

Instituto Murciano de
Investigación Biosanitaria
Virgen de la **Arrixaca**



05.00-C **Desarrollo Estratégico**

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. Análisis DAFO	4
2.1. Debilidades	4
2.2. Amenazas	6
2.3. Fortalezas	8
2.4. Oportunidades	10
3. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL IMIB-Arrixaca	13
3.1. Misión	13
3.2. Visión	13
3.3. Valores estratégicos	14
4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL IMIB-Arrixaca	16
5.1. Interrelación entre el Plan Estratégico, el Plan de Formación y el Plan de Integración del IMIB-Arrixaca	20
5.2. Desarrollo de planes operativos de actuación	23
5.3. Cronograma de Actuación	57
6. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	58
7. IMPLANTACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	62
8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	64

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente documento de desarrollo estratégico, integrado dentro del Plan Estratégico del Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria (IMIB-Arrixaca), es sentar las bases para definir el modelo estratégico que permita guiar las actuaciones y la toma de decisiones sobre el futuro de la investigación en el Instituto, teniendo en cuenta su posicionamiento y expectativas, así como el contexto en el que se encuentra.

La estrategia desarrollada parte de las conclusiones extraídas del análisis de los factores externos, que modulan la actividad del Instituto, y de los factores internos, que contextualizan su posicionamiento actual. El documento que se presenta se ha estructurado en los siguientes apartados:

- Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del IMIB-Arrixaca (análisis DAFO), mediante el cual se posiciona al Instituto, tanto interna como externamente.
- Definición de la misión, la visión y los valores estratégicos del IMIB-Arrixaca.
- Definición de objetivos estratégicos del IMIB-Arrixaca.
- Formulación estratégica, consistente en la definición de ejes y líneas estratégicas del IMIB-Arrixaca y el desarrollo de planes operativos de actuación en los que se concretan estas líneas.

Tanto para la realización del análisis DAFO como para la definición de los objetivos y ejes estratégicos, se desarrolló un taller participativo de trabajo con el objetivo de establecer las bases para la modelización estratégica del IMIB-Arrixaca partiendo del análisis anteriormente realizado y la toma de decisiones clave para el Plan Estratégico. La relación de personas convocadas al taller estratégico incluyó representantes clave de las entidades que integran en Instituto y entre los que se encontraban los miembros del Comité Permanente y del Consejo de Dirección del IMIB-Arrixaca, así como los coordinadores de las Áreas Científicas.

Previamente a la realización del taller y como herramienta de apoyo para profundizar en determinados aspectos de la formulación estratégica, se proporcionó un cuestionario a todos los participantes de este taller con el objetivo de recoger su opinión.

2. Análisis DAFO

El análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (análisis DAFO) tiene como objetivo conocer la situación y posicionamiento del IMIB-Arrixaca-Arrixaca tanto internamente como en su entorno. El análisis se ha elaborado en base a las conclusiones extraídas del diagnóstico de situación y con las opiniones recogidas en los cuestionarios y en el taller estratégico.

El análisis DAFO está destinado a:

- Evitar que la debilidad sea un elemento favorable para la amenaza.
- Reorientar la debilidad para aprovechar la oportunidad.
- Aprovechar la fortaleza para contrarrestar la amenaza.
- Utilizar la fortaleza para aprovechar la oportunidad.

Las conclusiones principales derivadas del análisis DAFO del IMIB-Arrixaca-Arrixaca son las siguientes:

2.1. Debilidades

ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN:

- A nivel general, existe una falta de incentivación del personal sanitario para el desarrollo de actividades de I+D+i, así como el reconocimiento de la labor investigadora.
- Existe un margen de mejora en la adecuación de los procesos de gestión del IMIB-Arrixaca-Arrixaca que facilite la actividad desarrollada en el mismo.
- El IMIB-Arrixaca-Arrixaca carece actualmente de herramientas que permitan establecer un adecuado seguimiento y evaluación de la actividad investigadora. En este sentido, se echa en falta el desarrollo de sistemas de

gestión de la calidad del Instituto que permitan una correcta coordinación de las actuaciones en este ámbito, así como su evaluación e identificación de áreas de mejora.

- Aunque en general se percibe una orientación hacia la investigación traslacional, el IMIB-Arrixaca carece actualmente de una estrategia específica que estructure la innovación a nivel de gestión y de la actividad científica innovadora, así como su relación con el entorno científico-tecnológico y tejido empresarial.
- Se detecta un margen de mejora en relación a los canales de comunicación y difusión dentro del IMIB-Arrixaca, así como en la puesta en marcha de actividades en este ámbito que repercuta en un mayor grado de conocimiento de la actividad desarrollada en el Instituto por parte de sus investigadores y establecer una cultura de promoción de la investigación dentro del mismo.

RELACIÓN:

- Existe un margen de mejora en la puesta en marcha de iniciativas de colaboración entre los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca, así como con agentes del entorno científico-tecnológico y las empresas para el desarrollo de proyectos de investigación y/o innovación conjuntos.
- Se detecta una necesidad en el desarrollo de iniciativas que impulsen una mayor internacionalización de la investigación realizada por los profesionales del IMIB-Arrixaca, que incluyan el fomento de alianzas entre instituciones, la movilidad del personal investigador o el desarrollo de proyectos comunes.

RECURSOS:

- Se percibe una elevada carga asistencial por parte de los profesionales clínicos del IMIB-Arrixaca que dificulta su compatibilidad con actividades de investigación.
- Los espacios destinados al desarrollo de la actividad científica de los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca tienen una distribución dispersa dentro de las instalaciones del Hospital.

- El IMIB-Arrixaca no ha concluido el proceso de definición y formalización de las infraestructuras, los servicios de soporte a la investigación y plataformas comunes y accesibles para todos sus miembros.
- El IMIB-Arrixaca carece actualmente de un modelo de funcionamiento interno común para cada una de las plataformas donde estén definidas la cartera de servicios ofertados, los potenciales clientes, procedimientos de trabajo, desarrollo de cursos de formación o un modelo de difusión de sus actividades.
- Existe una falta de personal técnico cualificado en los servicios de apoyo y plataformas del IMIB-Arrixaca que permita ofrecer un servicio eficiente y de calidad a los distintos usuarios.

ACTIVIDAD CIENTÍFICA Y FORMACIÓN:

- Existe un margen de mejora en la integración de la actividad docente con la actividad asistencial e investigadora desarrollada en el IMIB-Arrixaca.
- Los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca tienen una baja participación en proyectos europeos.
- El IMIB-Arrixaca carece de una estrategia y planificación en relación a la formación de sus profesionales que recoja las necesidades en este ámbito y defina los objetivos y actuaciones de la institución para los próximos años.
- En general existe una falta de integración entre la actividad investigadora y asistencial desarrollada por los grupos del IMIB-Arrixaca.

2.2. Amenazas

POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN:

- La situación actual de crisis económica y financiera ha supuesto una disminución importante en las partidas presupuestarias destinadas a la I+D+i por parte de las entidades financiadoras, así como una disminución de las oportunidades crediticias para acometer dichas actividades. A esto se suma la inestabilidad de las partidas presupuestarias en el ámbito de la I+D+i.

- Existe una excesiva dependencia de la financiación en I+D procedente del sector público y las iniciativas de mecenazgo actualmente son escasas. En este sentido, la escasez de instrumentos de financiación privada de la I+D+i y las condiciones de financiación hace que los investigadores presenten, en general, gran dificultad para afrontar nuevas estrategias de captación de fondos privados.
- En general, la I+D+i no se considera todavía como una actividad prioritaria en los centros sanitarios, aunque se están realizando avances en este sentido.
- Existen diferencias territoriales importantes en relación al peso que supone la I+D+i en las políticas y estrategias regionales.

COMPETENCIA ENTRE CENTROS:

- La reducción de fondos, tanto públicos como privados, destinados a la I+D+i ha resultado en una creciente competencia internacional por la captación de recursos, talento, tecnología e inversores en este ámbito.
- A su vez, otros centros con características similares al IMIB-Arrixaca también se encuentran en proceso de acreditación como Institutos de Investigación Sanitaria por parte del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII).

RRHH:

- Existen dificultades para la captación y retención de talento a nivel internacional por parte de las instituciones.
- El escaso reconocimiento de la investigación en los baremos de la carrera profesional dificulta que los profesionales desarrollen su vocación investigadora.

RELACIÓN:

- A nivel nacional, la falta de tejido productivo propio en sectores de media y alta tecnología limita la posibilidad de desarrollar proyectos en colaboración público-privados.
- La interrelación entre los grupos de investigación y el tejido empresarial para la transferencia de conocimiento y su traslación a la práctica clínica ha sido tradicionalmente escaso.

- Existen dificultades en la movilidad de personal investigador entre el sector público y privado.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN:

- En general, el marco regulador existente en universidades y hospitales en el ámbito de la innovación y transferencia de conocimiento es ineficiente, lo cual hace más difícil la promoción de iniciativas de transferencia de tecnología. Como consecuencia, el número de iniciativas de transferencia de conocimiento al sector empresarial y la creación de empresas es generalmente reducida.
- Existe una multiplicidad de Oficinas de Transferencia de Resultados cuyo ámbito de actuación no está especializado en un área concreta de conocimiento y que generalmente son poco proactivas para la identificación de proyectos susceptibles de ser protegidos o su valorización como potencial interés tecnológico y comercial.

