestiva

Àrea 7 - Càncer

- G19 - Grup de recerca en malalties malignes hematològiques
- G20 - Grup de recerca en càncer hepàtic i digestiu
- G21 - Grup de càncer de pulmó
- G22 - Grup de càncer de mama
- G23 - Grup de recerca en tumors cerebrals
- G24 - Grup d'estudi dels tumors de la pell
- G25 - Grup d'Histopatologia tumoral

Àrea 8 - Neurociència

- G26 - Grup d'estudi de la patologia vascular del cervell
- G27 - Grup de recerca bàsica i translacional en Neurociències
- G28 - Grup d'investigació en neurobiologia cel·lular i molecular



Tanmateix, és de particular rellevància la creació del **Programa de Medicina Predictiva i Personalitzada del Càncer**, com a conseqüència de la integració de part de l'IMPPC en l'IGTP, en tot el que fa referència a tumor sòlid, mitjançant el projecte SUMA IGTP-IMPPC-IJC. Aquest nou programa tindrà un abast transversal, participant-hi investigadors de l'IGTP i de l'ICO Badalona, a més dels investigadors de l'IMPPC dedicats a l'estudi de tumor sòlid.

Línies d'actuació i objectius a assolir:

1.1 Establiment de les àrees transversals de recerca

En base a les actuals àrees constituïdes sobre disciplines de coneixement, es farà un exercici per definir àrees transversals que siguin crítiques i amb un molt important component estratègic, com per exemple, envelliment, tecnologies de la informació aplicades a recerca i salut, interactoma humà, etc.

1.2 Classificació dels grups de recerca

Es reavaluarà la definició de grup de recerca i la tipologia dels mateixos en base a criteris moderns i estandarditzats a nivell internacional.

1.3 Seguiment dels grups de recerca.

Es realitzarà un seguiment dels indicadors que defineixin l'activitat i qualitat dels grups de recerca en base a criteris estandarditzats i transparents, mitjançant instruments de valoració específics.

A l'Annex 2 del present Pla Estratègic s'hi pot consultar el desplegament exhaustiu d'accions associades aquestes línies d'actuació. No obstant, la següent figura mostra la planificació d'aquestes línies d'actuació:

EIX 1: Definir un model de recerca basat en la interacció entre àmbits d'especialització del campus i les tendències de futur

	2014	2015	2016	2017
A.1.1 Establiment de les àrees transversals de recerca				
A.1.2 Classificació dels grups de recerca				
A.1.3 Seguiment dels grups de recerca				



EIX 2

Promoure la incorporació i retenció de talent de qualitat

Situació actual:

Tot i que la institució disposa de mecanismes per a incorporar i retenir personal investigador i personal tècnic i de suport als investigadors, com demostra l'augment d'investigadors dels darrers anys i de la resta de professionals de suport, la gestió d'aquests s'ha de millorar per tal de garantir i incrementar el prestigi, l'excel·lència i la competitivitat nacional i internacional del sistema de recerca de l'IGTP. Aquest marge de millora es deu principalment als següents factors:

- No s'ha potenciat suficientment l'atractivitat de la institució a través de la promoció del talent i prestigi dels diferents grups punters de l'IGTP i del campus. Un dels valors afegits de la institució i del campus és el prestigi i el talent que aglutinen diferents grups de recerca que es tradueix en un pool d'atracció de talent important per a la institució. No obstant, des de la institució no s'ha potenciat aquesta fortalesa per tal de captar talent. És per aquest motiu que es considera clau establir accions de visibilitat per posar en valor aquesta fortalesa amb la finalitat d'atraure i retenir talent.
- No s'han establert polítiques de captació activa i retenció de talent a tots els nivells. Si que hi ha hagut incorporacions de personal investigador i tècnic de suport de manera sostinguda basades en convocatòries nacionals i estatals, però sense establir plans d'acció específics que permetin assolir objectius concrets de captació i retenció a tots els nivells, ja sigui incorporant talent júnior, sènior o d'alt nivell.

Tot i que s'ha potenciat la formació a tots els nivells planificant accions formatives com a mesura de retenció i capacitació del personal, manca establir un pla de formació a tots els nivells de la institució amb objectius concrets, ja sigui per personal investigador, personal de suport tècnic o administratiu tenint en compte les necessitats a cobrir.

Línies d'actuació i objectius a assolir:

2.1 Donar visibilitat a investigadors i grups de recerca de prestigi de la institució i del campus.

Aquesta línia d'actuació està contemplada dins de la 4.2 "Elaborar un Pla de comunicació alineat amb totes les institucions del campus de l'eix estratègic" "Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució".

L'objectiu 2017 de l'IGTP és **fer més visible la institució i els investigadors**, siguin o no *opinion leaders*, tenint en compte els diferents integrants del campus per augmentar l'atractivitat de la institució a l'hora de captar i retenir talent.

Un dels objectius específics del Pla de comunicació per augmentar la visibilitat hauria de ser, entre d'altres, apostar per la plataforma de *e-learning* de la institució assolint al 2017 un sistema propi de formació *on-line*, ja sigui gestionat internament o a través de col·laboracions amb una universitat. Aquest tipus de plataformes formatives estan en augment i els centres de recerca cada vegada més s'hi posicionen.



2.2 Establiment de polítiques actives de captació i retenció de talent.

L'objectiu 2017 de l'IGTP en aquest àmbit és haver augmentat significativament la massa crítica de investigadors i haver incorporat i retingut de manera raonable, investigadors en tots els nivells, ja siguin predocs, postdocs, *group leader junior* o *group leader senior*.

En aquest sentit, s'han de prendre accions relacionades amb els següents conceptes:

- Potenciar més la recerca als serveis de l'HUGTP. A través d'una acció concertada amb la Direcció Científica de l'IGTP, la Direcció de l'HUGTP i els diferents caps de servei, s'hauria d'establir un **Pla de incentivació de la recerca en determinats serveis** per tal de potenciar la mateixa, a través d'un anàlisi de situació de cadascun d'aquests i la identificació de professionals amb potencial investigador. L'objectiu concret serà augmentar significativament el nombre de projectes de recerca clínica actius a curt termini. Aquests potencials investigadors identificats i que vulguin endegar projectes de recerca han de ser acompanyats per la institució a través de facilitar l'accés a mecanismes de captació de fons i suport tècnic i administratiu sota la tutela d'investigadors amb recorregut científic contrastat i de la pròpia Direcció científica. A més, en el procés de **selecció dels nous caps de servei de l'HUGTP**, des de la comissió de recerca de l'IGTP i/o del Campus i de la Direcció Científica, s'hauria de valorar la idoneïtat del candidat des de la vessant de recerca i que aquesta fos molt tinguda en compte a l'hora de triar el candidat.
- Desenvolupar un **programa de postgrau de recerca biomèdica translacional** per atraure titulats universitaris amb interès per desenvolupar una carrera investigadora. Aquest postgrau hauria d'estar alineat amb el coneixement que es desenvolupa al campus i ser transversal amb tots els serveis de l'HUGTP de manera que els titulats tinguessin cabuda en algun dels grups de recerca de l'IGTP i/o del campus. No obstant, no hauria de competir amb programes similars de l'entorn, el que comportaria fer un estudi previ per detectar necessitats formatives no cobertes. En aquesta línia, el futur Centre de Medicina Comparativa i Bioimatge (CMCB) podria ajudar a trobar nínxols formatius no satisfets per altres centres de l'entorn. Els alumnes haurien de poder finançar les matrícules a partir de la col·laboració de la indústria o bé d'activitats de mecenatge, entre d'altres.
- Donar visibilitat als centres de recerca del campus per **atreure estudiants de medicina**. Gairebé cap dels estudiants de medicina del campus de Can Ruti es decanta per desenvolupar una carrera investigadora així que per revertir aquesta situació es considera necessari endegar accions de difusió com per exemple potenciar al tauló d'anuncis de la Facultat les activitats de recerca del campus, fer jornades de difusió de la recerca a la Unitat docent, i potenciar des de l'IGTP l'assignatura optativa de recerca de recent creació ("Principis d'investigació clínica: Metodologia, ètica i regulació") dins del curricular del grau.
- **Captació d'investigadors group leader i internacionals**. L'estratègia passaria per captar investigadors a través de diferents mecanismes com ICREA, ja que es considera que la institució disposa de recursos per fer-ho (recursos de recerca i dotació d'estructura bàsica de grup: espais, investigadors predoc, postdoc i tècnics). Altres mecanismes de captació de talent a tindre en compte, s'implementarien a través de programes de doctorat internacional (*joint doctorate*) o de programes de mobilitat i captació de talent (*Staff Exchange, Individual Fellowships*).

