

PLAN ESTRATÉGICO

2019-
2023

Plan Estratégico 2019-2023



**Instituto de Investigación
Sanitaria La Fe**

Este documento ha sido revisado y aprobado por la Comisión de Investigación y el Comité Científico Externo.

Este Plan estratégico también está aprobado por la Dirección del IIS La Fe, por la Junta de Gobierno del IIS La Fe y ratificado por el Patronato del IIS La Fe el 12 de marzo de 2019.

Será distribuido a todo el personal vinculado al IIS La Fe (investigador, docente y/o apoyo) de la Institución a través de la intranet del IIS La Fe.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	2
1.1	Estructura del Plan Estratégico	2
2	NUESTRO PLAN	3
2.1	Metodología/trabajo participativo.....	4
3	ANÁLISIS/DIAGNÓSTICO DAFO	5
	Debilidades.....	6
	Amenazas	7
	Fortalezas.....	8
	Oportunidades.....	9
4	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	11
	Misión	11
	Visión.....	11
	Valores	11
5	DESARROLLO ESTRATÉGICO	12
	Ejes transversales	12
	Ámbitos y Objetivos Estratégicos.....	13
	Evaluación de los umbrales de cumplimiento.....	15
	Planes de acción anuales	15
6	CUADRO DE MANDO	16
7	PRIORIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y PROYECTO CIENTÍFICO COOPERATIVO	17
	Metodología para la priorización de la Investigación.....	17
	Áreas Científicas y Proyecto Científico Cooperativo	17
8	PLAN DE CALIDAD	21
	Política de Calidad y Objetivos:	21
9	PLAN DE FORMACIÓN	23
10	PLAN DE TUTELA DE GRUPOS EMERGENTES	25
11	REVISIÓN Y REFORMULACIÓN	26

1 INTRODUCCIÓN

La planificación de la estratégica es un proceso que requiere del diagnóstico de la organización y de su entorno, para fijar los ejes, objetivos y acciones que le permitan orientarse en el presente y hacia el futuro.

El Plan Estratégico es una herramienta que refuerza a la organización y crea una cultura que le guía y le enfoca hacia su efectividad.

1.1 Estructura del Plan Estratégico

El IIS La Fe ha desarrollado el presente Plan Estratégico 2019- 2023 con el objetivo de desplegar una estrategia ambiciosa pero realista, que ayude a cumplir con la misión, y nos acerque que a la visión del instituto de excelencia que queremos ser.

El Plan Estratégico se ha estructurado en los siguientes documentos:

- Plan Estratégico
- Análisis del entorno y análisis interno
- Desarrollo Estratégico
- Cuadro de Mando
- Priorización de la investigación
- Proyecto Científico Cooperativo
- Plan de Calidad
- Plan de Formación
- Plan de tutela de grupos emergentes
- Revisión y reformulación.

2 NUESTRO PLAN

Para el IIS La Fe ha llegado la hora de mirar hacia adelante. Los próximos cinco años tenemos grandes retos que afrontar en los que tendremos que aumentar nuestro compromiso con la sociedad, con el entorno, con la salud y hacer frente a los desafíos económicos que nos encontremos dado el entorno socio-político actual. Por ello, deberemos fortalecer aún más la internacionalización, potenciar la interdisciplinariedad, la transversalidad, así como, impulsar formas más innovadoras de gobernanza y gestión.

Sin duda alguna, estos retos deben situar en el centro a las personas reteniendo talento, atrayendo nuevo talento y asegurando la renovación generacional de personal investigador. Es por ello que, se debe trabajar en el establecimiento de una carrera profesional con itinerarios formativos que permitan a sus profesionales desarrollarse y crecer al tiempo que la institución.

Los trabajos para la elaboración de este Plan estratégico comenzaron en septiembre de 2018, cuando se definió una metodología de trabajo entre la dirección y parte del equipo de gestión quienes llevaron una primera tarea de *Benchmarking*. Partiendo de este estudio se elaboró un borrador del plan que fue trasladado a los Comités Asesores y los Órganos de Gobierno. A finales de enero, se abrió una fase de *escucha participativa* entre los distintos colectivos del IIS La Fe.

Fruto de este proceso de elaboración surge este Plan, que nos permitirá definir nuestros objetivos y concretar las medidas y acciones a implementar en concordancia con la misión, visión y valores que deben inspirarnos y guiarnos de ahora en adelante. De este modo marcaremos el rumbo que habrá que seguir para desplegando nuestra estrategia en los seis ámbitos estratégicos: *Personas, Excelencia, Gobernanza y ética, Financiación y sostenibilidad, Innovación y proyección, y Sociedad* se pueda poner en valor la innovación, el liderazgo y la proyección global del instituto, desarrollarnos como una entidad tractora de talento, multidisciplinar e integradora y convertirnos en un centro de investigación socialmente responsable y sostenible.

En definitiva, el Plan Estratégico 2019 -2023 quiere ser la herramienta que nos permita dar vida a un Instituto de Investigación Sanitario actual, ágil y comprometido como el que la sociedad necesita, desde hoy mismo.

2.1 Metodología/trabajo participativo

Adjunto se describe la metodología de trabajo y acciones de participación del personal del IIS La Fe para la redacción del presente Plan:

FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2023						
	FASE 1 PREPARACIÓN	FASE 2 FORMULACIÓN	FASE 3 APROBACIÓN BORRADOR	FASE 4 ESCUCHA PARTICIPATIVA	FASE 5 APROBACIÓN	FASE 5 DIFUSIÓN E INTERIORIZACIÓN
Cuándo?	septiembre 2018	octubre- noviembre 2018	diciembre 2018	enero 2019	febrero 2019	febrero-marzo 2019
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> – Dirección Científica y Gerente – Personal de gestión – Comisión de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> – Dirección Científica y Gerente – Personal de gestión – Comisión de Investigación 	<ul style="list-style-type: none"> – Comité Científico Externo – Junta de Gobierno – Patronato 	<ul style="list-style-type: none"> – Dirección IIS – Personal de gestión – Comisión de Investigación – Comités (Innov. Empresa, Ética, EECC) – Personal investigador 	<ul style="list-style-type: none"> – Comisión de Investigación – Dirección IIS – CCE – Junta de Gobierno – Patronato 	<ul style="list-style-type: none"> – Área Comunicación – personal investigador
Cómo?	Equipo de gestión traslada pre-propuesta a Dirección y CI.	Recopilación de información y pre-estructura de documentos	Revisión y aprobación de borrador en reuniones ordinarias de Órganos de gobierno	A través de grupos focales por ámbito/ OE/ acciones globales	Revisión, valoración y aprobación de documento por Órganos de gobierno y consultivos	Difusión e interiorización
Objetivos	Revisar y actualizar DAFO, y misión, visión, valores. Establecer ejes transversales, ámbitos de actuación y documentos a desarrollar	Ajustar y consolidar los principales objetivos, acciones y desarrollo de los diferentes documentos	Obtener aprobación del borrador por los Órganos de gobierno y consultivos	Escuchar a los grupos focales y profundizar en las partes del documento para elaboración propuesta definitiva a Órganos de gobierno	Aprobar el documento final	Divulgar masivamente el plan estratégico 2019-2023 a través de los distintos medios de comunicación del IIS La Fe

3 ANÁLISIS/DIAGNÓSTICO DAFO

El IIS La Fe ha realizado un análisis a conciencia y basado en la información del análisis externo y análisis interno y la idiosincrasia del IIS La para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas. Éstas se incardinan en la visión estratégica del IIS La Fe de actuación sobre seis ámbitos clave: Personas, Excelencia, Gobernanza y Ética, Financiación y Sostenibilidad, Innovación y Proyección, y Sociedad

Este análisis de la situación actual y de las tendencias general y posibles escenarios es previo a la definición de la estrategia de Investigación e Innovación a aplicar durante los próximos años 2019-2023.



Como **oportunidades** se destacan aquellos acontecimientos, variables y características del entorno que pueden influir favorablemente en la situación y funcionamiento de la institución, facilitando o incrementando su volumen de actividad, su productividad y la competitividad de la investigación e innovación en el ámbito de la salud realizada en la misma.

Como **amenazas** se señalan aquellos acontecimientos, variables y características negativas del entorno que pueden dañar la situación y funcionamiento de la institución, reduciendo o limitando su volumen de actividad, su productividad y su posición competitiva en el campo de la investigación e innovación biomédica.

Como **fortalezas** se indican aquellas variables, rasgos, características y/o situaciones diferenciadoras de la institución sobre las que basar el crecimiento, proyección, calidad y desarrollo de la investigación e innovación biomédica realizada en la institución, ya que facilitan su capacidad de respuesta y competitividad.

Como **debilidades** se han señalado aquellas variables, rasgos, características y/o situaciones de la institución que dificultan el crecimiento, proyección, calidad y desarrollo de la investigación e innovación biomédica realizada en la institución, ya que reducen su capacidad de respuesta y competitividad.

Con este análisis se pretende:

- Evitar que las debilidades sean un elemento favorecedor de las amenazas.
- Reorientar las debilidades para aprovechar las oportunidades.



- Aprovechar las fortalezas para contrarrestar las amenazas.
- Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Debilidades

Se consideran **Debilidades** aquellas limitaciones en cuanto a las capacidades que pueden impedir el desarrollo del Plan Estratégico del IIS La Fe y en cuanto a la competitividad con sus pares. Se han detectado las siguientes:

PERSONAS

- Inestabilidad laboral, retribución baja, falta de reconocimiento de la labor investigadora para la consecución de plazas/promoción
- Envejecimiento de la plantilla investigadora
- Necesidad de personal investigador emergente con potencial
- Alta rotación del personal de gestión.
- Plan de Formación/Carrera poco atractivo

EXCELENCIA

- Escasa participación del personal de atención primaria y enfermería en investigación
- Bajo grado de seguimiento del cumplimiento en los ensayos clínicos
- Proceso de reestructuración en áreas científicas en vías de implementación
- Sistema de evaluación de personal investigador, grupos y áreas débil e intermitente

GOBERNANZA Y ÉTICA

- Baja pluralidad en la toma de decisiones del Instituto
- Necesidad de reforzamiento de las políticas de transparencia del Instituto
- Falta de consolidación y liderazgo de las áreas científicas
- Baja colaboración y asentamiento de sinergias entre grupos y áreas de investigación

FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

- Falta de implementación de políticas de contención del gasto y gestión eficiente de los recursos económicos
- Debilidad de los sistemas de gestión de la calidad y la información, con falta de adaptación tecnológica
- Recursos insuficientes para el mantenimiento/reparación de los equipos e infraestructuras, y el conjunto patrimonial (Torre A)
- Falta de formación profesionalizada del personal de gestión
- Necesidad de mejora de la calidad investigadora y metodológica en las propuestas de solicitud de ayudas

INNOVACIÓN Y PROYECCIÓN

- Investigación basada en el estado del arte y la evidencia clínica, con escasos resultados protegibles
- Poca cultura de internacionalización a nivel de la comunidad científica del IIS La Fe
- Escasa participación en proyectos como coordinador y en redes internacionales
- Necesidad de reforzar el sistema de intercambio y movilidad internacional

SOCIEDAD

- Ineficiente sistema de seguimiento y monitorización de resultados que llegan a la práctica clínica
- Falta de desarrollo de proyectos con mayor implicación de la Sociedad desde su concepción
- Débil implementación de políticas de Open Access y planes de gestión de datos (PGD) de investigación
- Ineficaz sistema de comunicación interna

Amenazas

Se definen como **Amenazas** a aquellos elementos del entorno que pueden limitar la competitividad del instituto de investigación sanitaria La Fe o su sostenibilidad.