2.3. Fortalezas

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:

- El IMIB-Arrixaca cuenta para su desarrollo con el impulso institucional por parte de la Consejería de Sanidad, a través de la D.G. de Planificación, Ordenación Sanitaria y Farmacéutica e Investigación, así como del resto de entidades que integran el Instituto.
- El órgano de gestión del IMIB-Arrixaca presenta una dilatada experiencia en la gestión integral de actividades de investigación y formación de estructuras de ámbito regional, o vinculadas a instituciones y centros sanitarios. En este sentido, la FFIS mantiene una garantía de autonomía e independencia del patrimonio y la financiación del IMIB-Arrixaca, siendo diferenciados del resto de sus ámbitos de actuación.
- El IMIB-Arrixaca desarrolla activamente actividades de soporte metodológico como el apoyo a la actividad investigadora desarrollada por los profesionales, principalmente a través de la Unidad de Metodología, Ética y Calidad de la

investigación Clínica y Sanitaria de la FFIS. También, cuenta con la Unidad de Gestión de Proyectos y Ensayos Clínicos de la FFIS, con una trayectoria consolidada en la gestión y seguimiento de proyectos de investigación en el ámbito nacional, así como la gestión de ensayos clínicos, ayudas, convenios, contratos, etc.

- El IMIB-Arrixaca dispone, a través de la FFIS, de la Unidad de Innovación Sanitaria – OTRI como estructura de apoyo a la transferencia de resultados de investigación generados por los profesionales del Instituto. Esta Unidad está inscrita en el Registro de la Red Regional de Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación, lo que pone de manifiesto su grado de consolidación en su ámbito de actuación.
- El IMIB-Arrixaca cuenta con un sistema de registros con información actualizada del personal que integra el Instituto y en el que se documenta la actividad de I+D+i que se lleva a cabo en el mismo.

RECURSOS:

- El Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca (HCUVA), como núcleo básico del IMIB-Arrixaca, dispone de una oferta de servicios pioneros en la Región de Murcia. Cuenta, además, con un excelente conjunto de servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico que incluyen la alta tecnología sanitaria, orientados en gran medida al desarrollo de actividades de investigación e innovación.
- El IMIB-Arrixaca cuenta con una alta capacitación y cualificación de sus profesionales para el desarrollo de su actividad docente e investigadora.
- El IMIB-Arrixaca cuenta con infraestructuras de apoyo a la investigación de gran envergadura.
- El Biobanco del IMIB-Arrixaca forma parte de la Red de Biobancos promovida por el ISCIII, y a su vez está integrado en la Red Regional de Biobancos de la Región de Murcia (Biobanc-Mur).

RELACIÓN:

- El IMIB-Arrixaca está ubicado en el Campus de la Salud, un entorno biosanitario el que convergen un hospital de referencia, como es el HCUVA, y el núcleo

sanitario universitario, constituyendo un enclave único para el desarrollo de una investigación de excelencia.

- Existe una relación consolidada previa, tanto a nivel de instituciones que integran el IMIB-Arrixaca como a nivel de sus profesionales.
- La selección del Campus Mare Nostrum como Campus de Excelencia Internacional y en el que participan la Universidad de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena junto a centros de investigación, administraciones públicas, organizaciones internacionales, parques tecnológicos y empresas, representa una oportunidad para el IMIB-Arrixaca para posicionarse en un entorno de colaboración en los ámbitos de la formación, la investigación y la transferencia tecnológica.

ACTIVIDAD CIENTÍFICA:

- El IMIB-Arrixaca presenta una importante masa crítica consolidada. Sus grupos poseen una elevada calidad científica, medida en base al número de artículos publicados y a su factor de impacto acumulado.
- El IMIB-Arrixaca cuenta con una composición multidisciplinar por parte de sus grupos de investigación que favorece el desarrollo de la actividad traslacional dentro del Instituto a través de una investigación básica, clínica, epidemiológica y de salud pública.
- Un significativo número de grupos de investigación del IMIB-Arrixaca participa en diferentes iniciativas de investigación cooperativa a nivel nacional e internacional.
- Los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca poseen en algunos casos una larga trayectoria de colaboración científica conjunta, lo que favorece la integración de los profesionales de las distintas entidades que lo constituyen.

2.4. Oportunidades

POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN:

- El Programa Horizonte 2020, continuidad del VII PM y con un periodo de vigencia 2014-2020, mantiene la línea de fortalecimiento de los recursos destinados al desarrollo de actividades en el ámbito de la salud y la investigación biomédica. Se estima un marco presupuestario destinado a investigación, desarrollo e innovación de aproximadamente 80.000 Mn €. La Ciencia, la Industria y la Sociedad, Retos Sociales son los tres pilares de dicha estrategia. El presupuesto previsto para Ciencia se estima en 24.418 Mn €.
- El esfuerzo inversor realizado en los últimos años en materia de I+D+i a nivel nacional e internacional ha supuesto un aumento de las capacidades disponibles en el Sistema, así como el desarrollo de infraestructuras científicas y tecnológicas avanzadas.
- Desde las distintas instituciones nacionales e internacionales se están realizando grandes esfuerzos en impulsar la innovación como motor de crecimiento y competitividad mediante el desarrollo de distintos programas e iniciativas (Europe INNOVA, Pro Inno Europe, Estrategia Estatal de Innovación, entre otros).
- El Plan Estratégico de Investigación Biosanitaria 2008-2012 de la Región de Murcia contempla entre sus principales puntos potenciar la investigación de excelencia en el sector salud, integrando las distintas actuaciones y políticas de carácter regional en torno a la investigación biosanitaria y fomentando la investigación de carácter traslacional.
- El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Región de Murcia (PCTIRM) 2011-2014 cuenta entre sus ámbitos prioritarios de actuación fomentar las líneas de investigación y la capacidad de innovación en el área de la Salud y Biomedicina.
- Las políticas regionales de fomento de la I+D+i integran de manera específica la creación del IMIB-Arrixaca como un pilar fundamental en el desarrollo de la investigación biosanitaria en la Región de Murcia.

ORGANIZACIÓN:

- Desde las instituciones se está fomentando la participación de los grupos de investigación en iniciativas de investigación cooperativa en red que favorezcan el desarrollo de sinergias entre los agentes que participan en el sistema de I+D+i.

- Se están poniendo en marcha diversas iniciativas, tanto a nivel nacional como internacional, de creación de redes de innovación en el ámbito de la investigación biomédica.
- La Región de Murcia cuenta con estructuras de impulso y fomento del sistema de ciencia, tecnología y empresa como son El Instituto de Fomento de la Región de Murcia y la Fundación Séneca.

RELACIÓN:

- Existen en el entorno del IMIB-Arrixaca organismos Públicos de Investigación con los que es factible mantener colaboraciones en el ámbito de la investigación del IMIB-Arrixaca.
- La presencia de empresas o agrupaciones empresariales que pueden estar integradas en los parques científico-tecnológicos de la Región de Murcia suponen una oportunidad para acercar la investigación desarrollada en el IMIB-Arrixaca al mercado.

RRHH:

- En los últimos años se ha incrementado el número de investigadores y personal dedicado a actividades de I+D+i que suponen una importante masa crítica de científicos y tecnólogos.
- La incorporación del personal investigador de la UMU y de la UPCT al IMIB-Arrixaca supone un incremento objetivo de la potencia investigadora del mismo, aumentando la probabilidad de captación de recursos y el desarrollo de actividades científicas en colaboración.

ACTIVIDAD INVESTIGADORA:

- La producción científica en España mantiene una tendencia ascendente, situándose entre los países con mayor cuota de artículos científicos de relevancia internacional.

COMUNICACIÓN:

- Se observa un incremento en el número de fuentes de información y redes de comunicación en el ámbito de la investigación biosanitaria.

3. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL IMIB-Arrixaca

Como parte de la configuración estratégica del IMIB-Arrixaca se ha definido su misión, visión y valores estratégicos, con el objetivo de orientar sus actuaciones y fines para los próximos años hasta la situación deseada. La definición de la misión, visión y valores se fundamenta en aspectos esenciales observados en los análisis anteriores y debe contribuir a establecer y alcanzar los objetivos de la institución.

3.1. Misión

La Misión define el propósito, negocio, función o tarea básica de una organización. La Misión debe inspirar a la organización, a los profesionales y a la población:

Misión

Fomentar la I+D+i en el ámbito de actuación del IMIB y potenciar las sinergias entre sus grupos de investigación y otros grupos y entidades, para favorecer la cooperación e impulsar la traslación del conocimiento generado en el ámbito de la salud y contribuir en su mejora.

Optimizar los recursos existentes a través de estructuras y herramientas que garanticen la eficiencia y la calidad investigadora, apoyado en una gestión dinámica y en la búsqueda de la mejora continua.