- No obstant, s'hauria de crear un sistema de *facilities* que permetés a l'investigador adaptar-se a l'entorn fàcilment, i augmentés així la capacitat de captació de talent de la institució. També s'hauria d'establir una xarxa de contactes a nivell internacional que captés investigadors potencials a qui poder oferir places a la institució.
- **Captació de talent local.** Realitzar les accions necessàries per tal de incorporar com a investigadors associats a l'IGTP, als investigadors consolidats de l'Hospital de Mataró, de l'Hospital de Badalona, i als investigadors reconeguts per la Fundació Jordi Gol i Gorina que treballen en el àmbit territorial de Metropolitana Nord.
- Elaborar un **Pla de formació** pel personal de la institució. Com a mesura de retenció de talent i millora contínua cal establir un pla de formació a tots els nivells de la institució amb objectius concrets, ja sigui per personal investigador, personal de suport tècnic, i administratiu tenint en compte les necessitats a cobrir.



- No obstant, es considera clau per assolir aquesta fita la figura del Responsable de recursos humans que actualment no existeix a la institució com a tal, però que estarà contemplada en la reestructuració funcional que es durà terme durant l'execució del present Pla estratègic segons s'especifica a l'acció 7.2 de l'eix estratègic 'Assolir l'excel·lència en tots els processos i activitats de l'institut'.

A l'Annex 2 del present Pla estratègic s'hi pot consultar el desplegament exhaustiu d'accions associades aquestes línies d'actuació. No obstant la següent figura mostra la planificació d'aquestes línies d'actuació:

EIX 2. Promoure la incorporació i retenció de talent

	2014	2015	2016	2017
A.2.1 Donar visibilitat a investigadors i grups de recerca de prestigi de la institució i del campus.				
A.2.2 Establiment de polítiques actives de captació i retenció de talent.				



EIX 3

Impulsar estratègies i polítiques que incrementin l'efectivitat i l'eficiència de l'activitat de recerca i transferència

Situació actual:

Actualment, el sector salut i les seves tecnologies associades abasten un ampli ventall de mercats finals que van des de les TIC's fins a la biomedicina, passant pels *Medical devices* i els serveis associats a la praxi mèdica. Aquest fet provoca que les possibilitats de valoritzar i transferir coneixement dins d'aquest sector siguin molt àmplies.

Les activitats d'innovació dins del sector salut s'han de veure a dos nivells:

- Tipus 1: Transferència a tercers (licències) i creació d'empreses de base tecnològica.
- Tipus 2: Transferència que es tradueix en una millora global del sistema sanitari (racionalització de recursos, millora del cost/efectivitat del sistema) i del tractament a pacients.

Aquesta diferenciació és conseqüència de les característiques d'un sistema basat en una sanitat pública i universal, que no només té per objectiu obtenir un benefici directe per a l'explotació de les activitats de recerca (tipologia 1), sinó que també té per objectiu apropar els resultats de la investigació a una millora global del sistema que produeixi solucions integrals en el sistema de salut, ja sigui:

- millorant la praxi clínica,
- millorant el diagnòstic en grups de risc d'hora i tractament dels pacients,
- millorant els procediments mitjançant guies clíniques i la gestió sanitària.

D'altra banda, diverses iniciatives com ara la xarxa ITEMAS o bé des de la direcció de la Fundació CERCA i d'ACCIO, s'estan implantant i desenvolupant iniciatives per a fomentar la transferència i valorització dins del sector salut.

No obstant això, és infreqüent trobar models plenament implantats en els quals es realitzi de forma sistemàtica la valorització del coneixement dins dels Hospitals i el sector sanitari en general que garanteixin la rendibilitat de les inversions realitzades en la investigació i facin més competitiva la sanitat pública i converteixi als hospitals en centres productors de riquesa i benestar de vida.

Així, tot i que la institució disposa de mecanismes i procediments relacionats amb la transferència com ho demostren les patents sol·licitades, les empreses de base tecnològica i les col·laboracions amb empreses que s'han realitzat, la gestió d'aquesta s'ha de millorar per tal de garantir que la transferència i valorització del coneixement sigui un procediment sistemàtic i no puntual. Aquest marge de millora es deu principalment als següents factors:

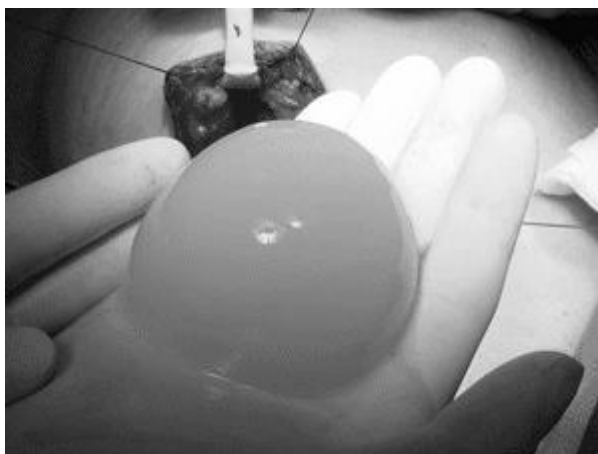
- No s'ha potenciat la transferència i valorització del coneixement dels diferents grups punters de la institució i del campus. L'IGTP disposa d'un ampli estoc de coneixement vinculat als seus grups de recerca i també vinculat a l'HUGTP. No obstant, des de la institució no s'ha potenciat aquesta fortalesa per tal de sistematitzar els processos d'innovació i la transferència de coneixement, sinó que aquesta s'ha produït de forma espontània. És per aquest motiu que es considera clau establir accions per posar en valor aquesta fortalesa amb la finalitat de potenciar la transferència i valorització del coneixement.

- No s'han establert polítiques relacionades amb la gestió de la propietat industrial i intel·lectual. No s'ha establert quina és la normativa i la política de protecció tant industrial com intel·lectual, així com la política de repartiment de drets d'explotació i de creació d'empreses de base tecnològica.
- Manca de fons de finançament per a protegir el coneixement i realitzar proves de concepte. La manca de fons per poder gestionar la propietat industrial (en forma de patents principalment) i intel·lectual, així com fons per a realitzar proves de concepte i valorització que permetin apropar el coneixement generat al mercat ha limitat les oportunitats de transferència i valorització del coneixement generat a l'IGTP.
- Manca una estructura de suport als investigadors per a la realització d'activitats de transferència del coneixement. La manca de personal de suport ha limitat la realització d'activitats de transferència i valorització.

Tot i que hi ha hagut serveis externs que han donat de forma puntual suport als investigadors, la manca d'una estructura estable ha dificultat les tasques de transferència i valorització del coneixement. Tanmateix, tot i que s'ha potenciat la formació a tots els nivells planificant accions formatives, manca establir un pla de formació específic vinculat a tots aquells aspectes relacionats amb la protecció i explotació dels resultats de la recerca amb objectius concrets, ja sigui per personal investigador, personal de suport tècnic o administratiu tenint en compte les necessitats a cobrir.

En definitiva, aquest pla estratègic ha de portar a millorar i sistematitzar:

- la protecció de la propietat intel·lectual i industrial,
- la formació en temes específics d'innovació,
- el suport a la creació d'*Spin-offs* i el llicenciament,
- les accions de difusió internes per a fomentar la generació de noves idees i innovacions,
- les accions de difusió externes per posicionar la institució com a centre de referència dins de la investigació biomèdica,
- fomentar la interrelació amb els diferents agents del sistema, especialment amb empreses de manera que es millori la col·laboració públic-privada,
- la realització de guies i procediments clínics i terapèutics.





Línies d'actuació i objectius a assolir:

3.1 Sistematitzar el procés de valorització i transferència del coneixement.

Aquesta línia d'actuació està contemplada com a l'actuació central que permetrà sistematitzar el procés de transferència i valorització del coneixement de la institució.

L'objectiu 2017 de l'IGTP és fer visible la institució i els investigadors, siguin o no *opinion leaders*, com a una institució innovadora de forma que un percentatge important dels grups de recerca realitzin de forma sistemàtica activitats de transferència i valorització (generació de patents i la seva transferència a tercers, creació d'empreses de base tecnològica, fomentar la innovació a l'HUGTP per a millorar la pràctica clínica).