PERSONAS

- Crecimiento del número de centros de investigación en el ámbito salud, con capacidad de atracción de talento
- Legislación y normativa de aplicación al sector público que complica la captación y estabilización del personal
- Puesto más atractivos y con mayor retribución económica en el sector privado
- Falta de políticas y apoyos públicos para el fomento de la carrera profesional investigadora y la contratación de personal

EXCELENCIA

- Inestabilidad del personal investigador. Fuga de cerebros
- Avance muy rápido del conocimiento y las tecnologías en los ámbitos transversales de Imagen, Medicina Personalizada y Big Data

GOBERNANZA Y ÉTICA

- Crecimiento exponencial de la legislación y normativa en materia de ética

FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

- Falta de estabilidad económica y financiera a nivel global
- Aumento de la competencia por los recursos económicos competitivos
- Globalización y deslocalización de los Ensayos Clínicos

INNOVACIÓN Y PROYECCIÓN

- Aumento de la competencia a nivel europeo e internacional

- Escaso interés del sector productivo en resultados de la investigación que no responden a las necesidades de sus clientes

SOCIEDAD

- Sociedad con falta de confianza en el sistema nacional de salud
- Ineficiente información de la importancia de la participación de la Sociedad en los resultados de la investigación

Fortalezas

Se entienden por **Fortalezas** del IIS La Fe aquellas capacidades y recursos que proporcionan una ventaja competitiva al instituto, o que ofrecen valor añadido para el hospital, el SNS, o las empresas que pueden utilizar los resultados de la investigación.

PERSONAS

- Nuevo equipo Directivo, de gestión y científico
- Equipo de gestión comprometido, con alta resiliencia y capacidad de adaptación al cambio
- Grupos de investigación formados por investigadores básicos y clínicos, y personal de entes concertantes, multidisciplinariedad
- Implantación de las Políticas *Human Resources Strategy for Researches (HRS4R)* y de la *Open Transparent and Merit-Based- Recruitment (OTM-R)*
- Programa especial de Doctorado para residentes, y de formación complementaria

EXCELENCIA

- Líderes internacionales en determinados ámbitos del conocimiento
- Alta participación del IIS La Fe en las redes de colaboración nacional (6 RETICs, 7 CIBER y 3 Plataformas), en Redes europeas, EUOPENSSCREEN y posicionamiento del IIS La Fe respecto a las infraestructuras europeas EATRIS, ECRIN y ESFRI Euro-bioimaging.
- Reconocimiento como la primera infraestructura científica y técnica singular (ICTS) española de base hospitalaria
- Crecimiento importante de la investigación por parte de Personal asistencial, Grupos emergentes, Enfermería y Atención Primaria
- Importante crecimiento de los estudios clínicos en fases tempranas, estructuras únicas para el desarrollo de estos estudios (UICAB) y enfoque al paciente
- Integración de la Fundación IVI y reforzamiento del área de investigación de Fertilidad y Medicina Materno-Infantil

GOBERNANZA Y ÉTICA

- Conformación de un instituto integrador y multidisciplinar, capaz de atraer nuevos entes concertantes
- Capacidad financiera para el lanzamiento de convocatorias intramurales de promoción de la investigación

- Apuesta por la calidad con diversas certificaciones conseguidas, compromiso de ética y la transparencia

FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

- Implantación de políticas de auto sostenibilidad y capacidad financiera
- Adquisición de equipamiento de vanguardia gracias a la consecución de Fondos FEDER
- Capacidad de diversificación de fuentes de financiación, públicas y privadas

INNOVACIÓN Y PROYECCIÓN

- Imagen de marca y referencia del Hospital La Fe.
- Programas de promoción de la innovación abierta y colaborativa con la UV, UPV y REDIT. Estrategia Biopolo
- Nombramiento, por parte de la Agencia Valenciana de Innovación, como centro receptor de una Unidad Científica de Innovación Empresarial, con aportación de recursos económicos
- Aumento de la visibilidad internacional a través de la formación de consorcios en Proyectos de I+D+i

SOCIEDAD

- Capacidad de desarrollo de investigación traslacional, muy enfocada a las necesidades no cubiertas del Sistema Nacional de Salud
- Desarrollo de programas de divulgación de resultados de investigación a la sociedad y actividades de educación para la ciencia
- Página web actualizada y atractiva, y sistemas interno de comunicación y colaboración (intranet y YAMMER)
- Visibilidad de las actividades de I+D+i en medios de comunicación y redes sociales

Oportunidades

Se delimitan las **Oportunidades** como aquellos nichos en la agenda nacional, europea o internacional donde el instituto La Fe puede ofrecer valor añadido y tener ventaja competitiva.

PERSONAS

- Consolidación de los programas de liberación de carga asistencial (ISCIII), programa de Intensificación de la Actividad Investigadora o el Programa Juan Rodés y Río Hortega, promovidos por ISCIII
- Aumento de la motivación de los estudiantes por la carrera investigadora

EXCELENCIA

- Liderazgo a nivel de la investigación internacional de las estructuras de investigación / innovación (SCReN, ITEMAS; CIBER, RETICs)
- La creación del nuevo Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, junto a la Agencia Estatal de Investigación

GOBERNANZA Y ÉTICA

- Reglamentación suficiente en materia de buen gobierno y ética para las instituciones públicas

FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

- Capacidad de la Consellería de Sanidad de captación de Fondos FEDER orientados a la I+D+i (para infraestructuras)
- Nuevo contexto normativo europeo de Productos Sanitarios, que incluye mayor restricción y la obligatoriedad de realizar más estudios clínicos de validación de los productos

INNOVACIÓN Y PROYECCIÓN

- Nuevos programas de fomento de la Innovación de la Agencia Valenciana de Innovación
- Programa Marco de Investigación Horizonte Europa (2021 – 2027)
- Las empresas externalizan I+D, fomentan la Open Innovation y buscan resultados académicos para incorporar a su desarrollos

SOCIEDAD

- Sociedad digitalizada, con creciente interés en la participación social y la colaboración ciudadana
- Acercamiento de la ciencia a la Sociedad a través de las redes sociales y fomento del micromecenazgo

4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y valores del IIS La Fe se consideran en su mayor parte vigentes, si bien cabe una reformulación parcial de los valores tras la reciente reflexión estratégica:

Misión

Somos un equipo multidisciplinar con vocación de servicio cuya misión es generar conocimiento biomédico, clínico y sanitario, promoviendo su efectiva traslación para mejorar la calidad de vida del paciente y la sociedad