3.2. Visión

La Visión explica o contextualiza la Misión y define la Política Corporativa. La Visión debe definir y trazar el camino del éxito y debe ser una visión inspiradora y amplia:

Visión

Ser una organización capaz de desarrollar, consolidar y mantener un entramado dinámico de cooperación efectiva entre los diferentes agentes regionales del ámbito de la investigación biosanitaria, impulsora y difusora del conocimiento generado, que apueste por la formación, la innovación y el desarrollo tecnológico y que realice una investigación competitiva y de excelencia a nivel nacional e internacional, de forma que los avances alcanzados en la investigación se integren en la práctica asistencial.

3.3. Valores estratégicos

Los Valores constituyen las fuerzas que orientan la manera como las personas se van a relacionar en la consecución de la Misión y el avance hacia la Visión.



4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El IMIB-Arrixaca ha definido sus objetivos estratégicos que representan los fines a alcanzar en el desarrollo de la misión y la visión de la estrategia. Se han formulado 8 objetivos estratégicos clave.

- ▶ Proporcionar los instrumentos necesarios para **establecer sinergias y potenciar la colaboración entre los miembros del IMIB-Arrixaca**, favoreciendo la **investigación traslacional**.
- ▶ Generar conocimiento que revierta en la **salud y la calidad de vida de la población**.
- ▶ Adecuar **los espacios y estructuras/plataformas de apoyo común** como base de apoyo a los investigadores que favorezcan la optimización de recursos y den respuesta a las necesidades de los profesionales.
- ▶ Promover la **formación y el desarrollo de los profesionales**.
- ▶ **Acercar la cultura de innovación y transferencia** a los profesionales del IMIB-Arrixaca.
- ▶ Adecuar **estructuras y herramientas eficientes de gestión** de la I+D que proporcionen el soporte necesario a los profesionales para el adecuado desarrollo de sus actividades y el correcto seguimiento y evaluación de las mismas.
- ▶ Impulsar y fortalecer las **alianzas** con los diferentes **actores del entorno natural del IMIB-Arrixaca**, con **agentes** del ámbito de la **I+D+i, académico y empresarial** a nivel **estatal e internacional**.
- ▶ Desarrollar estrategias que **incrementen la visibilidad** del IMIB-Arrixaca.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL IMIB-Arrixaca

Una vez realizado el análisis DAFO y definido la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del IMIB-Arrixaca, se han formulado 4 grandes ejes estratégicos sobre los que se fundamenta el modelo estratégico del Instituto, que a su vez se estructuran en 10 líneas estratégicas. Los ejes estratégicos sustentan todos los planes operativos de actuación propuestos para el IMIB-Arrixaca en los próximos años.

Los ejes y líneas estratégicas constituyen las principales guías para el correcto desarrollo de la actividad en el IMIB-Arrixaca durante los próximos años. Los ejes estratégicos definidos por el IMIB-Arrixaca marcan como propósito establecer actuaciones orientadas a adecuar su estructura interna a nivel de su organización, recursos e infraestructuras, actuaciones orientadas a impulsar la visibilidad del Instituto y el fomento de sinergias y alianzas entre grupos de investigación y agentes de su entorno, así como actuaciones encaminadas a potenciar la actividad innovadora en la organización.

Los objetivos de los 4 grandes ejes, junto con sus correspondientes líneas estratégicas se exponen a continuación:

Ejes estratégicos del IMIB-Arrixaca



EJE 1: ORGANIZACIÓN Y CALIDAD. OBJETIVO: disponer de una adecuada estructura interna, a nivel de organización y procesos que permita dar soporte a las actividades del IMIB-Arrixaca, así como desarrollar e implantar los sistemas de gestión de calidad del Instituto.

- **Línea 1.1 Adecuación de los sistemas de gestión interna:** OBJETIVO: establecer actuaciones dirigidas a una mejor organización de los procesos internos y recursos del Instituto a nivel de gestión.

Planes operativos de actuación:

- 1.1.1 Adecuación de la estructura de gestión al funcionamiento del IMIB-Arrixaca.
 - 1.1.2 Adecuación de los recursos de gestión al funcionamiento del IMIB-Arrixaca.
 - 1.1.3 Plan de desarrollo y consolidación del sistema de gestión de calidad.
- **Línea 1.2 Seguimiento y evaluación de los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca.** OBJETIVO: establecer acciones que permitan la evaluación continua de la actividad desarrollada por los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca, así como revisar propuestas de incorporación de nuevos grupos.

Planes operativos de actuación:

- 1.2.1. Plan de evaluación de la actividad investigadora.
- 1.2.2 Plan de integración de nuevos miembros en el IMIB-Arrixaca.

EJE 2: RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS. OBJETIVO: asegurar una masa crítica capacitada de los profesionales que desarrollan su actividad en el IMIB-Arrixaca, así como organizar y optimizar los espacios e infraestructuras de apoyo a la investigación en el ámbito del IMIB-Arrixaca para dar cobertura a las necesidades de sus profesionales.

- **Línea 2.1 Adecuación de espacios e infraestructuras destinados a la investigación.** OBJETIVO: identificar los espacios con los que cuenta el IMIB-Arrixaca y priorizar el acondicionamiento y uso de los mismos, así como analizar y priorizar las necesidades de infraestructuras por parte de las plataformas/servicios de apoyo del Instituto y de los grupos de investigación.

Planes operativos de actuación:

- 2.1.1 Mejora y consolidación de los servicios científicos comunes.
 - 2.1.2 Plan de utilización de los servicios científicos comunes.
 - 2.1.3 Plan de espacios e infraestructuras.
- **Línea 2.2 Impulso en la captación de recursos.** OBJETIVO: poner en marcha iniciativas que permitan incrementar el personal investigador y técnico del IMIB-Arrixaca que asegure una masa crítica adecuada, así como iniciativas de mejora en la captación de fondos para financiar la actividad investigadora.

Planes operativos de actuación:

- 2.2.1 Plan de incorporación de personal técnico y captación de talento.
 - 2.2.2 Plan de captación de financiación.
- **Línea 2.3 Fomento del desarrollo de personal.** OBJETIVO: impulsar acciones que permitan potenciar el desarrollo de la carrera profesional del personal del IMIB-Arrixaca.

Planes operativos de actuación:

- 2.3.1 Plan de fomento y reconocimiento de la investigación.

- 2.3.2 Consolidación de la formación en investigación.

EJE 3: ALIANZAS Y VISIBILIDAD. OBJETIVO: fomentar e impulsar las sinergias entre los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca y promover las alianzas con agentes de la I+D+i para el incremento de la actividad traslacional, así como incrementar la visibilidad del IMIB-Arrixaca, tanto a nivel interno como externo y trasladar al entorno los resultados obtenidos.

- **Línea 3.1 Fomento de las relaciones internas.** OBJETIVO: promover la colaboración entre los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca que permita una mayor aproximación de la investigación básica, clínica, epidemiológica y de servicios de salud a la práctica clínica.

Planes operativos de actuación:

- 3.1.1 Plan de investigación traslacional.
- **Línea 3.2: Fomento de las relaciones externas.** OBJETIVO: promover un modelo de relación del IMIB-Arrixaca orientada a afianzar alianzas con instituciones del entorno nacional e internacional en materia de investigación.

Planes operativos de actuación:

- 3.2.1 Plan de definición del modelo de relaciones con el entorno del IMIB-Arrixaca.
- **Línea 3.3 Difusión de la imagen institucional del Instituto.** OBJETIVO: definir actuaciones de comunicación y difusión de la actividad desarrollada en el IMIB-Arrixaca que impacten positivamente en la visibilidad del Instituto.
 - 3.3.1 Plan de imagen, comunicación externa.
 - 3.3.2 Plan de comunicación interna (identidad corporativa).

EJE 4: INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA. OBJETIVO: integrar la innovación en la actividad diaria del IMIB-Arrixaca y establecer una cultura innovadora a todos los niveles.

- **Línea 4.1 Organización y estructuración de la innovación y la transferencia de resultados.** OBJETIVO: establecer actuaciones orientadas a una mejor

organización de las actividades en el ámbito de la innovación que permita posicionar adecuadamente al IMIB-Arrixaca en el proceso de transferencia tecnológica al sector comercial y empresarial.

Planes operativos de actuación:

- 4.1.1 Adecuación de la estructura de gestión de la innovación.
- 4.1.2 Plan de relaciones con el tejido empresarial.
- **Línea 4.2 Establecimiento de una cultura innovadora.** OBJETIVO: establecer actuaciones dirigidas a promover una cultura de innovación entre los profesionales del IMIB-Arrixaca.

Planes operativos de actuación:

- 4.2.1 Plan de fomento de la innovación.

5.1. Interrelación entre el Plan Estratégico, el Plan de Formación y el Plan de Integración del IMIB-Arrixaca

Los objetivos y acciones planteadas y recogidas en el modelo estratégico del IMIB-Arrixaca mantienen una estrecha interrelación con otras actuaciones recogidas en los documentos de Plan de Formación y de Plan de Integración del Instituto.

Las actuaciones recogidas en estos tres documentos poseen un elevado grado de relación, de forma que se puede elaborar una matriz de relaciones en la que se pone de manifiesto esta interrelación. De esta forma, se identifican aquellas actuaciones planteadas en el Plan Estratégico que se ven reforzadas por las actividades propuestas en los otros dos Planes.