En aquest sentit, s'han de prendre accions relacionades amb els següents conceptes:

- Actualitzar els **procediments vinculats amb l'acreditació** d'Instituts Sanitaris del ISCIII en base als nous procediments i metodologies de treball.
- **Crear una estructura de suport a la transferència i la valorització.** Aquesta acció implicarà la contractació de personal especialitzat i la contractació de serveis específics vinculats a la valorització i transferència de coneixement. Aquests serveis externs seran principalment: assessorament legal, assessorament relacionat amb la protecció del coneixement i consultoria especialitzada relacionada amb estudis de mercat i estratègies de valorització.
- **Sistematitzar i identificar l'estoc de coneixement de la institució.** S'han d'elaborar estructures d'informació (bases de dades, ofertes tecnològiques, etc.) que permetin tenir identificades i categoritzada la potencial valoració d'idees, les invencions i els resultats de la investigació dels professionals de la institució, de forma que es disposi d'una *pipeline* d'invencions indicant el seu grau de maduresa i el seu potencial de transferència al mercat. De forma similar, s'establiran estratègies específiques amb els diferents grups de recerca, especialment amb aquells que tenen un estoc de coneixement més elevat i que no han realitzat estratègies específiques d'explotació i valorització d'aquest estoc de coneixement.

Així, es recollirà la següent informació de forma sistemàtica:

- Elaboració d'una *pipeline* amb tots els projectes.
- Llistat de patents (existents, en curs i previstes).
- Mapa de *partners*/licenciataris potencials.
- Llistat de fires, congressos, jornades de *partnering*, etc.
- Bases de dades amb dades i estudis de mercat.

Per tant es crearan com a mínim els següents documents:

- Formulari d'avaluació de projectes.
- Documents jurídics: *Material Transfer Agreement (MTA)*, *Confidential Disclosure Agreement (CDA)*, *Term-Sheets*, *Master Service Agreement (MSA)*, acords de col·laboració, com a documents més importants entre d'altres.
- **Promoure la transferència efectiva de tecnologia per al benefici de la salut i de la investigació:**
 - Facilitant la transferència de resultats de la recerca científica mitjançant la correcta elaboració d'estratègies per a cada tecnologia o procediment. Cada tecnologia susceptible de ser transferida haurà de comptar amb un full de ruta.
 - Treballant i col·laborant amb les empreses per desenvolupar nous productes i participant en projectes d'R+D+i conjunts.



- **Establir mecanismes per a la correcta protecció dels resultats de la investigació.** S'establirà una política de protecció intel·lectual i industrial, així com es sistematitzarà el finançament del coneixement i s'elaboraran estratègies per a la maduració de les tecnologies un cop protegides, indicant el seu punt de transferència idoni i els passos a seguir per a assolir aquest objectiu mitjançant fulls de ruta. Per a assegurar la correcta protecció dels resultats de la recerca s'optimitzarà la gestió dels projectes i s'analitzarà el potencial vinculat a aquests en termes de protecció i valorització per a garantir la correcta identificació de l'estoc de coneixement i el seu potencial d'innovació, així com una previsió dels fons necessaris per a garantir els recursos que s'han de destinar a la protecció del coneixement.

Així, per a sistematitzar el procés de protecció s'elaboraran com a mínim la següent documentació:

- *Invention disclosure Form.*
 - Formulari de sol·licitud/autorització de protecció industrial i/o intel·lectual.
 - Formulari d'autorització de publicació científica.
- **Sistematitzar la comunicació tant interna com externa de la innovació.** Es promourà la difusió activa i efectiva de les activitats de transferència del coneixement i resultats d'aquesta de forma que es *posicionin i publicitin* aquestes activitats tan a nivell intern com a nivell extern. En aquest sentit, la participació en fires, congressos i fòrums de transferència i valorització del coneixement jugaran un paper destacat per posicionar a la institució i al seu estoc del coneixement creant un concepte d'innovació vinculat a la marca 'Campus Ruti'. Igualment, es donarà visibilitat als grups del campus i a la seva activitat innovadora per atreure empreses i fomentar les col·laboracions. Així, es considera necessari endegar accions de difusió per donar visibilitat entre el teixit industrial, fer jornades de difusió de la recerca a fòrums especialitats o a la mateixa institució, etc.

3.2 Establiment de polítiques de gestió de la propietat i l'explotació del coneixement.

S'establiran i aprovaran pel Patronat les normes i reglaments vinculats a la gestió de la propietat industrial i intel·lectual del IGTP, així com la política i el reglament vinculat a l'explotació del coneixement i la creació d'empreses de base tecnològica.

Tanmateix, aquesta política serà difosa entre el personal de la institució i es farà pública per tercers. En aquest sentit, s'han de prendre accions relacionades amb els següents conceptes:

- Redactar i aprovar els diferents reglaments vinculats amb la protecció i valorització de l'estoc del coneixements.
- Elaborar un reglament de creació d'empreses de base tecnològica (EBT), en el que s'especifiquin els passos a realitzar i la informació mínima necessària per a la seva aprovació per part del Patronat. Aquest reglament inclourà un Formulari per a la sol·licitud de creació d'una EBT.

[illegible]

ÀMBIT 2: ENTORN

Qualsevol centre de recerca té encomanada una funció tan important com la generació i transferència de coneixement com és també la seva difusió. Així, per a que l'IGTP pugui millorar el seu prestigi i ser un centre referent a Catalunya i al món, calen, entre d'altres, polítiques de difusió activa i efectiva de les seves activitats i resultats de recerca.

A més a més, es crític assolir i potenciar una imatge de marca unificada i integradora de totes les institucions que formen el campus.



Tanmateix, la localització, la proximitat geogràfica, les institucions i les activitats que es desenvolupen en l'àmbit de la salut (assistencial, docent i investigadora) a Can Ruti, confereixen un entorn ideal per contextualitzar-hi de manera explícita un campus de salut amb totes les avantatges que comportaria. És per aquest motiu que es considera clau desenvolupar accions per tal d'optimitzar els recursos del campus i potenciar i establir sinèrgies investigadores entre tots els integrants d'aquest.

Finalment, per a un centre de recerca de la dimensió de l'IGTP, la internacionalització és una necessitat estratègica de primer ordre. La globalització ha obert les portes perquè centres de recerca de mida petita i/o mitjana puguin interactuar en tots els terrenys amb altres centres ubicats a Catalunya, Espanya i, sobretot, fora de les nostres fronteres. Tot i reconèixer una tasca força activa i dinàmica desenvolupada en aquest àmbit, ha arribat el moment d'abordar la internacionalització de l'IGTP amb una visió integral a través d'una estratègia específica.



EIX 4

Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució i de les institucions que la componen

Situació actual:

Tot i que la institució disposa de mecanismes per difondre les activitats de recerca, els seus resultats i els serveis i altres tipus d'activitats, la gestió d'aquests s'ha de millorar per tal de garantir la seva efectivitat i el conseqüent reconeixement social, científic i polític de la institució alineat amb la seva missió. Aquest escenari es deu principalment als següents factors:

- No existeix **una marca unificada i integradora** de totes les institucions del campus. Una de les singularitats de l'IGTP és que està integrat en un campus de recerca únic a l'entorn constituït per un hospital de referència, varis centres de recerca punters i la universitat. Des de Direcció científica es considera estratègic explotar i potenciar aquesta singularitat, fet que suposa, entre d'altres, haver d'apostar per **consolidar una imatge global de tots els integrants del campus**. Aquesta aposta ha estat ben rebuda per part de les institucions del campus, no obstant, és necessari definir una marca comú i potent on tothom s'hi senti representat. Actualment es fa referència internament al nom **Campus Can Ruti** sense que tingui visibilitat externa oficial. Tanmateix, posteriorment manca establir un model comunicatiu comú per a tot el campus i d'ús de la marca associada.
- Manca de visibilitat. Al llarg dels anys, la muntanya de Can Ruti de Badalona, en plena serralada de Marina, s'ha anat convertint en un espai referent en la salut i recerca a Catalunya. Un espai, però, que no és especialment conegut entre la ciutadania tot i ser una referència en recerca a nivell de l'Estat espanyol. Per tant, és necessari fer arribar el coneixement i el prestigi generat a la població que en definitiva és l'objectiu últim i la missió de la institució. Es considera clau donar a conèixer l'activitat del centre al públic general a la vegada que a tots els grups d'interès específic, com ara associacions de pacients.
- No existeix un pla de comunicació de la institució ni alineació comunicativa amb tots els integrants del campus. Tot i que es fan accions periòdiques de difusió interna i externa, aquestes no estan vehiculades a través d'un pla de comunicació ni la institució disposa o no ha invertit els recursos necessaris per optimitzar-les. Actualment no existeix un responsable de comunicació definit a la institució, no obstant, la figura que aglutina les accions de comunicació externa és la responsable de comunicació de l'HUGTP (notes de premsa, relació amb els mitjans) i les d'interna van a càrrec d'una tècnica de suport administratiu (*newsletter*, *twitter*, nova web). Per tant, manquen recursos per millorar la comunicació, sobretot l'externa.