Visión

Mejorar la vida y la salud de la sociedad, liderando una investigación biomédica de vanguardia, comprometidos con la cooperación, el talento, y la innovación

Valores

Los valores del IIS La Fe son los siguientes:

- Tractor del talento y del desarrollo personal y profesional
- Excelente
- Integrador
- Ético y transparente
- Sostenible
- Con espíritu de mejora
- Innovador y creativo
- Abierto al mundo
- Orientado al resultado y a la aplicabilidad
- Responsable, con y para la Sociedad



5 DESARROLLO ESTRATÉGICO

Con el objetivo de desarrollar una investigación e innovación responsables y de excelencia, promocionar el talento, la sostenibilidad y la apertura al cambio, así como afrontar los retos futuros, el Instituto de Investigación Sanitaria La Fe ha diseñado el Plan Estratégico del IIS La Fe para el periodo 2019-2023. Este Plan se fundamenta en **tres ejes transversales**, que impregnan **seis ámbitos clave de actuación**, y sobre éstos últimos se ponen en marcha una serie de *acciones globales*. Dichas acciones, que serán desarrolladas mediante actividades concretas dentro de los diferentes Planes de Acción anuales, facilitarán el cumplimiento de los **doce objetivos estratégicos** del Plan.



Ejes transversales

Teniendo en cuenta el escenario global, actual y futuro, del IIS LA FE, conocido internacionalmente como entorno VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*), donde el contexto es cambiante, tecnológico dependiente y altamente competitivo, se han identificado unos elementos clave de innovación y transformación imprescindibles para el Instituto, a los que hemos dado una consideración especial de cara a nuestra evolución y desarrollo en los próximos años. Con un enfoque transversal, se han establecido TRES EJES, que deben ser los catalizadores que impregnen los seis ámbitos estratégicos del Plan y que nos

permiten concretar y estimular numerosas acciones globales y actuaciones específicas para cada uno de ellos, que nos ayuden a conseguir nuestras metas.

PONER EN VALOR LA INNOVACIÓN, EL LIDERAZGO Y LA PROYECCIÓN GLOBAL DEL INSTITUTO

Tenemos que reforzar nuestra capacidad de innovación y liderazgo en el ámbito de la investigación biomédica y de la salud, con el objetivo de convertirnos en un instituto de investigación sanitaria reconocido en todo el mundo.

DESARROLLARSE COMO UNA ENTIDAD TRACTORA DE TALENTO, MULTIDISCIPLINAR E INTEGRADORA

Tenemos que lograr que el IIS La Fe sea centro de referencia internacional para los nuevos talentos, donde sea posible el desarrollo personal y profesional de todo tipo de perfiles, acompañado del sentimiento de integración y pertenencia a la institución.

CONVERTIRSE EN UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

Tenemos que convertirnos en un centro de investigación de escala humana, sensible a nuestro entorno clínico y social, y responsable con nuestros múltiples agentes de interés, como la Sociedad, nuestra comunidad de pacientes, la administración pública, los centros de formación (Institutos y Universidades), el entorno empresarial, etc. y que aporte respuestas a las necesidades clínicas y asistenciales tanto de nuestra comunidad, como del Sistema Nacional de Salud y globalmente. Queremos apostar por un modelo innovador de responsabilidad social, de carácter integral, que incorpore todos los ámbitos y agentes de interés de nuestro entorno, que aspire a la excelencia y a la sostenibilidad financiera.

Ámbitos y Objetivos Estratégicos

Para afrontar los desafíos que conlleva culminar nuestra misión, hemos definido 6 ámbitos clave de actuación: Personas, Excelencia, Gobernanza y Ética, Financiación y Sostenibilidad, Innovación y Proyección, y Sociedad. De estos seis ámbitos se despliegan los doce objetivos estratégicos que nos proponemos para el año 2023 y las actividades globales que se articulan en ellos, estimulados por los tres ejes transversales.

PERSONAS

«Un modelo de institución que tiene como eje principal las personas, que se esfuerza en promover programas y actuaciones encaminadas a su desarrollo personal y profesional, con el objetivo de ser un compañero de referencia en el camino de la vida»

OE1. Promover la estabilización y la retención de las Personas

OE2. Atraer el mejor talento a nivel global

EXCELENCIA

«Aspirar a la excelencia científica, posicionando al IIS La Fe en el mapa global como centro de investigación riguroso, autoexigente y comprometido con la ciencia»

OE3. Potenciar la investigación de Personal asistencial, Grupos emergentes, Enfermería y Atención Primaria

OE4. Consolidar la excelencia científica en investigación básica y traslacional, y los sistemas de evaluación

GOBERNANZA Y ÉTICA

«Una gobernanza plural, participativa y comprometida, asentada sobre los valores de la ética, la transparencia y la honestidad, son la base para el desarrollo y crecimiento del Instituto»

OE5. Asegurar un Instituto más integrador, participativo, ético y honesto

OE6. Reforzar la visión de las áreas científicas y la colaboración intramural

FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

«Asegurar la sostenibilidad del IIS La Fe a través de una gestión eficiente y responsable de los recursos de los que se dispone, y trabajar arduamente en la consecución de nuevos que aseguren su continuidad»

OE7. Aumentar la competitividad y los fondos captados, públicos o privados

OE8. Garantizar la eficiencia en la gestión de los recursos

INNOVACIÓN Y PROYECCIÓN

«Impregnar en todo el instituto la cultura de la innovación y la internacionalización, como elementos clave para estar abiertos al mundo, con capacidad de adaptación y crecimiento como institución»

OE9. Afianzar un Instituto innovador, que aporta valor al SNS y a los sectores económicos relacionados

OE10. Favorecer las alianzas estratégicas y la internacionalización en todos los ámbitos

SOCIEDAD

«Aspirar a realizar una investigación e innovación responsables, con y para la Sociedad, que tiene en cuenta una perspectiva a largo plazo sobre el tipo de mundo en el que queremos vivir (“RRI Tools Project”)»

OE11. Fomentar una investigación e innovación responsables, con y para la Sociedad

OE12. Impulsar la difusión de resultados de investigación e innovación y la visibilidad del Instituto, involucrando a la Sociedad

Evaluación de los umbrales de cumplimiento

Para medir la correcta consecución de los Objetivos Estratégicos del Plan, en el plazo 2019-2023, se han establecido una serie de estándares para asegurar el cumplimiento. Estos indicadores deberán ser cuantificados y analizados anualmente, para conocer su evolución y así asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el presente Plan Estratégico. En el caso de encontrar desviaciones significativas respecto del valor deseado, serán preceptivas medidas correctoras o acciones de mejora que aseguren el éxito de las acciones globales establecidas.