La interrelación entre el Plan Estratégico, el Plan de Formación y el Plan de Integración del IMIB-Arrixaca se muestra a continuación:

Objetivo estratégico 1

Proporcionar los instrumentos necesarios para establecer sinergias y potenciar la colaboración entre los miembros del IMIB-Arrixaca, favoreciendo la investigación traslacional.

<p>Objetivo estratégico 1 Proporcionar los instrumentos necesarios para establecer sinergias y potenciar la colaboración entre los miembros del IMIB-Arrixaca, favoreciendo la investigación traslacional.</p>	
Plan de Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Nombrar coordinadores de área que promuevan iniciativas, colaboraciones, etc. - Establecer un indicador para el seguimiento de la evolución de las publicaciones firmadas en común entre varios grupos del instituto (número de trabajos publicados por varios componentes de las unidades que integran el Instituto).
Plan de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el desarrollo de la investigación mediante la organización de reuniones, seminarios, jornadas, congresos etc. en los que participen profesionales con diferentes perfiles, contribuyendo además en la mejora de las relaciones entre grupos de investigación básicos y clínicos.

<p>Objetivo estratégico 2 Generar conocimiento que revierta en la salud y la calidad de vida de la población.</p>	
Plan de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Uno de los objetivos prioritarios establecidos por el IMIB-Arrixaca es su participación en programas docentes destinados a promover el conocimiento sobre las características de la investigación en el ámbito biosanitario, con especial interés en la formación para la investigación traslacional.

<p>Objetivo estratégico 3 Adecuar los espacios y estructuras/plataformas de apoyo común como base de apoyo a los investigadores que favorezcan la optimización de recursos y den respuesta a las necesidades de los profesionales.</p>	
Plan de Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Nombrar un coordinador de las plataformas científicas y servicios de apoyo comunes. - Integración de los procesos de actividad científica a través de espacios de trabajo e infraestructuras comunes.

<p>Objetivo estratégico 4 Promover la formación y el desarrollo de los profesionales.</p>	
--	--

<p>Objetivo estratégico 4 Promover la formación y el desarrollo de los profesionales.</p>	
Plan de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una oferta formativa a todos los niveles (desde la formación universitaria hasta la formación continuada y especializada de sus profesionales) adaptada a las propias necesidades de los profesionales y contribuir de manera significativa a su formación para mantener actualizadas sus competencias.
<p>Objetivo estratégico 5 Acercar la cultura de innovación y transferencia a los profesionales del IMIB-Arrixaca.</p>	
Plan de Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer entre los indicadores de seguimiento y evaluación de actividad de los grupos de investigación los resultados surgidos del ámbito de la innovación, tales como patentes, creación de spin-off, etc.
Plan de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la ampliación de conocimientos en el ámbito de la gestión de la propiedad intelectual y la generación de patentes con el objetivo de establecer mecanismos adecuados para la protección de datos y la gestión de procesos de transferencia.
<p>Objetivo estratégico 6 Adecuar estructuras y herramientas eficientes de gestión de la I+D que proporcionen el soporte necesario a los profesionales para el adecuado desarrollo de sus actividades y el correcto seguimiento y evaluación de las mismas.</p>	
Plan de Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los criterios que clasifican a grupos de investigación en consolidados, emergentes y asociados que constituyen cada área. - Elaborar memorias científicas anuales.
Plan de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El Instituto cuenta con una Unidad de Gestión de la Calidad y Formación para coordinar y promover todas aquellas actividades que garanticen la correcta formación en el ámbito de la investigación de los profesionales del IMIB-Arrixaca.

Objetivo estratégico 7 Impulsar y fortalecer las alianzas con los diferentes actores del entorno natural del IMIB-Arrixaca, con agentes del ámbito de la I+D+i, académico y empresarial a nivel estatal e internacional.	
Plan de Integración	<ul style="list-style-type: none"> - El IMIB-Arrixaca ha definido un nivel de integración orientada a procesos que favorezcan la plena integración y la participación de todos los profesionales en sus procedimientos, y entre los que se encuentran los procesos de difusión y comunicación. - El IMIB-Arrixaca ha definido un protocolo de incorporación de miembros participantes con el objetivo de fomentar el establecimiento de alianzas y la integración de actores de su entorno natural que desarrollen actividades en el ámbito de la investigación biosanitaria.

Objetivo estratégico 8 Desarrollar estrategias que incrementen la visibilidad del IMIB-Arrixaca.	
Plan de Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Realización periódica de foros y/o jornadas científicas del Instituto con participación de todos los investigadores, en la que se presenten los principales resultados alcanzados por los grupos de investigación del mismo. - Renovación de la página web del IMIB-Arrixaca y actualización con nuevos contenidos, en la que se muestra información sobre las áreas y grupos de investigación.
Plan de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalizar las actividades realizadas fomentando la participación en programas de formación de estudiantes extranjeros y en iniciativas formativas a nivel internacional. - Contribuir a la captación de masa crítica de investigadores en todos los niveles formativos a través del establecimiento de una oferta atractiva, innovadora y adaptada a las necesidades de su entorno. - Fomentar desde el Instituto la participación de los profesionales en iniciativas formativas externas al Instituto.

5.2. Desarrollo de planes operativos de actuación

Tras la identificación y definición de los ejes y líneas estratégicas del IMIB-Arrixaca, el siguiente paso en la formulación estratégica consiste en el establecimiento de acciones concretas que actúen sobre aquellos ámbitos en los que se ha detectado una necesidad de mejora.

Los planes de acción a desarrollar por el Instituto en los próximos 5 años se describen y desarrollan a continuación.

EJE 1: ORGANIZACIÓN Y CALIDAD

1.1.1. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL IMIB-Arrixaca				
Objetivos	Consolidar el correcto desarrollo de las actividades de gestión de la investigación en el IMIB-Arrixaca a nivel de procesos		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Febrero 2014	Noviembre 2014
Ámbito de Aplicación	Órgano de gestión del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
1. Nombrar un grupo de trabajo responsable de la realización y seguimiento de los procesos del IMIB-Arrixaca, en coordinación con el responsable de calidad del IMIB-Arrixaca y la estructura de gestión, asegurando el adecuado desarrollo de los mismos y la puesta en marcha de las acciones de mejora que se propongan.				
2. Analizar las necesidades del IMIB-Arrixaca en relación a la elaboración de nuevos procesos o a la adecuación de los procesos ya existentes por parte del órgano de gestión, que supongan una mejora en las actividades de gestión del Instituto y de su organización interna, entre otros: <ul style="list-style-type: none"> • Procesos relativos a la planificación estratégica. • Procesos de soporte (relativos a RRHH, gestión económica, gestión de compras). • Proyectos operativos (relativos a la gestión de proyectos, EECC, apoyo metodológico, gestión de resultados). • Procesos propios del área de gestión de la calidad y formación del IMIB-Arrixaca. • Procesos en otras áreas de actividad del IMIB-Arrixaca. 				
3. Elaborar los nuevos procesos por parte del grupo de trabajo, en colaboración con el responsable de calidad del IMIB-Arrixaca, con designación de responsables en cada caso e inclusión de los mismos en el mapa de procesos del IMIB-Arrixaca.				
4. Aprobar los nuevos procesos y las acciones de mejora propuestas por parte de los órganos correspondientes.				
5. Revisar anualmente el mapa de procesos por parte del responsable de calidad junto con los responsables de cada uno de ellos para la identificación de áreas de mejora.				
Hitos e Indicadores de resultados				
<ul style="list-style-type: none"> • Hitos: <ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento del grupo de trabajo responsable del seguimiento de los procesos. 				

1.1.1. ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL IMIB-Arrixaca

- Actas de aprobación y/o revisión de los procesos.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de nuevos procesos puestos en marcha.
 - Grado de satisfacción de los profesionales implicados en los nuevos procesos (realización de encuestas específicas).

1.1.2 ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS DE GESTIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL IMIB-Arrixaca

Objetivos	Mejorar los recursos de la estructura de gestión del IMIB-Arrixaca que aseguren un soporte adecuado a la actividad desarrollada en el Instituto		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Septiembre 2013	Mayo 2014
Ámbito de Aplicación	Órgano de gestión del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
1. Analizar los recursos con los que cuenta el IMIB-Arrixaca para la gestión de la investigación: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los profesionales que conforman la estructura de gestión de la investigación del IMIB-Arrixaca y revisar funciones y operativa. 				
2. Identificar las necesidades de gestión demandadas por los profesionales del IMIB-Arrixaca para dar soporte al desarrollo de sus actividades.				
3. Identificar y priorizar las necesidades del IMIB-Arrixaca en cuanto al personal dedicado a la gestión.				
4. Priorizar y establecer las acciones necesarias que permitan dotar a la estructura de gestión del IMIB-Arrixaca de los recursos necesarios en base al análisis previo realizado.				
5. Potenciar la gestión de proyectos internacionales y de innovación desde el órgano de gestión del IMIB-Arrixaca mediante la profesionalización de los gestores: <ul style="list-style-type: none"> • Formar y capacitar a los profesionales de gestión para llevar a cabo las actividades definidas. • Contemplar la posibilidad de contratar personal con experiencia en la gestión de 				

1.1.2 ADECUACIÓN DE LOS RECURSOS DE GESTIÓN AL FUNCIONAMIENTO DEL IMIB-Arrixaca

proyectos internacionales o en la gestión de proyectos de innovación.