Fins l'arribada de la nova Direcció científica, les polítiques comunicatives de les diferents institucions del campus no estaven coordinades ni eren establertes de manera comú, tampoc hi havia establerta una comissió de treball amb l'objectiu de compartir i coordinar experiències i activitats entre les institucions. No obstant, recentment es fan reunions de treball entre els diferents responsables de comunicació del campus per tal de revertir aquesta darrera situació. Tot i això, com s'ha comentat anteriorment, és necessari establir un model de comunicació per tot el campus independentment de les polítiques comunicatives de cadascuna de les institucions validat pels responsables de les institucions.

Cal remarcar que la visió tant de la Direcció de l'hospital com de la Direcció científica és **una visió de Campus**. De sumar, començant per accions de mínims, per tal de posar en valor tots els professionals que treballen al campus.

- No existeix un model de gestió per processos que permeti la millora continua dels serveis administratius de suport a l'investigador ni un model organitzatiu flexible i ordenat. Aquest factor està justificat a l'eix 7 del present Pla estratègic i faria referència a serveis de suport a l'investigador com gestió de projectes, gestió econòmica, transferència de tecnologia o comunicació.

Per tant, per tal de revertir aquesta situació es proposen les següents línies d'actuació:

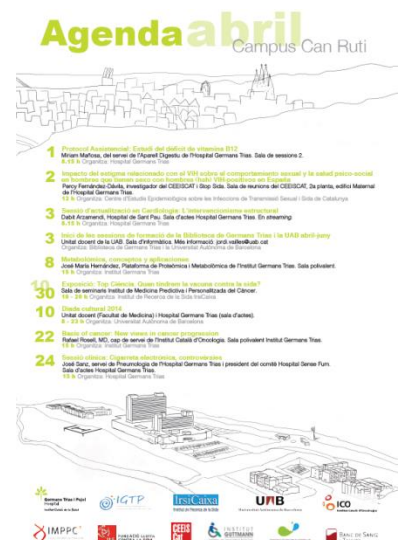
Línies d'actuació i objectius a assolir:

4.1 Definir i potenciar una marca de campus que aglutini totes les institucions integrants

L'objectiu al 2017 és tenir una imatge global de campus on tothom s'hi senti representat, totalment consolidada i coneguda pels grups d'interès i per la població general. Per assolir aquest objectiu cal fer una proposició de marca on hi participin totes les institucions del campus, obtenir el suport de l'ajuntament de Badalona a l'hora de consolidar la imatge global de campus i establir un model de comunicació d'aquesta marca comú, compartit i participat per a tots els integrants del campus.

En aquest sentit, s'ha d'augmentar el coneixement i millorar la imatge percebuda del campus de Can Ruti, així com enfortir els lligams de les institucions que en formen part amb la ciutadania badalonina. Tot plegat, amb el suport de l'Ajuntament Badalona i amb una sèrie d'accions, com per exemple:

- Potenciar les polítiques comunicatives del Campus: cartells amb imatge corporativa, senyalitzacions d'accés al Campus, indicacions de com arribar-hi, publicitat en els autobusos, imatges visibles per Badalona, accions de divulgació científica (associació de pacients, estudiants, futures vocacions científiques...), portal web comú on hi apareguessin totes les institucions i es redirigís a les respectives llocs web institucionals, entre d'altres.
- Promoure activitats de mecenatge i col·laboracions públic-privades que puguin generar projectes potents; en aquest sentit, aquest model ha d'incloure accions per apropar el campus a la població de Badalona, de manera que es millori la percepció pública i es generi un sentiment de pertinença, i a mig termini, generi accions de micromecenatge poblacional. En aquest àmbit es considera clau la mediació per part de l'Ajuntament de Badalona i la implicació de figures públiques de renom lligades a la ciutat.





4.2 Elaborar un Pla de comunicació coordinat amb totes les institucions del campus

El model de comunicació objectiu 2017 de l'IGTP ha de permetre donar molta visibilitat a la institució i als investigadors, siguin o no *opinion leaders*. A més ha de ser un model que tingui en compte els diferents integrants del campus i que estigui alineat amb la imatge d'aquest i el seu model de comunicació.

És per aquest motiu que cal elaborar i desplegar un pla de comunicació amb el suport de diferents integrants de la institució. El punt de partida passa pel nomenament d'un responsable o coordinador de comunicació i l'establiment d'un comitè de comunicació que tingui les funcions d'establir i consensuar els objectius del pla, planificar-ne les accions i el seu seguiment i validació. Aquest comitè ha d'incloure investigadors i personal administratiu de la institució, el responsable de comunicació i desitjablement, els responsables de comunicació de les institucions del campus proposats per la direcció de les seves institucions.

Aquest Pla de comunicació ha de tenir en compte tots el grups d'interès de la institució i programar accions diferenciades per cadascun (associacions de pacients, estudiants, població, professionals, institucions, etc.). Ha de potenciar les accions en l'àmbit badaloní sense oblidar accions en l'àrea metropolitana o a nivell internacional. Ha de contemplar accions alineades amb l'H2020 i amb cerca de finançament competitiu per executar les accions.

4.3 Desenvolupar un model de gestió de processos i impulsar una reorganització funcional

Aquesta línia d'actuació és la mateixa que la 7.1 i 7.2 de l'eix estratègic 'Assolir l'excel·lència en tots els processos i activitats de l'institut'.

Així, l'objectiu és tenir tots el processos relacionats amb els serveis de suport a l'investigador de caire administratiu identificats, cadascun d'ells amb un responsable assignat, uns indicadors establerts i un pla de millora definit.

Tanmateix, el model organitzatiu ha de garantir que les àrees funcionals relacionades amb els serveis de suport administratius estiguin perfectament definides, s'ajustin a les necessitats de l'activitat de l'institut i que estiguin liderades per personal adient en quan a habilitats, educació, formació i experiència.

A l'Annex 2 del present Pla estratègic s'hi pot consultar el desplegament exhaustiu d'accions associades a aquestes línies d'actuació. No obstant la següent figura mostra la planificació d'aquestes línies d'actuació:

EIX 4: Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució

	2014	2015	2016	2017
A.4.1 Definir i potenciar una marca de campus que aglutini totes les institucions integrants				
A.4.2 Elaborar un pla de comunicació alineat amb totes les institucions del campus				
A.4.3 Desenvolupar un model de gestió de processos i impulsar una reorganització funcional				



EIX 5

Incrementar el grau d'internacionalització del Campus

Situació actual:

Els indicadors d'internacionalització de la institució han millorat amb els anys però continuen essent més aviat modestos (nombre de sol·licituds de projectes i projectes actius internacionals, fons competitiu internacionals assolits, investigadors d'altres països, entre d'altres). Principalment es deu a que la internacionalització no ha estat una necessitat estratègica de primer ordre, traduint-se en:

- No s'ha potenciat la visibilitat de la institució a nivell internacional com a mesura de captació de col·laboracions i aliances internacionals. La captació internacional, ja sigui de talent o de *partners* per fer projectes de recerca col·laboratiu, depèn del posicionament de la institució i la seva visibilitat. En aquest aspecte s'han dut a terme accions però de manera individual per part dels grups de recerca i no de manera institucional creant xarxes i potenciant el *networking* entre els grups d'interès.
- No hi ha hagut una unitat de projectes internacionals. El nombre de sol·licituds i projectes internacionals a la institució durant els darrers anys ha estat baix ja que no hi ha hagut una unitat de projectes internacionals que donés suport als investigadors. Així, el grau de presència en projectes globals ha estat proporcional a la capacitat de crear *partnering* i al grau de coneixement del sistema d'ajuts i subvencions existent. Actualment, amb la recent creació d'aquesta unitat, es pretén revertir aquesta situació fomentant la captació de talent internacional, la participació en projectes internacionals i la creació d'una xarxa de *partnering* potent.

Línies d'actuació i objectius a assolir:

5.1 Donar visibilitat a investigadors i grups de recerca de la institució i del campus

Aquesta línia d'actuació està contemplada dins de la 4.2 Elaborar un pla de comunicació alineat amb totes les institucions del campus de l'eix estratègic 'Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució'.

L'objectiu 2017 de l'IGTP és fer visible la institució i els investigadors, tenint en compte els diferents integrants del campus per augmentar l'atractivitat de la institució a l'hora de captar i retenir talent i augmentar la captació de *partners* potencials per fer projectes col·laboratius.