Planes de acción anuales

Para el cumplimiento del presente Plan Estratégico 2019-2023, y con base en los seis ámbitos clave de actuación y las diversas *acciones globales* descritas, se desplegarán, dentro del correspondiente **Plan de Acción anual**, las **actividades específicas** que se diseñen para dar cumplimiento de los doce objetivos estratégicos.

Estos Planes de Acción anuales son documentos normalizados obligatorios para todas las Fundaciones del sector público de la Generalitat Valenciana, como es el caso del IIS Fundación La Fe. Estos planes de acción deben ser aprobados por los órganos de gobierno del instituto y remitidos al Protectorado de Fundaciones de la Comunidad Valenciana en los últimos tres meses de cada ejercicio. En él quedan reflejados los objetivos estratégicos y líneas/actividades específicas de actuación previstas para el ejercicio, conteniendo además información identificativa de cada una de las actividades e indicando los gastos, ingresos y otros recursos previstos para cada una de ellas.

Por tanto, los Planes de Acción anuales se confeccionarán en cumplimiento de lo establecido en el artículo 25 del Decreto 68/2011, de 27 de mayo de Consell, o futura normativa que lo sustituya, por el que se aprueba el Reglamento de Fundación de la Comunidad Valenciana. Igualmente, por normativa reciente a este respecto, o la que se publique en sustitución de la misma, para su elaboración se tendrá en cuenta el formato aprobado por el Real Decreto 1491/2011 de Plan General contable de las entidades sin fines lucrativos.

6 CUADRO DE MANDO

El documento CUADRO DE MANDO del Plan Estratégico del IIS La Fe presenta los principales indicadores que nos permitirán medir el despliegue de la estrategia del IIS La Fe y el funcionamiento de las actividades de gestión. El modelo estratégico del IIS La Fe está conformado por objetivos estratégicos, acciones y metas. Con los indicadores se pretende conocer el cumplimiento de las metas y con ello poder planificar y priorizar las actividades del Plan Operativo Anual.

Los indicadores que se incluyen en el Cuadro de Mando se han estructurado en cuatro bloques de actividad:

- **Indicadores de recursos:** miden la disponibilidad de recursos económicos, humanos y de equipamiento disponibles
- **Indicadores de actividad científica:** miden la actividad de proyectos desarrollados
- **Indicadores de productividad:** miden los resultados obtenidos (artículos científicos, tesis, etc...)
- **Indicadores de actividad formativa:** miden la formación ofrecida por el IIS, tanto al personal propio como a personal externo.

Para los indicadores se establecen los siguientes campos básicos:

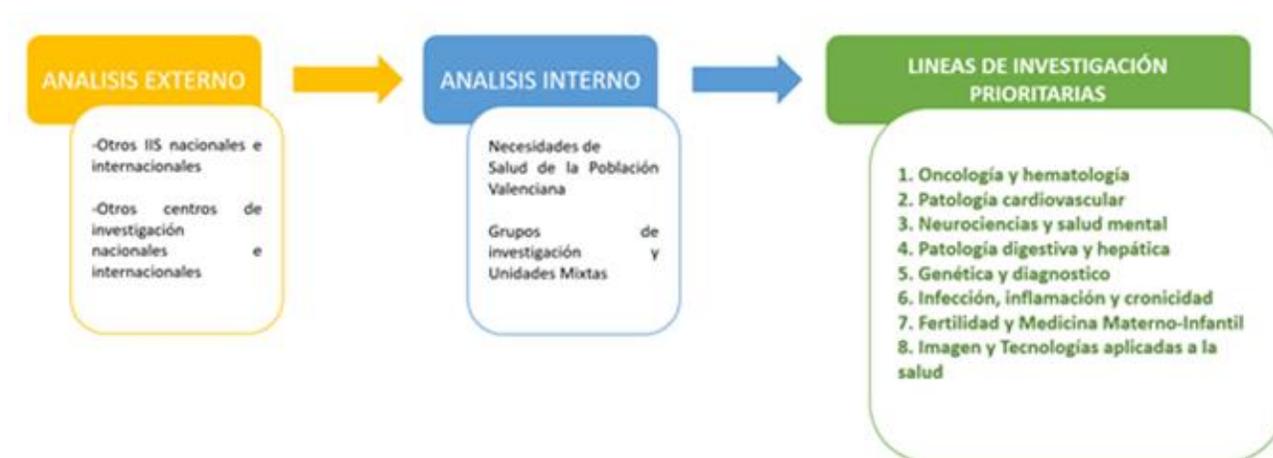
- Nombre del indicador
- Definición
- Objetivo
- Medida
- Medición
- Relación con la meta
- Periodicidad

Así mismo se ha desarrollado un *Manual de Indicadores* con aquellos indicadores que, aunque no directamente relacionados con la medición de los objetivos estratégicos del Plan estratégico 2019 – 2023 ni con los estándares de calidad promovidos por el ISCIII en su guía de evaluación de IIS, sí son exigidos y miden nuestra actividad de manera tal que nos dan información más amplia sobre nuestros procesos y resultados.

7 PRIORIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y PROYECTO CIENTÍFICO COOPERATIVO

A continuación se describe la metodología para la priorización de las Áreas Científicas del IIS La Fe:

Metodología para la priorización de la Investigación



Áreas Científicas y Proyecto Científico Cooperativo

Durante el año 2017 la Dirección y la Comisión de Investigación del IIS La Fe han liderado un ejercicio de comparación con los principales institutos de investigación sanitaria y centros de investigación biomédica tanto nacionales como internacionales, y una propuesta de distribución de los Grupos y Unidades Mixtas del IIS La Fe en nuevas Áreas de Investigación/Científicas.