6. Comunicar a los profesionales del IMIB-Arrixaca las actividades de soporte a la gestión de la investigación realizadas desde el órgano de gestión del Instituto.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Detección de necesidades de recursos de la estructura de gestión del IMIB-Arrixaca.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de contrataciones de personal de gestión realizadas.
 - Número de peticiones formales recibidas para la gestión de proyectos de investigación internacionales.
 - Número de peticiones formales recibidas para la gestión de proyectos de innovación y transferencia.
 - Grado de satisfacción de los profesionales con respecto a las actividades de gestión del IMIB-Arrixaca.

1.1.3 PLAN DE DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Objetivos	Desarrollar un sistema de gestión de la calidad del IMIB-Arrixaca y consolidar una política de calidad común	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Mayo 2014	Diciembre 2018
Ámbito de Aplicación	IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
1.	Nombrar un responsable de calidad encargado de asegurar la calidad en la actividad desarrollada por el IMIB-Arrixaca en coordinación con las diferentes instituciones que lo conforman.		
2.	Diseñar y elaborar el programa de calidad del IMIB-Arrixaca que contemple la política y líneas directrices en el ámbito de la calidad y la mejora continua, así como el sistema de gestión de la calidad.		

1.1.3 PLAN DE DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- | | |
|----|---|
| 3. | Implantar el programa de calidad del IMIB-Arrixaca (Política de Calidad, Plan de Calidad y Mejora, Manual de Gestión de la Calidad). |
| 4. | Establecer acciones de medición, análisis y mejora del sistema de gestión de calidad del IMIB-Arrixaca: revisión y seguimiento de los procedimientos incluidos en el mapa de procesos, seguimiento de encuestas de satisfacción y de no conformidades, acciones correctoras y acciones preventivas y gestión de acciones de mejora. |
| 5. | Revisar y reformular anualmente el programa de calidad del IMIB-Arrixaca para la mejora del sistema de gestión de la calidad y sus procesos. |
| 6. | Promover y colaborar en el desarrollo de herramientas que contribuyan a la mejora del sistema de gestión de la calidad en el IMIB-Arrixaca. |
| 7. | Impulsar y colaborar en la implementación de sistemas de gestión de la calidad en los servicios científico-técnicos de apoyo del IMIB-Arrixaca y otras unidades de soporte, así como en el proceso de acreditación en aquellos que sea factible. |

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Nombramiento del responsable de calidad.
 - Elaboración del programa de calidad del IMIB-Arrixaca.
 - Implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
 - Actas de revisión del sistema de calidad.

- **Indicadores de resultados:**
 - Número de acciones de mejora realizadas respecto al número de acciones propuestas.
 - Número de no conformidades, acciones correctivas y preventivas gestionadas.
 - Número de encuestas realizadas.

1.2.1. PLAN DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA

Objetivos	Realizar un seguimiento de la actividad desarrollada por los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca que permita la evaluación continua de los resultados científicos	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Octubre	Diciembre

1.2.1. PLAN DE EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD INVESTIGADORA			
	obtenidos y asegure la excelencia científica en el Instituto	2013	2017
Ámbito de Aplicación	Áreas de investigación IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
1. Definir los criterios de evaluación de los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca integrados en las distintas áreas científicas en función de los recursos disponibles y resultados obtenidos, así como de los objetivos planteados por y para cada uno de ellos.			
2. Establecer los indicadores de evaluación, incluyendo responsables, mecanismos de medida y periodicidad en la medición (identificar aquellos indicadores de la Guía de Evaluación de IIS del ISCIII de interés para la evaluación de los grupos e investigación).			
3. Realizar la medición de los indicadores en base a los parámetros establecidos.			
4. Analizar los resultados obtenidos con el objetivo de identificar necesidades y proponer acciones de mejora, especialmente en aquellos casos en los que el resultado de los indicadores sea desfavorable.			
5. Realizar informes periódicos sobre la evolución de los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca en los que se puedan establecer cambios en la composición y/o reclasificación de los grupos (como grupo consolidado, emergente, etc.) o su reubicación en un área de investigación diferente a la inicial.			
6. Contemplar la posibilidad de establecer una "caja común", generada a partir de diferentes fuentes como pudieran ser <i>overheads</i> o donaciones, para distribuir entre los grupos de investigación en función de los resultados de evaluación obtenidos.			
Hitos e Indicadores de resultados			
<ul style="list-style-type: none"> ● Hitos: <ul style="list-style-type: none"> ● Establecimiento de indicadores de evaluación de la actividad investigadora. ● Indicadores de resultados: <ul style="list-style-type: none"> ● Medición de los indicadores de actividad científica del cuadro de mando. ● Número de acciones de mejora propuestas. 			

1.2.2 PLAN DE INTEGRACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS EN EL IMIB-Arrixaca				
Objetivos	Establecer acciones que formalicen y aseguren el adecuado proceso de análisis, evaluación, integración y seguimiento de nuevas entidades y grupos de investigación en el IMIB-Arrixaca		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Enero 2014	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Áreas de investigación y de gestión IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
<p>1. Analizar periódicamente los grupos de investigación del entorno científico o empresarial con potencial interés en integrarse en el IMIB-Arrixaca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis, en cada caso, de la identidad y naturaleza de la entidad, de su regulación y del ámbito que motiva su interés (investigación biosanitaria, innovación y desarrollo tecnológico, etc.), así como de las aportaciones previstas a la organización. • Valorar especialmente la potencial integración de aquellos grupos de investigación de la región que inicialmente no se clasificaron para ninguna de las áreas, bien por no alcanzar los criterios mínimos de calidad o bien por no presentar líneas de investigación en el ámbito de las áreas prioritarias del IMIB-Arrixaca. • Fomentar igualmente la integración de investigadores o grupos de investigación del ámbito de la Atención Primaria de la Región de Murcia en el IMIB-Arrixaca. 				
2. Evaluar la idoneidad de la propuesta de integración en base al protocolo de actuación para la incorporación de nuevas entidades y/o grupos de investigación en el IMIB-Arrixaca.				
3. Definir el nivel de integración de la entidad dentro de los distintos niveles organizativos del Instituto (a nivel de gobierno, a nivel de estructura científica y a nivel de procesos).				
4. Firmar un convenio de integración de la entidad y definir los derechos y deberes de los nuevos integrantes del IMIB-Arrixaca.				
5. Realizar un seguimiento de los convenios suscritos, así como la revisión anual de los mecanismos de integración de las diferentes entidades que conforman el IMIB-Arrixaca.				
Hitos e Indicadores de resultados				
<ul style="list-style-type: none"> • Hitos: <ul style="list-style-type: none"> • Actas de evaluación y aprobación. • Revisión anual de los mecanismos de integración en el Instituto. • Indicadores de resultados: 				

1.2.2 PLAN DE INTEGRACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS EN EL IMIB-Arrixaca

- Número de contactos realizados con otras instituciones.
- Número de convenios de integración suscritos con entidades del entorno.
- Número de grupos integrados en el IMIB-Arrixaca.

EJE 2: RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS

2.1.1 MEJORA Y CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS CIENTÍFICOS COMUNES			
Objetivos	Potenciar los servicios científicos comunes de apoyo del IMIB-Arrixaca en función de las necesidades detectadas y valorar la incorporación de otras nuevas que den soporte a los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Junio 2014	Septiembre 2015
Ámbito de Aplicación	Servicios científico-técnicos de apoyo	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
1. Conformar un grupo de trabajo que apoye y trabaje en línea con las actividades recogidas en el presente plan de actuación.			
2. Identificar los servicios científico-técnicos comunes disponibles para todos los profesionales del IMIB-Arrixaca y nombrar un responsable para cada uno de ellos, así como un coordinador de todos.			
3. Definir acciones generales a desarrollar en los servicios científico-técnicos de apoyo del IMIB-Arrixaca con el fin de ofrecer una actividad de soporte de alto nivel y adecuada a las necesidades de los usuarios: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las necesidades de personal técnico y nivel de cualificación. • Analizar las necesidades de infraestructuras y espacios para el correcto desarrollo de su actividad y asegurar la renovación y actualización del equipo científico-técnico/tecnológico disponible. • Disponer de un presupuesto propio de cada uno de los servicios científicos comunes. • Elaborar informes periódicos donde se analicen indicadores comunes a todos los servicios científicos comunes sobre la frecuencia de uso de las infraestructuras, relación de usuarios, mantenimiento, rendimiento, etc. 			
4. Detectar entre los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca y el entorno hospitalario la existencia de infraestructuras o servicios científico-técnicos propios de un grupo con capacidad de ofrecer servicios a otros grupos de investigación: <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los recursos tecnológicos y humanos disponibles y su nivel de consolidación en cada uno de los casos identificados. • Definir el alcance de los servicios a prestar por parte de dichas infraestructuras o servicios científicos a todos los miembros del IMIB-Arrixaca. • Valorar la integración de las infraestructuras o servicios científico-técnicos identificados en alguno de los servicios científicos comunes ya existentes en el IMIB-Arrixaca o su 			

2.1.1 MEJORA Y CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS CIENTÍFICOS COMUNES

integración como un nuevo servicio o plataforma científica del IMIB-Arrixaca.

- Incorporación de estos servicios como Plataformas del IMIB-Arrixaca.