Un dels objectius específics del Pla de comunicació per augmentar la visibilitat i per potenciar la internacionalització hauria de ser apostar per accions com:

- **Potenciar l'assistència a congressos i trobades internacionals** per fer *networking*, presentar projectes, fer reunions i mostrar les tecnologies pròpies del campus. Per finançar aquesta mobilitat s'hauria d'establir institucionalment que a totes les sol·licituds de projectes s'hi afegís sempre una partida de viatges i desplaçaments. A més, s'haurien de dissenyar mecanismes de reconeixement per aquells grups que de manera periòdica fessin més visible la institució.
- **Potenciar la presència d'experts internacionals** a través de seminaris de recerca o ponències i aprofitar per fer-los conèixer la institució in situ per tal que entrin en contacte amb els grups, línies de recerca i investigadors de la institució.
- Valorar la idoneïtat de fer algun **congrés internacional** al campus a través de totes les seves institucions.

Aquestes accions han de ser treballades per la unitat de comunicació en col•laboració amb l'oficina de projectes internacionals de la institució. L'H2020 contempla diferents eines per poder dur a terme totes aquestes accions.

5.2 Establiment de polítiques actives de captació de talent internacional

Aquesta línia d'actuació està inclosa com una de les accions específiques dins de la 2.2 Establiment de polítiques actives de captació i retenció de talent de l'eix estratègic 'Promoure la incorporació i retenció de talent'. Tanmateix, s'estimularà la utilització de l'idioma anglès com a llengua vehicular per a la comunicació en les reunions científiques internes; això facilitarà la incorporació de investigadors estrangers i servirà de *training* per a la comunicació en llengua anglesa per als investigadors autòctons.



5.3 Potenciar la participació i el lideratge en projectes internacionals

A través de la nova oficina de projectes internacionals de la institució s'ha de fer pedagogia entre els investigadors per tal d'estimular-los a canviar l'estratègia a l'hora de cercar fons per la seva recerca, fent-ho a nivell global i no a nivell nacional i estatal a través d'accions de sensibilització. També s'han de fer accions de difusió i informació sobre totes les convocatòries disponibles i evidentment, s'han de prendre accions d'acompanyament i suport a tots aquells investigadors que vulguin presentar propostes a nivell internacional.

A l'Annex 2 del present Pla estratègic s'hi pot consultar el desplegament exhaustiu d'accions associades a aquestes línies d'actuació. No obstant la següent figura mostra la planificació d'aquestes línies d'actuació:

EIX 5 Incrementar el grau d'internacionalització de la institució

	2014	2015	2016	2017
A.5.1 Donar visibilitat a investigadors i grups de recerca de prestigi de la institució i del campus				
A.5.2 Establiment de polítiques actives de captació de talent internacional				
A.5.3 Potenciar la participació en projectes internacionals				



EIX 6

Definir i promoure un programa de coordinació funcional de totes les institucions del Campus

Situació actual:

La localització, la proximitat geogràfica, les institucions i les activitats que es desenvolupen en l'àmbit de la salut (assistencial, docent i investigadora) a Can Ruti, confereixen un entorn ideal per contextualitzar-hi un campus de salut amb totes les avantatges que comportaria. A més, la condició d'institut acreditat per l'IISCI i centre CERCA, posiciona a l'IGTP com la institució ideal per vertebrar-lo. Aquest posicionament el diferencia de tots els instituts de recerca biomèdics de l'entorn.

Totes les institucions del campus tenen clar que s'han de posicionar amb aquest concepte i existeix el compromís de crear una marca de campus comuna on tothom s'hi senti representat. No obstant, tot i que recentment s'han fet avenços, la idea de campus encara no està arrelada en tota l'amalgama d'institucions que en formen part, principalment degut a que:

- **No existeix una marca unificada i integradora de totes les institucions del campus** tal i com s'ha especificat a l'eix 4 del present pla estratègic.

A més, tot i que es té clar que la idea de campus permetria compartir recursos de forma més eficient i generar massa crítica, s'han pres accions en aquesta línia però manca molta feina per tal d'assolir una coordinació funcional propera a una integració funcional que permetés optimitzar tots els serveis científicotècnics i de suport administratiu a més d'establir i consolidar sinèrgies entre totes les àrees de coneixement del campus. Aquest escenari es deu principalment a que:

- **No existeix un pla de coordinació funcional amb tots els integrants del campus.** No obstant, s'han fet avenços en aspectes de comunicació a través de reunions periòdiques entre els diferents responsables de les institucions del campus. També des de l'HUGTP s'han establert vies de col·laboració compartint recursos amb l'IGTP com per exemple suport informàtic, suport de gestió econòmica, serveis generals en el projecte del Centre de Medicina Comparativa i Bioimatge (CMCB), etc. o bé potenciant l'ús de les plataformes entre els clínics i fomentant la col·laboració en projectes assistencials. L'IGTP, l'IMPPC i l'IJC a través d'un projecte SUMA han iniciat un programa dirigit a integrar-se funcionalment. Manca, però, més col·laboració intracampus en projectes de recerca i també en coordinació funcional a nivell directiu per tal de impulsar estratègies comunes i compartir serveis.

Línies d'actuació i objectius a assolir:

6.1 Definir i potenciar una marca de campus que aglutini totes les institucions integrants

Aquesta línia d'actuació és la mateixa que la 4.1 de l'eix 'Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució'. Resumint, l'objectiu al 2017 és tenir una imatge global de campus on tothom s'hi senti representat, totalment consolidada i coneguda pels grups d'interès. Per assolir aquest objectiu cal aconseguir una percepció de marca on hi participin totes les institucions del campus, obtenir el suport de l'ajuntament de Badalona a l'hora de consolidar la imatge global de campus i establir un model de comunicació d'aquesta marca comú per a tots els integrants del campus.



6.2 Elaborar un Pla de coordinació funcional

El model de coordinació funcional objectiu 2017 del campus, ha de permetre que qualsevol integrant del campus pugui beneficiar-se de serveis de suport científicotècnics i/o administratius comuns vertebrats des de l'IGTP sempre i quan les institucions no disposin de recursos propis per oferir els serveis als seus professionals. També ha de permetre augmentar la col•laboració en projectes de recerca intracampus.

És per aquest motiu que cal elaborar i desplegar un Pla de coordinació funcional amb el suport dels diferents integrants del campus. El punt de partida passa per l'establiment d'un **Comitè de coordinació** que tingui les funcions d'establir els objectius del Pla, planificar-ne les accions i el seu seguiment i validació. Aquest comitè ha d'incloure els màxims representants de totes les institucions del campus.

Aquest Pla de coordinació ha de tenir en compte tots **els serveis transversals** d'interès per a les diferents institucions i programar accions diferenciades per cadascun (plataformes, valorització, comunicació, recursos humans, projectes europeus, entre d'altres), algunes d'aquestes accions podrien ser les proposades durant l'elaboració del Pla estratègic com per exemple:

- **Plataformes i serveis científicotècnics:** fomentar l'ús entre tots els integrants del campus, donar visibilitat a l'oferta de serveis, realitzar sol•licituds o adquisició de nous aparells o renovació d'equips de manera consensuada amb tot el campus evitant duplicitats i malbaratament de recursos.
- **Biblioteca:** potenciar la biblioteca presencial de l'HUGTP i les subscripcions a revistes científiques tenint en compte a totes les sensibilitats del campus ampliant-ne els continguts.
- **Col•laboracions científiques intracampus:** augmentar el nombre de col•laboracions científiques entre les institucions del campus. Això passa per realitzar trobades periòdiques on es mostrin les línies/àrees/tecnologies de recerca de cadascun dels integrants. Un bon model podria passar per aprofitar les sessions generals setmanals de l'HUGTP i obrir-les als investigadors per tal que poguessin fer difusió de la seva recerca. També organitzar jornades anuals per àmbit patològic o àrea transversal de recerca entre els integrants del campus.
- **Universitat:** desenvolupar un programa de postgrau de recerca biomèdica translacional alineat amb el coneixement que es desenvolupa al campus i ser transversal amb tots els serveis de l'HUGTP.
- **Vincle jurídic:** cercar mecanismes legals per tal que institucions del campus sense vincle jurídic puguin aplicar a projectes europeus o similars on només es vol una institució per país conjuntament actuant com a *third-parties*. Ex. *Joint Research Unit*.
- Elaborar **acords específics per cadascuna de les institucions** i on totes de sentin còmodes.
- **Annexar convenis d'adscripció de personal.**



- Establir instruccions en relació a la signatura de comunicacions de recerca.
- **Afiliació:** unificar el criteri de afiliació a l'hora de publicar, comú per tots els integrants del campus. Un dels valors més importants de l'IGTP l'aporta la multiplicitat d'institucions que integren l'institut. Aquest fet suposa, però, que els professionals del Campus tinguin diverses afiliacions. En conseqüència, per tal d'aconseguir que les institucions vegin el seu esforç investigador recollit correctament en els indicadors nacionals i internacionals de recerca, es fan necessàries **directrius clares d'afiliació que permetin la visualització real de l'IGTP**. Totes les comunicacions científiques en què participen investigadors del Campus, sigui quina sigui la seva vinculació contractual, sempre hauran d'anar signades per l'IGTP. Els professionals que també pertanyen a altres institucions faran constar aquesta vinculació afegint-hi la filiació oficial corresponent. Exemple: Institut Guttmann – IGTP o HUGTP – IGTP

Paral·lelament, l'IGTP ha de continuar dotant estructures de suport científicotècnics i administratiu per poder satisfer la demanda potencial de tot el campus segons s'especifica a l'eix 7 del present Pla estratègic 'Assolir l'excel·lència en tots els processos i activitats de l'institut' així com la integració amb l'IMPPC i l'IJC.