Los Órganos de Gobierno aprobaron Reglamento y la nueva distribución en Áreas de Científicas del IIS La Fe (acta nº75 y nº77 Comité de Dirección/Junta de Gobierno y acta nº35 y nº40 Patronato/Órgano de Gobierno), enumeradas a continuación:

1. Oncología y hematología
2. Patología cardiovascular
3. Neurociencias y salud mental
4. Patología digestiva y hepática
5. Genética y diagnóstico
6. Infección, inflamación y cronicidad

7. Fertilidad y Medicina Materno-Infantil
8. Imagen y Tecnologías aplicadas a la salud

Las Áreas Científicas están compuestas por todos los investigadores adscritos a los Grupos y/o Unidades Mixtas de investigación que abordan una temática conjunta y representadas en la Comisión del Área Científica por el/la Investigador/a Principal del Grupo y/o Unidad, o, en su caso, por el investigador/a designado/a por éste/a. La Comisión del Área Científica es el órgano dirigente del área y está tutelada por el Coordinador/a del Área. Los Coordinadores/as son miembros natos de la Comisión de Investigación.

Las funciones de las Áreas Científicas y de sus miembros son:

- a) Estructurar la actividad científica de los Grupos y/o Unidades Mixtas de investigación que abordan un área común de conocimiento
- b) Potenciar la interacción y cooperación científica entre los Grupos y/o Unidades que conforman cada área y entre las áreas
- c) Proponer anualmente a la Comisión de Investigación objetivos científicos del área e indicadores que permitan evaluar su grado de cumplimiento
- d) Hacer propuestas para el Plan Estratégico incluyendo el Plan de Integración y el Plan de Formación, y de sus actividades anuales
- e) Ser el canal de participación de los Grupos y/o Unidades Mixtas de investigación en la gestión de la actividad científica.

En septiembre del 2018 la nueva Dirección Científica del IIS La Fe inicia la puesta en marcha de las Áreas Científicas del IIS La Fe como base para la definición de líneas estratégicas, objetivos e indicadores que formarán parte del nuevo Plan Estratégico del IIS La Fe, 2019-2023.

A partir de este momento, comienza con una dinámica activa de trabajo que arranca con la comunicación a los investigadores responsables de Grupos de Investigación y Unidades Mixtas del IIS La Fe de la propuesta de distribución de áreas, Grupos y UM de investigación y la recogida aclaraciones. La puesta en marcha efectiva de las Áreas Científicas tiene lugar durante el mes de octubre con la convocatoria de 8 reuniones entre la Dirección Científica y las Áreas, representadas por los investigadores responsables de los Grupos y las UM que las forman.

De este trabajo participativo se ha desarrollado el documento 06_PROYECTO CIENTÍFICO COOPERATIVO que es el resultado del estudio y análisis de cada una de las Áreas Científicas y que nos ha permitido definir los objetivos y líneas estratégicas para ser integrados en este nuevo Plan Estratégico del IIS La Fe, 2019-2023. El documento es fruto del estudio por parte de todos los investigadores del IIS La Fe de los principales retos y propuestas de futuro derivadas de cada una de sus líneas de investigación, y la puesta en común de la estrategia en cada una de las áreas de conocimiento, integrando principios de excelencia, innovación y sostenibilidad.

La actual estructuración de los grupos de investigación y unidades mixtas, en las 8 diferentes Áreas Científicas del IIS La Fe es la siguiente:

AC1	1.- Oncología y Hematología	GRUPO	IP
AC1GI01	Dermatología y Regeneración tisular	Emergente	Rafael Botella
AC1GI02	Hematología y Hemoterapia	Consolidado	Miguel Ángel Sanz
AC1GI03	Hemostasia, trombosis, aterosclerosis y biología vascular	Consolidado	Francisco España
AC1GI04	Investigación clínica y traslacional del Cáncer	Consolidado	Jose Gómez Codina
AC1GI05	Núcleo de investigación traslacional integrado Urológico de Valencia (NITIUV)	Emergente	César D. Vera
AC1GI06	Unidad de Biomarcadores y Medicina de Precisión	Emergente	Agustín Lahoz
AC2	2.- Patología Cardiovascular		
AC2GI01	Cardiopatías familiares, muerte súbita y mecanismos de enfermedad	Emergente	Esther Zorio
AC2GI02	Disfunción miocárdica y Trasplante cardiaco	Consolidado	Jose Miguel Rivera
AC2GI03	Regeneración y Trasplante cardiaco	Consolidado	Pilar Sepúlveda
AC3	3.- Neurociencias y Salud Mental		
AC3GI01	Investigación en Neuroinmunología	Emergente	B Casanova
AC3GI02	Investigación en Salud Mental	Emergente	Pilar Sierra
AC3GI03	Patología Neuromuscular y Ataxias	Consolidado	Juan Jesús Vilchez
AC3GI04	Unidad Mixta de Investigación en Neurología y Genética molecular	UM-CSIC consolidada	Jose Perez Tur
AC3GI05	Unidad Mixta en Investigación Cerebrovascular	UM-UV consolidada	Juan Salom
AC4	4.- Patología Digestiva y Hepática		
AC4GI01	Cirugía Digestiva y Cuidados Perioperatorios	Emergente	Matteo Frasson
AC4GI02	Endoscopia digestiva y hepática	Emergente	Vicente Pons
AC4GI03	Enfermedad celíaca e Inmunopatología disgestiva	Consolidado	Carmen Ribes
AC4GI04	Enfermedad Inflamatoria Intestinal	Consolidado	Pilar Nos
AC4GI05	Hepatología experimental y Trasplante hepático/Unidad Mixta de Hepatología Experimental	Consolidado/ UM-UV consolidada	Jose Vicente Castell
AC4GI06	Medicina Perioperatoria, Anestesiología y Reanimación	Emergente	Óscar Díaz
AC5	5.- Innovación en Diagnóstico y Terapia		
AC5GI01	Biomedicina molecular, celular y genómica	Consolidado	José María Millan
AC5GI02	Farmacogenética	Consolidado	Salvador Aliño
AC5GI03	Investigación traslacional en Genética	Consolidado	Francisco Martínez