5. Fomentar en los servicios científico-técnicos comunes el desarrollo de proyectos de investigación que permitan una mejora de los mismos y de sus infraestructuras, así como la puesta a punto de nuevas técnicas.

6. Impulsar la participación del personal técnico de los servicios científicos comunes y de los propios profesionales del IMIB-Arrixaca a cursos de formación externos u organizados por el IMIB-Arrixaca destinados a ampliar los conocimientos o la capacitación para una determinada tecnología.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**

- Identificación de los servicios científicos comunes del IMIB-Arrixaca.
- Definición de necesidades de los servicios científicos comunes.
- Identificación de nuevos servicios científicos comunes del IMIB-Arrixaca procedentes de los grupos de investigación y del entorno hospitalario.

- **Indicadores de resultados:**

- Número de acciones generales puestas en marcha por cada uno de los servicios científicos comunes.
- Aumento de la competitividad de los servicios científicos comunes:
 - Número de personal técnico contratado.
 - Número de infraestructuras adquiridas.
 - Incremento en el uso de los servicios.
 - Financiación captada por los servicios prestados.

2.1.2 PLAN DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS CIENTÍFICOS COMUNES			
Objetivos	Formalizar un modelo de funcionamiento que coordine la actividad desarrollada por los servicios científico-técnicos de apoyo del IMIB-Arrixaca	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Junio 2014	Octubre 2015
Ámbito de Aplicación	Servicios científico-técnicos de apoyo y áreas científicas del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
<p>1. Definir la cartera de servicios de los servicios científicos comunes y los recursos disponibles en base a las acciones realizadas en el Plan 2.1.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de los servicios científicos comunes y actividad desarrollada: servicios científicos, desarrollo tecnológico o participación en proyectos de investigación. • Servicios que ofertan: servicios científicos, asesoramiento en el uso de equipos o aplicación de técnicas, etc. • Recursos tecnológicos, de infraestructuras y humanos disponibles. 			
<p>2. Consensuar una política de compensación de servicios, definir y establecer las tarifas de facturación por la venta de servicios tecnológicos, tanto al personal del IMIB-Arrixaca como a investigadores externos.</p>			
<p>3. Definir el modelo de funcionamiento para cada uno de los servicios científico-técnicos de apoyo en el que se incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios ofertados y equipamiento disponible. • Normas generales de uso. • Protocolos disponibles. • Formularios de prestación de servicios. • Tarifas por cada servicio. • Persona de contacto. • Información de actividades formativas ofertadas. 			
<p>4. Presentar los servicios científicos comunes del IMIB-Arrixaca y su actividad desarrollada a nivel interno y externo.</p>			
Hitos e Indicadores de resultados			
<ul style="list-style-type: none"> • Hitos: 			

2.1.2 PLAN DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS CIENTÍFICOS COMUNES

- Definición de la cartera de servicios de los servicios científicos comunes.
- Definición del modelo de funcionamiento de los servicios científicos comunes.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de usuarios de los servicios tecnológicos del IMIB-Arrixaca.
 - Incremento en la venta de servicios tecnológicos.
 - Número de visitas en el espacio creado en la página web.

2.1.3 PLAN DE ESPACIOS E INFRAESTRUCTURAS

Objetivos	Definir el dimensionado funcional y organizativo de los nuevos espacios de investigación del IMIB-Arrixaca, así como la inversión necesaria para su puesta en marcha	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Septiembre 2013	Septiembre 2015
Ámbito de Aplicación	IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
1. Nombrar un coordinador responsable de la gestión del plan funcional de los nuevos espacios del IMIB-Arrixaca.			
2. Analizar los espacios e infraestructuras de investigación con las que cuenta actualmente el IMIB-Arrixaca e identificar las principales carencias y necesidades.			
3. Definir el destino de los nuevos espacios con los que cuenta el IMIB-Arrixaca, junto con el dimensionado de RRHH y la dotación de recursos, a través del desarrollo del proyecto de Plan Funcional que actualmente está acometiendo el Instituto y que cuenta con las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Visión funcional de los nuevos espacios del IMIB-Arrixaca. • Definición de la cartera de servicios. • Identificación de los grupos de investigación y el personal que se van a ubicar en el nuevo edificio del IMIB-Arrixaca en función del análisis realizado previamente. • Identificación de los servicios científicos comunes que se van a ubicar en los nuevos espacios y aquellos que permanecerán en su actual ubicación, con un plan dotacional e inversión en equipamiento. Se tendrá en cuenta además las necesidades de espacios de dichos servicios y las previsiones futuras para adquirir nuevos equipos o incorporar a personal técnico en coordinación con los planes 2.1.1. y 2.1.2. 			

2.1.3 PLAN DE ESPACIOS E INFRAESTRUCTURAS

- Validación de los servicios generales presentes en los nuevos espacios y el personal necesario.
- Elaboración de un presupuesto con el análisis de la inversión necesaria para llevar a cabo el plan y la puesta en marcha y desarrollo de la actividad en dichos espacios.
- Planificación de las acciones a realizar con la elaboración de un cronograma detallado.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Nombramiento del Coordinador responsable de la gestión del plan funcional.
 - Análisis de necesidades de espacios e infraestructuras.
 - Elaboración del plan funcional de los nuevos espacios del IMIB-Arrixaca.
- **Indicadores de resultados:**
 - Porcentaje de ejecución de las acciones previstas en el Plan.
 - Número de grupos trasladados a los nuevos espacios.
 - Grado de satisfacción de los profesionales.

2.2.1 PLAN DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO Y CAPTACIÓN DE TALENTO

Objetivos	Mantener una apropiada masa crítica de profesionales cualificados en el IMIB-Arrixaca que asegure la excelencia en la actividad investigadora y de soporte científico en el mismo		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Diciembre 2013	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Áreas de investigación y gestión del IMIB-Arrixaca; Personal del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
1. Identificar las necesidades de personal técnico de apoyo cualificado tanto por parte de los servicios científicos comunes (en coordinación con el plan operativo de actuación 2.1.1) como por los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca a corto o medio plazo.				
2. Definir los perfiles profesionales para el correcto desarrollo de las funciones requeridas y cuantificar las necesidades reales de personal.				
3. Identificar la inversión necesaria para la contratación de personal en base a las necesidades detectadas, su prioridad en la contratación y el presupuesto asignado para				

2.2.1 PLAN DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO Y CAPTACIÓN DE TALENTO

ello.

4. Impulsar actuaciones orientadas a la atracción de jóvenes investigadores en las áreas prioritarias del IMIB-Arrixaca que aseguren la excelencia científica, a través de la puesta en marcha de distintas iniciativas:
 - Promover acciones de visibilidad del IMIB-Arrixaca (en coordinación con el plan operativo de actuación 3.3.1.) en relación a las actividades desarrolladas, las líneas de investigación, etc.
 - Impulsar actuaciones específicas como las desarrolladas para los grupos emergentes y difundirlas a través de los canales adecuados: oportunidades de colaboración y movilidad de personal, acceso a cursos de formación, acceso a becas propias del IMIB-Arrixaca.
 - Identificar las actuaciones que se realizan desde las distintas entidades que integran el IMIB-Arrixaca en relación a la formación de personal investigador, convocatoria de becas para la atracción de talento y que desde el IMIB-Arrixaca se promueva su divulgación.
5. Establecer un seguimiento de las acciones desarrolladas y evaluación de mejoras en la actividad de los servicios y grupos de investigación implicados.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Definición de las necesidades de personal e identificación de perfiles profesionales.
 - Identificación de las necesidades de personal en el presupuesto del IMIB-Arrixaca.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de acciones puestas en marcha para la contratación de personal y la captación de talento.
 - Número de contrataciones de personal técnico o investigador realizadas.
 - Número de estancias realizadas por el personal investigador del IMIB-Arrixaca.

2.2.2 PLAN DE CAPTACIÓN DE FINANCIACIÓN

	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
Objetivos	Octubre 2013	Diciembre 2017
	Impulsar y mejorar la captación de fondos, a través de las distintas fuentes de financiación públicas y privadas, para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación en el IMIB-Arrixaca	

2.2.2 PLAN DE CAPTACIÓN DE FINANCIACIÓN			
Ámbito de Aplicación	Áreas científicas y de gestión del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
1. Analizar y mantener actualizados los diferentes órganos y fuentes de financiación de la investigación e innovación existentes a nivel europeo, estatal y autonómico, así como la identificación de agentes financiadores privados.			
2. Fomentar la actividad de captación de fondos para investigación del IMIB-Arrixaca: <ul style="list-style-type: none"> • Informar puntualmente a los investigadores de las convocatorias abiertas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Información vía correo electrónico, portal web o intranet del IMIB-Arrixaca, etc. • Asesorar y dar soporte a los investigadores en los procedimientos administrativos de las distintas convocatorias. • Poner en marcha procedimientos activos para la captación de fondos especialmente en el ámbito privado. • Fomentar la presentación de proyectos coordinados en colaboración con agentes del entorno que permitan acceder a convocatorias internacionales o estatales concretas. • Fomentar entre los investigadores la importancia de optar a la captación de nuevas fuentes de financiación procedentes de proyectos europeos y fondos privados. 			
3. Nombrar un responsable para coordinar el plan de fomento de captación de recursos financieros.			
Hitos e Indicadores de resultados			
<ul style="list-style-type: none"> • Hitos: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de fuentes de financiación disponibles. • Nombramiento del responsable de coordinar el plan de captación de financiación. • Indicadores de resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el número de proyectos solicitados al año. • Incremento en el número de proyectos concedidos al año. • Incremento en la financiación solicitada al año de cada una de las diversas fuentes. • Incremento en la financiación obtenida al año de cada una de las diversas fuentes. 			