A l'Annex 2 del present pla estratègic s'hi pot consultar el desplegament exhaustiu d'accions associades aquestes línies d'actuació. No obstant la següent figura mostra la planificació d'aquestes línies d'actuació:

EIX 6: Definir i executar un pla de coordinació funcional de totes les institucions del campus

	2014	2015	2016	2017
A.6.1 Definir i potenciar una marca de campus que aglutini totes les institucions integrants				
A.6.2 Elaborar un pla de coordinació funcional				

ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

Perquè l'IGTP pugui millorar el seu posicionament estratègic i el seu funcionament, cal que el seu model d'organització, direcció i presa de decisions estigui basat en una metodologia de treball que asseguri que les actuacions estan alineades amb els objectius institucionals i que garanteixi un control sobre l'eficiència en l'assignació i gestió dels recursos.

Per fer-ho, és necessari que totes les unitats de la institució, tant en l'àmbit de recerca com de gestió, adoptin un model de gestió i de presa de decisions basat en la identificació d'objectius estratègics i operatius alineats amb els d'aquest Pla estratègic i en l'ús de criteris d'eficiència que determinin i canalitzin els recursos que s'han d'emprar.

Així, una **estratègia de gestió de qualitat** orientada d'aquesta forma ha de basar-se en una visió integral de les estructures de recerca i de gestió i els recursos humans que les integren, els processos associats a la recerca i de gestió i les infraestructures, siguin o no tecnològiques.

Tanmateix, la institució ha de disposar d'unes infraestructures, uns equipaments i uns serveis efectius, de qualitat i orientats a donar resposta a les necessitats de l'usuari, ja sigui intern com extern. A més, la gestió de les infraestructures, equipaments i serveis ha de fer que siguin sostenibles, a la vegada que doni el suport que els investigadors requereixen, el model de recerca de la institució i la complementarietat del campus.



Aquesta visió ha d'incloure tots els elements contemplats per l'acreditació com a institut d'investigació sanitària per l'ISCIII, des de la gestió econòmica de l'institut, la gestió del personal, la gestió de la recerca, el procés de transferència tecnològica i la gestió econòmica de projectes específics i contractes d'investigació.



EIX 7

Assolir l'excel·lència, eficiència i sostenibilitat en tots els processos i activitats de l'institut

Situació actual:

El model d'organització, direcció i presa de decisions s'ha de millorar per a garantir que les actuacions de les unitats de l'institut estiguin alineades fefaentment amb els objectius institucionals garantint **una gestió orientada a l'eficiència** en l'assignació i gestió de recursos. Aquest escenari es deu principalment als següents factors:

- No existeix un model de gestió per processos que permeti la millora contínua de tots els processos de l'institut. No obstant, es va començar a treballar en aquesta direcció durant el procés d'acreditació com a IIS per part de l'ISCIH a finals del 2013: hi ha un mapa de processos, un manual de gestió, un pla de qualitat i diferents procediments de treball aprovats, la majoria no operatius i els que ho estan, no han estat revisats, ni actualitzats periòdicament, ni se n'ha fet difusió.
- L'estructura de gestió actual està limitada a nivell de recursos humans per a implantar un model de gestió per processos; aquest fet suggereix que el model a assolir ha de ser flexible i coherent amb l'estructura actual.
- L'execució i seguiment dels plans estratègics aprovats amb anterioritat no s'ha realitzat de manera efectiva ja que no s'ha fet de forma global per a tota la institució. La valoració del compliment dels objectius estratègics s'ha fet periòdicament a nivell d'indicadors generals de recerca però no s'han fet revisions dels aspectes relacionats amb les altres àrees i unitats de l'institut.
- No existeix un model organitzatiu flexible i ordenat. El creixement de l'activitat ha anat a una velocitat major respecte a la del personal de gestió i administratiu, fet que ha comportat una assignació de responsabilitats no sempre concordant amb els perfils professionals, i una sobrecàrrega de treball que no ha permès tenir un model organitzatiu flexible, ordenat i enfocat a la millora contínua. Manquen figures clau en un model organitzatiu d'un centre de recerca com un gerent, un responsable de recursos humans o bé un responsable de comunicació.

D'altra banda, la integració de l'IMPPC dins de l'estructura de l'IGTP obliga a realitzar un pla d'integració i a revisar tots els processos tant de gestió com de recerca a fi d'evitar duplicitats i maximitzar les sinèrgies.

Per tant, per tal de revertir aquesta situació es proposen les següents línies d'actuació:



Línies d'actuació i objectius a assolir:

7.1 Desenvolupar un model de gestió de processos

El model de gestió objectiu 2017 ha de tenir tots els processos de l'institut identificats, implantats i en contínua revisió i ha d'estar dimensionat en consonància amb l'estructura organitzativa de la institució.

Així, l'objectiu és tenir tots els processos identificats, cadascun d'ells amb un responsable assignat, uns indicadors establerts i un pla de millora definit. També tenir anomenat un responsable de gestió (gerent i a la vegada responsable de qualitat) i establert un comitè de qualitat amb pocs integrants i amb poder de decisió per garantir la millora contínua de les activitats de l'institut.

El desplegament dels processos ha de ser progressiu i prioritzat en funció de la seva importància en relació amb la gestió de la institució i l'acreditació com a IIS (gestió de personal i econòmica de l'institut i la gestió econòmica dels projectes i contractes d'investigació, transferència de tecnologia).

Tanmateix, els indicadors han d'estar alineats amb els requerits per l'acreditació com a IIS i amb els d'aquest Pla estratègic.

Caldrà definir els aspectes metodològics amb què s'abordarà la gestió de processos: fitxes de processos, mètodes d'anàlisi i fixació d'indicadors, sistemàtica de reunions, etc. S'optarà per una metodologia senzilla i adaptada a l'estructura de gestió de l'IGTP, d'acord amb el Pla d'igualtat de gènere i el model de RRHH Europeu.

Es realitzarà la formació adequada pels responsables dels processos per tal que puguin exercir les seves responsabilitats.

Es revisarà i simplificarà el mapa de processos actual tenint en compte la integració de l'IMPPC en base al projecte SUMA.

7.2 Impulsar una reorganització funcional

El model organitzatiu objectiu 2017 ha de garantir que les àrees funcionals estiguin perfectament definides, s'ajustin a les necessitats de l'activitat de l'institut i que estiguin liderades per personal adient en quan a habilitats, educació, formació i experiència.

La integració a curt termini amb l'IMPPC permetrà realitzar aquesta activitat de manera més efectiva ja que s'aprofitaran les sinèrgies existents a nivell d'estructuració funcional i de personal competent.

D'altra banda, la integració a curt termini amb l'IMPPC també s'haurà de tenir en compte per a maximitzar les sinèrgies existents a nivell d'estructuració funcional i d'integració del personal.

A l'Annex 2 del present Pla estratègic s'hi pot consultar el desplegament exhaustiu d'accions associades a aquestes línies d'actuació. No obstant la següent figura mostra la planificació d'aquestes línies d'actuació:

Eix 7: Assolir l'excel·lència en tots els processos i activitats de l'institut

	2014	2015	2016	2017
A.7.1. Desenvolupar un model de gestió de processos				
A.7.2. Impulsar una reorganització funcional				



EIX 8

Mantenir la sostenibilitat i millorar la captació de fons

Situació actual:

L'evolució dels fons assolits per l'IGTP per diferents conceptes expressats com a valor mig en el període 2003-2012 es resumeixen en els següents percentatges:

- 34 % del fons provenen de col·laboracions amb la indústria incloent els assaigs clínics.
- 50 % dels fons provenen de subvencions per fons competitius, de les que un 12 % aproximadament corresponen a fons internacionals.
- 4 % dels fons provenen de donacions.
- 8 % dels fons provenen de subvencions traspassades a resultat.
- 7 % dels fons provenen de rendibilitat financera.
- 5 % dels fons corresponen a altres aportacions entre les que s'inclouen fons directes de la Generalitat.