AC5GI04	Unidad de Descubrimiento de Fármacos	Emergente	Antonio Pineda
AC5GI05	Unidad Mixta de Investigación en Mecanismos de Reacciones adversas a fármacos	UM-UPV consolidada	Jose V. Castell/ Miguel Ángel Miranda
AC5GI06	Unidad Mixta de Investigación en Nanomedicina y Sensores	UM-UPV consolidada	José Luis Ruiz/Ramón Martínez
AC6	6.- Infección, Inflamación y Cronocidad		
AC6GI01	Alergia y Enfermedades respiratorias de la Infancia	Consolidado	Maria Dolores Hernández
AC6GI02	Arte y Ciencia en cuidados	Emergente	Esperanza Ferrer
AC6GI03	Cirugía Ortopédica y Traumatología	Emergente	Francisco Baixauli
AC6GI04	Hepatología y Trasplante hepático	Consolidado	Marina Berenguer
AC6GI05	Infección Grave	Consolidado	Javier Pemán
AC6GI06	Infecciones Respiratorias	Consolidado	Rosario Menendez
AC6GI07	Paciente pluripatológico, crónico, en Atención Primaria	Emergente	Antonio Maiques
AC6GI08	Reumatología	Emergente	Jose Román Ivorra
AC6GI09	Unidad Mixta de Investigación en Endocrinología, Nutrición y Dietética	UM-UV consolidada	Francisco Merino/Jose Miguel Soriano
AC7	7.- Fertilidad y Medicina Materno-Infantil		
AC7GI01	Biología reproductiva y Bioingeniería en Reproducción humana asistida	Emergente	Nicolás Garrido
AC7GI02	Biomarcadores, Medicina Genómica, Estadística y Análisis masivo de datos en Reproducción humana asistida	Emergente	M. Meseguer
AC7GI03	Infertilidad y Patología reproductiva	Emergente	José Remohí
AC7GI04	Medicina reproductiva	Consolidado	Antonio Pellicer
AC7GI05	Perinatología	Consolidado	Máximo Vento
AC8	8.- Imagen y Tecnologías aplicadas a la Salud		
AC8GI01	Investigación biomédica en Imagen	Consolidado	Luis Martí
AC8GI02	Unidad Mixta de Investigación en Biomecánica	UM-UPV consolidada	Enrique Viosca
AC8GI03	Unidad Mixta de Investigación en Radiofísica e Instrumentación nuclear en medicina	UM-UV emergente	José Perez Calatayud
AC8GI04	Unidad mixta de Investigación en TICs aplicadas a la Reingeniería en procesos socio-sanitarios	UM-UPV consolidada	Bernardo Valdivieso/ Vicente Traver

8 PLAN DE CALIDAD

El Instituto de Investigación Sanitaria La Fe entiende que la calidad es una dimensión de la investigación y la innovación que debe ser cuantificada de una forma objetiva y evaluada internamente y externamente. Para ello, las actividades del Instituto se orientarán a satisfacer las necesidades y expectativas de los profesionales, pacientes y el resto de grupos de interés, en el contexto de un Sistema Integral de Calidad acorde con el modelo de acreditación de los Institutos de Investigación Sanitaria del ISCIII.

Este Plan de Calidad, está basado en la filosofía de mejora continua y contiene como máxima la realización de una investigación de calidad con los recursos disponibles. Esta búsqueda de la excelencia se ha convertido en el eje de actuación de la Dirección, de los grupos de investigación y del resto de la organización. Se trata de una estrategia que pretende seguir impulsando el cambio cultural del Instituto, la implicación de todo el personal investigador en la buena práctica científica y la modernización de la valoración de la investigación e innovación.

Política de Calidad y Objetivos:

El Instituto de Investigación Sanitaria La Fe tiene como directriz mejorar la vida y la salud de la sociedad, liderando una investigación biomédica de vanguardia, comprometidos con la cooperación, el talento y la innovación.

Es por ello, que la Dirección del IIS La Fe asume como premisas básicas las siguientes:

- Potenciar una **investigación e innovación**, que basada en estándares de **excelencia**, oriente sus resultados hacia las prioridades estratégicas de investigación en salud y áreas de interés clínico.
- Desarrollar una gestión de la investigación e innovación **eficiente** que, con un enfoque basado en procesos, permita el buen uso de los recursos públicos y privados, así como el compromiso con los requisitos de tipo legal y reglamentario nacional y europeo y, el de aquellas normativas de la calidad y buena práctica científica implantadas en la institución (ISO 9001, ISO 14001, UNE 166002, GCP, GMP, ...).
- Alinear **las inversiones con la estrategia** y dotar de recursos necesarios que aseguren el desarrollo de las actividades de I+D+i, cumpliendo con la legislación vigente en materia de contratación con proveedores
- Fomentar la **protección, transferencia** y la **explotación** de los resultados de investigación básica y clínica.
- Potenciar la **Internacionalización** en todas las actividades del instituto, y fomentar la cooperación y colaboración con otros grupos y/o entidades.
- Facilitar e impulsar la **formación** y el **desarrollo personal y profesional** de las personas que desempeñan su labor en la institución, siempre bajo principios **éticos**, de **excelencia** y **buena práctica científica y de innovación**.

- Favorecer la accesibilidad e incorporación de profesionales a la institución en condiciones de **igualdad, diversidad e inclusión, y reconocimiento de méritos**.
- Potenciar la visibilidad de la I+D+i desarrollada mediante la **difusión y divulgación** de los logros científicos, promocionando la publicación en medios **Open Access** que acerquen la ciencia y el conocimiento a la sociedad.
- Establecer políticas de **Responsabilidad Social** que aumenten el **impacto** del IIS La Fe en la sociedad.
- Fomentar la participación, motivación y concienciación de todo el personal en la **mejora continua** de la investigación e innovación, mediante un sistema de comunicación y/o detección de incidencias/sugerencias que permitan su análisis, resolución y prevención.

Es voluntad de la Dirección del IIS La Fe, que esta Política de Calidad e I+D+i sea la base de todas las actuaciones futuras de la entidad y estará apoyada con los objetivos de calidad e I+D+i que se definan cada año.