2.3.1 PLAN DE FOMENTO Y RECONOCIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN			
Objetivos	Proporcionar los recursos adecuados que permitan impulsar una mayor dedicación a la actividad investigadora del personal facultativo que realiza investigación	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Septiembre 2014	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Personal investigador IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
<p>1. Impulsar entre el personal facultativo, y en la medida de las posibilidades del IMIB-Arrixaca, el poder optar a convocatorias de intensificación del ISCIII.</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitar el acceso del personal facultativo para optar en las mejores condiciones posibles a la convocatoria de intensificación y apoyarles en la preparación de documentación. 			
<p>2. Contemplar la posibilidad de definir una dotación presupuestaria dirigida a complementar las subvenciones del ISCIII en la intensificación del personal (para la contratación de personal que libere al candidato seleccionado del 50% de la carga asistencial).</p>			
<p>3. Inculcar y promover entre el personal facultativo la investigación como parte del desarrollo de su actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> Divulgar y promover entre los MIR la solicitud de becas como las "Río-Hortega" para la realización de actividades de investigación. Promover en el ámbito del SMS que la investigación se incorpore como una parte más dentro del programa de formación de residentes. 			
<p>4. Definir y establecer los términos que permitan ejecutar una dotación presupuestaria para la realización de estancias de residentes MIR en centros extranjeros por un periodo de tiempo determinado para complementar su formación y fomentar el desarrollo de su carrera investigadora, así como su reincorporación en el centro tras su estancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir y fijar los criterios para la selección de candidatos. Elaborar las convocatorias para la realización de estas estancias. 			
<p>5. Aprovechar las oportunidades que puedan surgir de la puesta en marcha del modelo de relaciones del IMIB-Arrixaca para favorecer la movilidad e intercambio de investigadores</p>			

2.3.1 PLAN DE FOMENTO Y RECONOCIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

y/o personal técnico entre los centros colaboradores.

6. Establecer acciones que permitan un mayor reconocimiento de la actividad investigadora, tales como:

- Reconocimiento público: dar una mayor visibilidad en el entorno del IMIB-Arrixaca a los resultados obtenidos fruto de la actividad investigadora.
- Incentivación económica y en especie: establecer premios como reconocimiento a los proyectos de investigación más destacados en el IMIB-Arrixaca, premios a las mejores tesis doctorales, premios a las publicaciones más relevantes, etc.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Aprobación de la dotación presupuestaria dirigida al Plan de fomento y reconocimiento de la investigación del IMIB-Arrixaca.
 - Establecimiento de los mecanismos de difusión y promoción de la investigación en el IMIB-Arrixaca.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de facultativos incorporados en el Programa de Intensificación del ISCIII en cada una de las convocatorias.
 - Número de facultativos integrados en proyectos de investigación.
 - Número de becas de investigación para personal MIR concedidas/solicitadas.
 - Número de acciones para la promoción de la investigación y para su reconocimiento puestas en marcha.
 - Grado de satisfacción de los investigadores.

2.3.2 CONSOLIDACIÓN DE LA FORMACIÓN EN INVESTIGACIÓN				
Objetivos	Establecer acciones que permitan una mejora en la planificación y coordinación de las actividades formativas orientadas a los profesionales del IMIB-Arrixaca		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Septiembre 2013	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Personal IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
1. Analizar las necesidades formativas de los profesionales del IMIB-Arrixaca para el desarrollo de sus actividades.				
2. Mantener actualizada la oferta formativa actualmente desarrollada en el IMIB-Arrixaca y en el entorno de la Región de Murcia.				
3. Poner en marcha el Plan de Formación de Investigación del IMIB-Arrixaca, coordinado por el responsable de formación, en conjunto con las acciones formativas previstas por las distintas entidades que lo integran. <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de las actividades formativas junto con un calendario de aplicación. • Implantación del Plan de Formación y puesta en marcha de las actividades en base al calendario definido. • Fomentar la participación de los investigadores del ámbito de la Atención Primaria en las acciones formativas del IMIB-Arrixaca. 				
4. Fomentar la difusión de las actividades formativas y de investigación al personal del IMIB-Arrixaca a través de los canales de comunicación adecuados: portal web, correo electrónico, tabloneros de anuncios, etc.				
5. Establecer acciones para la evaluación del Plan de Formación del IMIB-Arrixaca, coordinadas por el responsable de formación, para la detección y priorización de las necesidades formativas.				
Hitos e Indicadores de resultados				
<ul style="list-style-type: none"> • Hitos: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las necesidades formativas de los profesionales del IMIB-Arrixaca. • Planificación temporal de las acciones formativas. 				

2.3.2 CONSOLIDACIÓN DE LA FORMACIÓN EN INVESTIGACIÓN

- **Indicadores de resultados:**
 - Número de actividades formativas gestionadas desde el IMIB-Arrixaca.
 - Número de alumnos asistentes a los programas formativos del Plan.
 - Número de cursos acreditados.

EJE 3: ALIANZAS Y VISIBILIDAD

3.1.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN TRASLACIONAL			
Objetivos	Impulsar las relaciones entre los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca con orientación hacia la investigación traslacional mediante el desarrollo de proyectos de investigación en colaboración	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Enero 2014	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Áreas de Investigación del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
<p>1. Analizar las herramientas y actuaciones de las que dispone el IMIB-Arrixaca para fomentar la investigación traslacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la intensificación del personal asistencial para el desarrollo de actividades de investigación. • Incentivar el desarrollo de proyectos de investigación por parte del personal asistencial del IMIB-Arrixaca. • Incorporación de personal asistencial con perfil investigador. 			
<p>2. Elaborar un Plan en el que se identifiquen y desarrollen iniciativas de fomento de la actividad traslacional en el IMIB-Arrixaca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover proyectos de investigación traslacional: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fomentar líneas de investigación multidisciplinares en el IMIB-Arrixaca que favorezca el desarrollo de una actividad traslacional a través de una investigación básica, clínica, epidemiológica y de salud pública. ○ Desarrollar la cultura de investigación traslacional e identificar áreas de trabajo comunes. ○ Fomentar la participación de investigadores o grupos de investigación del ámbito de Atención Primaria del SMS en iniciativas de investigación traslacional. • Favorecer la relación entre investigadores básicos, clínicos, epidemiológicos y de salud pública dentro del IMIB-Arrixaca que fomente la aparición de sinergias para el desarrollo de proyectos de investigación en colaboración: <ul style="list-style-type: none"> ○ Realización periódica de seminarios y sesiones multidisciplinares conjuntas en las que participen los distintos grupos integrados en una misma área de investigación y con una alta orientación traslacional. ○ Disposición de espacios en los que se facilite el contacto y el desarrollo de proyectos colaborativos orientados a la realización de una investigación 			

3.1.1 PLAN DE INVESTIGACIÓN TRASLACIONAL

multidisciplinar.

3. Elaborar un sistema de seguimiento y evaluación del plan que contemple la identificación de necesidades y la puesta en marcha de medidas correctivas.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Elaboración del Plan de fomento de la actividad traslacional en el IMIB-Arrixaca.
 - Elaboración del sistema de seguimiento del Plan de fomento de la actividad traslacional.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de proyectos de carácter traslacional con participación de investigadores básicos y clínicos solicitados y financiados anualmente.
 - Número de acciones implantadas que favorezcan la investigación traslacional.

3.2.1 PLAN DE DEFINICIÓN DEL MODELO DE RELACIONES CON EL ENTORNO DEL IMIB-Arrixaca				
Objetivos	Fomentar el modelo de relación del IMIB-Arrixaca con instituciones del entorno nacional e internacional en materia de investigación		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Febrero 2014	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Áreas científicas y de gestión del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
<p>1. Identificar los agentes del entorno científico-tecnológico y empresarial del IMIB-Arrixaca más relevantes y de especial interés con las que poder establecer relaciones estables de colaboración para el desarrollo de actividades científicas conjuntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de centros y grupos referentes en investigación, tanto nacionales como internacionales, con el objetivo de identificar oportunidades de colaboración y en el que se tengan en cuenta los contactos establecidos previamente por los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca y/o por las instituciones que lo conforman. Fomentar el establecimiento de un marco de colaboración y coordinación con el CEBAS y el IMIDA como parte de una estrategia de coordinación de la investigación biosanitaria en la Región de Murcia. Fomentar concretamente la participación de Atención Primaria en actividades investigadoras en colaboración con grupos de investigación del IMIB-Arrixaca. 				
<p>2. Establecer un mapa de alianzas que permita tener una clasificación ordenada de los agentes identificados, así como una priorización de los mismos en función de las oportunidades de colaboración que pueden surgir, su grado de factibilidad, el tipo de colaboración, valor que aporta al IMIB-Arrixaca, existencia de colaboraciones previas, etc.</p>				
<p>3. Contactar con las instituciones de investigación con las que puedan establecerse relaciones estables (universidades, centros de investigación, hospitales tanto públicos como privados, empresas, etc.) y establecer reuniones para definir modelos concretos de colaboración y líneas de trabajo conjuntas a desarrollar.</p>				
<p>4. Formalizar las colaboraciones mediante la suscripción de convenios de colaboración o contratos.</p>				
<p>5. Realizar un seguimiento de los convenios o contratos, de tal forma que se puedan</p>				

3.2.1 PLAN DE DEFINICIÓN DEL MODELO DE RELACIONES CON EL ENTORNO DEL IMIB-Arrixaca

evitar posibles incumplimientos de los mismos.