Així, conceptualment, els fons al que té accés l'IGTP es poden desglossar en:

- Fons estructurals. Són aquells fons que la institució hauria de tenir per ser una entitat pública i que només han representat el 5 % del total dels fons assolits en el període.
- Fons Competitius. Tots els fons que vinguin o de convocatòries competitives siguin les que siguin.
- Altres fons. Principalment, fons que provenen de mecenatge i transferència de coneixement i serveis a la indústria o a altres institucions.

Pel que fa a les despeses del mateix període, es resumeixen en la següent taula:

Concepte despesa	Percentatge sobre el total
Consums	21%
Sous i salaris	32%
Quotes Seguretat Social	10%
Dotació a l'amortització	9%
Reparacions i manteniment	2%
Serveis externs	13%
Subministraments	4%
Altres despeses	8%



A nivell de l'accés al finançament públic, i tenint en compte la situació d'estrangulament econòmic que el sector de la recerca ha patit en els darrers 4 anys, s'observen les següent tendències:

- Les polítiques de recerca aposten per augmentar la inversió o contribució privada en recerca.
- Les polítiques de recerca aposten per augmentar el finançament internacional de la recerca, i en particular els programes europeus.
- A nivell estatal, la despesa pública en recerca actual ha caigut a nivells del 2004/2005 però amb aproximadament 50.000 investigadors públics més.
- Els ingressos per llicències estan molt concentrats en el top 10 % de centres de recerca i universitat europeus que generen aproximadament el 85 % dels ingressos per llicències.
- Els 88,8 % dels ingressos per llicències a nivell europeu (346 milions d'euros l'any 2012) provenen de invencions de l'entorn biomèdic.
- De mitja, els ingressos per llicència suposen el 1,5 % del total de despeses per R+D a l'UE, mentre que són el 4 % als Estats Units.

Així, tot i que l'IGTP ha anat augmentant la captura de fons, que ha assolit durant el període 2003-2012 un promig agregat del 10 %, hi diferents tipus d'ingressos (fons estructurals, especialment els relacionats amb mecenatge, fons competitius internacionals, transferència de coneixement i serveis a la indústria) que no han estat incorporat de forma sistematitzada ni han estat cercats amb suport professional intern suficient. Aquest escenari es deu principalment als següents factors:

- No existia una estructura de gestió vinculades a aquests conceptes. No obstant, s'ha començat a treballar en aquesta direcció, principalment en la creació d'estructures de gestió de projectes internacionals, transferència de coneixement, coordinació i *marketing* de la Unitat Polivalent d'Investigació Clínica (UPIC).
- No existeix un model de gestió per processos que permeti la millora continua dels serveis administratius de suport a l'investigador ni un model organitzatiu suficient per la demanda real i potencial dels nostres investigadors (IGTP) ni en la major part dels casos, dels investigadors del campus. Aquest factor està justificat a l'eix 7 del present Pla estratègic que fa referència a serveis de suport a l'investigador com gestió de projectes, gestió econòmica, transferència de tecnologia o comunicació.
- No s'ha hagut dur a terme una política activa per a augmentar els fons estructurals per part de l'Administració. Malgrat la definició valenta d'una fórmula polinòmica de finançament dels instituts de recerca en base a la productivitat i l'eficiència, aquesta no s'ha implementat de forma real, ni seguint un model progressiu. Si això hagués estat el cas, l'IGTP estaria en vies d'aconseguir estructurar de forma més sòlida els serveis de suport als nostres investigadors, cosa que ara es fa en base als fons competitius amb els seus *overheads*, i també als *overheads* dels assaigs clínics. Per tant, malgrat que els resultats econòmics han estat positius en últims anys i fins hi tot en tota la trajectòria històrica de l'IGTP, aquest fet sembla conceptualment poc acceptable i en tot cas col·loca a la institució en un punt d'incertesa que no mereix, sobre tot si es té en compte el grau d'eficiència i productivitat científica assolits. Tot i que l'augment dels fons estructurals no és un fet que l'IGTP pugui controlar directament, si que ha mancat, però, una certa política sistemàtica de *lobby* per a assegurar que els fons que rep la institució pel fet de ser una institució pública, estiguin en consonància amb la massa crítica de la institució i la seva producció científica; en aquest sentit, un exercici de *benchmarking* simple deixa a la nostra institució com de les millors situades en qualsevol *ranking* tant a nivell de l'Estat com a nivell nacional català.

Línies d'actuació i objectius a assolir:

8.1. Implantar una estratègia per captar fons de mecenatge

La captació de fons pel 2017 ha de tenir una unitat especialitzada en la cerca, gestió i execució de contribucions per mecenatge, de forma que es puguin augmentar els fons vinculats a aquest concepte.

Actualment els fons que ha assolit l'IGTP vinculats al mecenatge ha estat testimonial en relació al potencial existent; en aquest sentit, un exemple paradigmàtic en el nostre campus és la magnífica tasca que en aquesta direcció ha realitzat Irsicaixa i la Fundació Lluita contra la SIDA, i que indubtablement és un model a seguir. Per tant, s'ha de fer un abordatge per a maximitzar les activitats relacionades amb aquest àmbit fent esforços en tres àmbits principals:

- Societat civil de Badalona.
- Societat civil de l'àrea metropolitana de Barcelona.
- Resta del món.

Aquestes accions implicaran realitzar accions de difusió i comunicació potents que necessàriament requereixen de la creació de les estructures necessàries per a fomentar tant la captació de donacions particulars com estratègies de micromecenatge; en aquest sentit, algunes accions realitzades per iniciativa individual d'alguns dels nostres investigadors s'han demostrat altament efectives, per la qual cosa la institució està obligada a passar a l'acció i no deixar únicament en mans dels investigadors més compromesos aquesta dinàmica. Aquests aspectes estan vinculats també i molt particularment amb les activitats que s'han de realitzar dintre de les accions 4.1 Definir i potenciar una marca de campus que aglutini totes les institucions integrants. Òbviament, una marca compartida, la del campus de can Ruti, creada amb el prestigi de tots i amb la riquesa científica àmpliament demostrada, potencia de manera recíproca les accions de mecenatge; això és, més marca prestigiada més atracció de mecenatge, i més mecenatge assolit més potent i prestigiada la marca can Ruti.



8.2. Potenciar l'accés a fons internacionals

Aquesta línia d'actuació està inclosa i àmpliament explicada com una de les accions específiques dins de la 5.3 Potenciar la participació en projectes internacionals de l'eix estratègic 'Eix 5: Incrementar el grau d'internacionalització de la institució'.

[illegible]



EIX 9

Definir una estratègia pels serveis científico-tècnics de la institució que permetin la seva consolidació, potenciació i sostenibilitat

Situació actual:

Tot i que la institució disposa d'infraestructures, equipaments i serveis de suport a l'investigador de qualitat, siguin administratius o científicotècnics, la gestió d'aquests s'ha de millorar, perquè els investigadors ho necessiten, i a la vegada s'ha de garantir la seva sostenibilitat, la seva alineació amb les necessitats dels investigadors, el model de recerca de la institució, la complementarietat del campus i els competidors. Aquest escenari es deu principalment als següents factors:

- No existeix un pla global de plataformes i serveis científicotècnics. No obstant, s'ha començat a treballar en aquesta direcció, principalment en la determinació dels costos, en l'establiment d'un sistema tarifari i en definir la cartera de serveis associada per les 10 plataformes de la institució (genòmica, citometria, Bioimatge, Proteòmica, Biobanc, criobiologia, microscopia, histopatologia, animalari i UPIC). Tot i això, manca establir accions per identificar les necessitats actuals i futures de plataformes i serveis, per identificar les seves fonts de finançament i per fomentar-ne el seu ús, ja sigui a nivell intern o extern.
- No existeix un model de gestió per processos com a tal, que permeti la millora contínua dels serveis administratius de suport a l'investigador ni un model organitzatiu més flexible i més estructurat. Aquest factor està justificat a l'eix 7 del present Pla estratègic i faria referència a serveis de suport a l'investigador com gestió de projectes, gestió econòmica, transferència de tecnologia o comunicació.