Esta Política de Calidad e I+D+i será difundida y estará a disposición de toda la organización y de las partes interesadas para que puedan hacer suyo el espíritu de esta y colaboren en su desarrollo.

9 PLAN DE FORMACIÓN

El IIS La Fe, junto a todas las entidades que lo constituyen, surge con la necesidad de promover, desarrollar, gestionar y difundir la investigación en el ámbito de las ciencias de la salud, y comprometer todas estas acciones al servicio para la sociedad. Con esto, se desea eliminar la brecha existente entre la comunidad científica y la sociedad, incentivando que distintos grupos de interés (como son la comunidad científica, el sector empresarial e industrial, entidades de la sociedad civil y comunidad educativa) trabajen juntos en el proceso de innovación e investigación y hagan un servicio para la sociedad.

Para ello, el IIS La Fe basará sus acciones en el ideario del Responsible Research & Innovation (RRI) compuesto por la Participación Ciudadana, la Igualdad de Género, la Educación Científica, la Ética, el Acceso Abierto y los Acuerdos de Gobernanza. Las líneas de acción en cada aspecto serán:

- Participación Ciudadana: fomentar programas para que la ciudadanía se involucre en el proceso de investigación e innovación desde su concepción hasta su desarrollo y obtención de resultados.
- Igualdad de Género: promover el equilibrio entre hombres y mujeres en los equipos de trabajo y asegurar la equidad en las tomas de decisiones. El IIS La Fe dispone de un propio plan de igualdad para el periodo 2017-2021 alineado con el marco del plan de Igualdad de la Conselleria de Sanitat.
- Educación Científica: mejorar el aprendizaje y el proceso educativo en la ciencia además de promover vocaciones científicas e investigadoras entre los más jóvenes.
- Ética: conseguir una integridad científica ética, para prevenir y evitar prácticas de investigación inaceptables.
- Acceso Abierto: asegurar la divulgación de la información científica, para mejorar la colaboración entre grupos de interés y el diálogo abierto con la sociedad, con los principios de transparencia y accesibilidad.
- Acuerdos de Gobernanza: proporcionar herramientas y habilidades que fomenten la responsabilidad compartida entre los grupos de interés e instituciones.

El Plan de Formación establece los siguientes Objetivos Generales:

- Dotar al personal investigador y asistencial de todas las organizaciones que confluyen en el IIS la Fe y en el Departamento de Salud Valencia La Fe de una formación adaptada a las líneas de Investigación y en acorde del compromiso con la sociedad.
- Despertar la vocación investigadora y en innovación a todo el personal del Departamento de Salud Valencia La Fe (Hospital y Centros de Atención Primaria) y a los jóvenes en todos sus periodos formativos.

- Crear y establecer las estructuras organizativas y de gestión de la formación en el IIS La Fe, en su camino hacia la excelencia

El Plan de Formación del IIS la Fe integra todas las acciones formativas en materia de investigación e innovación dirigidos prioritariamente a todos los profesionales que integran el Instituto incluyéndose:

- Investigadores básicos y clínicos
- Residentes y demás personal asistencial y no asistencial (Medicina, Enfermería, Celadores...)
- Personal de Gestión y de apoyo a la investigación (Administración, Técnicos de Laboratorio, Informáticos...)

10 PLAN DE TUTELA DE GRUPOS EMERGENTES

El IIS La Fe se concibe como el principal instrumento dinamizador y organizador de la investigación biomédica del entorno del Hospital La Fe. En este contexto, el IIS La Fe ha detectado la necesidad de formular un documento que defina actuaciones destinadas a incrementar la calidad de los grupos de investigación, favoreciendo la mejora continua del IIS La Fe.

Los objetivos del Plan de Tutela a Grupos Emergentes son:

- Impulsar la actividad científica desarrollada por los grupos de investigación emergentes.
- Favorecer la captación de recursos
- Fomentar la investigación favoreciendo la implantación de la cultura de investigación en el ámbito asistencial.
- Fomentar la investigación favoreciendo la implantación de la cultura de investigación en Atención Primaria y Enfermería.
- Crear dentro de las áreas de investigación el entorno adecuado para la consolidación de nuevas líneas emergentes.
- Incrementar la masa crítica investigadora y favorecer el relevo generacional.

El plan se formula a fomentar el desarrollo y consolidación de los grupos emergentes y en aquellos ámbitos sanitarios en los que la investigación está menos consolidada, como Atención Primaria y Enfermería. Para definir concretamente los grupos de investigación el nuevo Plan de Integración 2018, actualmente en fase de implantación, divide a los grupos de investigación según Emergentes y Consolidados según conceptos que tienen que ver tanto con la trayectoria conjunta en investigación, como con los indicadores científicos de los mismos.

Las principales actuaciones:

1. Formación: acciones formativas en materia de investigación recogidas en el Plan de Formación: Formación de Grado, Formación Especializada, Formación Continuada, Formación de Becarios y Estancias Formativas para la investigación.
2. Asesoramiento y búsqueda de recursos especializada por el personal de las distintas áreas de la estructura de gestión del IIS La Fe, principalmente área científica, área de investigación clínica e innovación.
3. Convocatorias específicas de ayudas específicas destinadas al fomento de la investigación
4. Acciones de seguimiento de grupos emergentes.

11 REVISIÓN Y REFORMULACIÓN

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el presente Plan Estratégico 2019-2023, con la vista puesta en el cumplimiento de nuestra misión y el acercamiento a la visión del instituto que queremos ser, se hace necesario realizar una revisión, análisis y valoración de los indicadores, metas y actuaciones, y si procede, reformular el presente Plan, para adecuarlo a la situación real del Instituto durante la vigencia del mismo.

El proceso de revisión implantado será responsabilidad de la Junta de Gobierno del IIS La Fe, y estará basado en la medición de los objetivos recogidos en el Proyecto Científico Cooperativo (PCC), la medición de los indicadores recogidos en el Cuadro de Mando del IIS La Fe y la revisión de los indicadores de los Planes de Acción anuales, alineados con las metas de los Objetivos Estratégicos.