Tanmateix, a banda de les plataformes anteriorment esmentades, com ja s'ha comentat, la institució disposa d'una unitat d'investigació clínica (UPIC), d'un estabulari i en un futur proper, la substitució d'aquest pel Centre de Medicina Comparativa i Bioimatge (CMCB) que disposarà, entre d'altres d'aparells d'imatge per fer recerca amb animal gran. Actualment, s'està estructurant una nova plataforma de histopatologia i microscopia electrònica, i que de fet, ja estava en actiu, però sense un reconeixement formal i sense que existissin procediments normalitzats i circuits especificats.

A més, la integració de l'IMPPC dins de l'estructura de l'IGTP permetrà disposar d'un banc d'ADN molt important i dels recursos associats a la seva plataforma de seqüenciació massiva i bioinformàtica. En aquest sentit, actualment s'estan determinant els costos d'ambdues plataformes tal i com s'ha fet per les de l'IGTP.

Per tant, per tal de millorar aquesta situació es proposen les següents línies d'actuació:



Línies d'actuació i objectius a assolir:

9.1 Elaborar un pla de plataformes i serveis científico-tècnics

El model de plataformes i serveis científico-tècnics objectiu 2017 ha de permetre que estiguin més consolidats, potenciat i que siguin sostenibles. És per aquest motiu que cal elaborar i desplegar un Pla de plataformes i serveis amb el suport de diferents integrants de la institució, i molt en particular dels responsables tècnics de les mateixes. El punt de partida passa per l'establiment d'un Comitè de plataformes que tingui les funcions d'establir els objectius del pla, planificar-ne les accions i el seu seguiment i validació. Aquest comitè ha d'incloure investigadors punters de la institució i responsables de les plataformes proposats per la direcció. De fet, en l'actualitat existeix un coordinador de plataformes que s'ha responsabilitzat de gestionar els problemes organitzatius des del punt de vista operatiu. L'objectiu del Pla de plataformes no únicament pretén donar un caràcter formal a aquesta activitat, si no que a més a més vol donar-li un contingut estratègic a les seves propostes. A més aquest Comitè estudiarà totes aquelles accions de tipus internacional en les que les plataformes del campus puguin tenir entrada, i molt en particular la iniciativa EATRIS, com a mínim pel que fa a Biomarcadors i Bioimatge. També s'establiran les accions pertinent per valorar acords de col·laboració amb altres plataformes d'altres institucions i l'establiment d'accions que puguin generar economia d'escala. Finalment, tindrà una important responsabilitat pel que fa a la dinàmica de renovació d'equipaments i l'estudi de les millors fórmules per la mateixa, valorant adquisicions o contractes de *leasing*.

Per tal d'establir els objectius i planificació de les accions prèviament s'haurà de fer un anàlisi intern i extern de les plataformes i serveis científicotècnics.

Part de l'anàlisi interna ja s'ha dut a terme amb l'avaluació objectiva i caracterització dels costos, recursos i estructura de finançament de les plataformes, però manca l'elaboració d'una cartera de serveis, l'establiment de les tarifes i l'anàlisi de les necessitats no cobertes, incloent l'estudi dels motius pels quals investigadors de la institució externalitzen alguns dels serveis científico-tècnics a plataformes d'altres institucions.

L'anàlisi externa de serveis i plataformes s'ha de fer a través d'un *benchmarking* tenint en compte plataformes i serveis del campus, de l'entorn i a nivell internacional. Aquesta anàlisi ha d'incloure l'estudi de necessitats futures tecnològiques per poder decidir si abans del 2017 la institució ha d'haver apostat per noves plataformes. Durant les sessions de treball d'elaboració del Pla estratègic s'han llistat les següents necessitats tecnològiques sobre les que s'hauria d'aprofundir en l'estudi a l'hora decidir la idoneïtat d'endegar noves plataformes:

- *Bioprinting 3D*
- Simulació virtual
- Robòtica aplicada a la cirurgia
- Medicina regenerativa i enginyeria tissular
- Bioestadística/bioinformàtica
- *Big data*
- *Telehealth/mobilehealth*



Els objectius del Pla de plataformes i la planificació de les accions hauran de tenir en compte els següents aspectes:

- **Revisió del sistema tarifari i estructura de finançament:** decisions sobre el tarifari final dels serveis així com model de finançament ideal que permeti la sostenibilitat de les plataformes, incloent tipologia de facturació (clients interns, externs, privats), fons propis destinats directament, fons competitiu, i estratègies i fórmules comercials d'adquisició/renovació d'equipament.
- **Establiment d'aliances:** decisions sobre quines aliances estratègiques són necessàries, ja sigui amb agents competidors, centres de recerca, la indústria i organismes oficials. Accions de recolzament per part de la institució per aconseguir aquestes aliances.
- **Reestructuració de plataformes i serveis:** decisions sobre eliminació o potenciació de serveis i de plataformes existents. Independentment d'aquestes decisions, des de les plataformes s'ha de donar un servei d'assessorament integral a l'investigador en el cas que la plataforma subcontracti serveis externs a partir de la seva sol·licitud. En el cas de serveis relacionats amb el diagnòstic clínic, s'ha de plantejar a mig o curt termini la necessitat d'unificar els criteris de relació amb entitats de l'àmbit hospitalari. S'ha d'haver analitzat la necessitat de certificar serveis científicotècnics segons normes de qualitat internacionals, per eventualment aplicar al diagnòstic clínic.
- **Posada en marxa de noves plataformes i serveis:** decisions sobre la posada en marxa de noves plataformes i serveis. Aquest aspecte ha d'incloure l'elaboració d'un protocol de creació de nous serveis i plataformes. En particular en el període actual es posarà en funcionament un dels equipaments de major rellevància i impacte, quin és el Centre de Medicina Comparativa i Bioimatge (CMCB). El CMCB ha de permetre incrementar en quantitat i qualitat la recerca dels investigadors del campus a la vegada que donarà servei a altres investigadors de l'àrea metropolitana de Barcelona i també a la indústria vinculada al sector salut.
- **Foment d'ús de plataformes i serveis:** decisions sobre com es fa difusió de les plataformes i els serveis científicotècnics, aquest aspecte és transversal amb les accions de l'eix 4 del present pla estratègic. És necessari establir mecanismes per tal que els investigadors de la institució externalitzin els serveis científicotècnics només en el cas que la institució no pugui satisfer les seves necessitats.
- **Dotació de recursos i infraestructura necessària.**
- **Elaboració d'una cartera de serveis ben definida de totes les institucions del Campus i establir incentius que fomentin el seu ús.**

9.2 Desenvolupar un model de gestió de processos i impulsar la revisió continuada de la organització funcional dels serveis

Aquesta línia d'actuació és la mateixa que la 7.1 i 7.2 de l'eix estratègic 'Assolir l'excel·lència en tots els processos i activitats de l'institut'.

Així, l'objectiu és tenir tots el processos relacionats amb els serveis de suport a l'investigador de caire administratiu identificats, cadascun d'ells amb un responsable assignat, uns indicadors establerts i un pla de millora definit.



Tanmateix, el model organitzatiu ha de garantir que les àrees funcionals relacionades amb els serveis de suport administratius estiguin perfectament definides, s'ajustin a les necessitats de l'activitat de l'institut i que estiguin liderades per personal adient en quant a habilitats, educació, formació i experiència.

A l'Annex 2 del present Pla estratègic s'hi pot consultar el desplegament exhaustiu d'accions associades a aquestes línies d'actuació. No obstant la següent figura mostra la planificació d'aquestes línies d'actuació:

EIX 9: Definir una estratègia pels serveis de la institució que permetin la seva consolidació, potenciació i sostenibilitat

	2014	2015	2016	2017
A.9.1 Elaboració d'un pla de plataformes i serveis científicotècnics				
A.9.2 Desenvolupar un model de gestió de processos i impulsar una reorganització funcional				



ANNEXOS

ANNEX 1

Anàlisi extern



ANNEX 2

Planificació



ANNEX 3

Participants elaboració Pla estratègic





Com a Director Científic de l'IGTP, volia agrair la col•laboració de totes aquelles persones i institucions que han fet possible l'elaboració del nou Pla Estratègic 2014-2017 de l'IGTP.

Espero i desitjo que aquest projecte us encoratgi i compto amb vosaltres per a tirar-lo endavant.

Moltes gràcies pel vostre suport.

Ben cordialment,

Manel Puig-Domingo MD, PhD

Scientific Director



PLA ESTRATÈGIC 2014 - 2017



Ajuntament de Badalona