6. Comunicar los convenios suscritos y/o los acuerdos alcanzados a los profesionales del IMIB-Arrixaca a través de los canales adecuados para ello.
7. Identificar y nombrar al personal responsable de realizar estas acciones de análisis, clasificación, contacto, formalización, seguimiento y comunicación de las iniciativas/convenios de colaboración.
8. Potenciar la participación de los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca en Redes de investigación.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Nombramiento de los responsables encargados de las acciones propuestas en el Plan (identificación y contacto con agentes; formalización y seguimiento de convenios suscritos).
 - Elaboración del mapa de alianzas.
 - Actas de reuniones efectuadas con distintos agentes.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de alianzas establecidas con centros y grupos externos.
 - Número de redes de investigación en las que participan los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca a nivel nacional e internacional.
 - Indicadores de actividad científica en colaboración:
 - Número de artículos.
 - Factor de impacto acumulado.
 - Número de citas.

3.3.1 PLAN DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN EXTERNA				
Objetivos	Incrementar la visibilidad e imagen de marca del IMIB-Arrixaca a nivel internacional, a través de la puesta en marcha de actuaciones de comunicación y difusión de la actividad científica realizada por los propios profesionales, que favorezca las relaciones con instituciones del entorno		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Octubre 2013	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
1. Realizar un análisis interno de los instrumentos de difusión externa con los que cuenta actualmente el IMIB-Arrixaca y detectar las necesidades de mejora en las actividades de comunicación.				
2. Identificar y priorizar la creación de nuevos medios de difusión o la consolidación de los ya existentes que sean más adecuados para lograr los objetivos definidos en el presente Plan y en línea con los valores y objetivos estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> • Renovación de la página web del IMIB-Arrixaca y actualización con nuevos contenidos. • Incorporación a la web social o web 2.0. • Acciones para posicionar IMIB-Arrixaca como marca de la investigación biosanitaria de excelencia realizada en la Región de Murcia. • Presentación periódica de las actividades científicas, resultados y servicios del IMIB-Arrixaca a los distintos agentes del entorno (instituciones públicas, agentes financiadores, centros de investigación, industria del sector biosanitario y biotecnológico, etc.). • Elaboración periódica del Boletín IMIB-Arrixaca con información referente al Instituto y su actividad. • Impulso de los pasos necesarios para publicar en revistas de primer cuartil de impacto. • Realización de memorias de investigación y difusión de la publicación de artículos científicos en medios de comunicación. • Realización de Jornadas de “puertas abiertas”/jornada de la Ciencia en el IMIB-Arrixaca. 				
3. Elaborar un Plan de difusión que dé a conocer los proyectos realizados en el Instituto, los resultados obtenidos por sus profesionales y las necesidades propias del IMIB-Arrixaca,				

3.3.1 PLAN DE IMAGEN Y COMUNICACIÓN EXTERNA

dirigido a los siguientes agentes del ámbito nacional e internacional:

- Instituciones político-administrativas.
- Instituciones financiadoras públicas y privadas.
- Instituciones del ámbito científico-tecnológico y empresarial.
- Conjunto de la sociedad, a través de medios de comunicación generales y especializados.

4. Implementar el Plan de difusión y evaluar tanto su desarrollo como la efectividad del mismo.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Análisis y priorización de los medios de difusión externa más adecuados.
 - Renovación de la página web en sus contenidos e incorporación en la web 2.0.
 - Elaboración de la Memoria anual de investigación del IMIB-Arrixaca.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de actuaciones de difusión puestas en marcha.
 - Número de visitas en el espacio creado en la página web.
 - Número de noticias publicadas en los medios en las que aparece el IMIB-Arrixaca.
 - Número de colaboraciones establecidas.
 - Volumen de fondos procedentes de capital público y privado.

3.3.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA (IDENTIDAD CORPORATIVA)			
Objetivos	Mejorar las vías internas de comunicación entre las diferentes áreas del IMIB-Arrixaca que favorezcan un mayor grado de conocimiento de la actividad desarrollada en el Instituto y la identificación de sinergias entre los grupos	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Septiembre 2013	Septiembre 2018
Ámbito de Aplicación	IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
<p>1. Analizar los mecanismos de difusión interna con los que cuenta actualmente el IMIB-Arrixaca con el fin de detectar las necesidades de mejora en los mismos y valorar nuevas actividades de comunicación.</p> <p>2. Identificar y poner en marcha nuevas acciones de comunicación y mejoras en las actividades ya existentes que permitan alcanzar los objetivos marcados en el presente plan, orientados fundamentalmente a conocer internamente la actividad desarrollada por el IMIB-Arrixaca, fomentar sinergias y colaboraciones entre grupos de investigación y crear una cultura corporativa entre el personal de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar las acciones de comunicación a todo el personal en relación a las actividades realizadas y organizadas en el IMIB-Arrixaca, así como los principales hitos y acuerdos alcanzados por la Institución, incluida la presentación de la creación del IMIB-Arrixaca a todos los investigadores. <ul style="list-style-type: none"> ○ Organización de diferentes foros IMIB-Arrixaca. ○ Envío de comunicaciones vía correo electrónico. ○ Publicación en la web del IMIB-Arrixaca y actualización de los contenidos del gestor documental. • Crear una intranet en la página web del IMIB-Arrixaca, junto con foros de discusión en los que participe el personal del IMIB-Arrixaca. • Actualizar periódicamente los contenidos de información en la web y el diseño de nuevos espacios. Fomentar el desarrollo de reuniones periódicas entre los coordinadores de áreas y los investigadores principales de los grupos de investigación, con el objetivo de identificar las necesidades de los profesionales y poder trasladarlas a los Órganos de Gobierno y de Dirección del Instituto. • Fomentar el desarrollo de seminarios científicos u otras actividades relacionadas entre el personal con el objetivo de identificar sinergias y promover iniciativas de colaboración entre grupos de investigación del propio Instituto, así como con otros organismos de investigación o del ámbito empresarial. • Poner en marcha actividades de <i>merchandising</i> que mejoren la visibilidad del IMIB-Arrixaca en sus instalaciones y fuera de ellas, así como para fomentar la identidad corporativa en la organización, incluyendo la cuelga de carteles que identifiquen el 			

3.3.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA (IDENTIDAD CORPORATIVA)

Instituto o la distribución entre los profesionales del IMIB-Arrixaca de productos con la marca IMIB-Arrixaca (batas, artículos de papelería, etc.).

3. Elaborar un sistema de evaluación periódica del impacto generado por las acciones de comunicación e identificación de nuevas necesidades.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**

- Análisis y priorización de los medios de difusión interna más adecuados.
- Actas con los resultados de la evaluación de las acciones de comunicación e identificación de necesidades.

- **Indicadores de resultados:**

- Número de iniciativas de comunicación interna puestas en marcha.
- Número de reuniones y seminarios de carácter informativo realizados.
- Número de visitas a la intranet.
- Número de proyectos en colaboración entre grupos de investigación del IMIB-Arrixaca.

EJE 4: INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA

4.1.1 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN			
Objetivos	Mejorar la organización y gestión de las actividades de innovación en el IMIB-Arrixaca que le permitan posicionarse adecuadamente en el proceso de transferencia tecnológica al sector comercial y empresarial	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Junio 2014	Febrero 2015
Ámbito de Aplicación	IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
<p>1. Realizar un análisis interno que detecte las necesidades organizativas de la estructura de gestión de la innovación del IMIB-Arrixaca (funciones atribuidas a la Unidad de Innovación-OTRI del órgano de gestión) que permitan coordinar y dar soporte a la actividad innovadora realizada en el Instituto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los profesionales que conforman la Unidad de Innovación-OTRI y revisar sus funciones y capacidades, en coordinación con las acciones establecidas en el plan 1.1.2. • Definir los objetivos de la Unidad de Innovación-OTRI y las actividades que se plantea desarrollar. • Identificar y priorizar las necesidades de recursos en la Unidad de Innovación-OTRI que permitan llevar a cabo los objetivos propuestos, prestando principal atención a los servicios de gestión de la innovación del IMIB-Arrixaca. 			
<p>2. Definir la cartera de servicios ofertados por la Unidad de Innovación-OTRI, identificando en cada caso a quiénes van dirigidos los servicios y el modelo de funcionamiento de cada uno de ellos.</p>			
<p>3. Definir acciones orientadas a la mejora de la gestión de la innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar el proceso de innovación activamente en el IMIB-Arrixaca a través de la Unidad de Innovación-OTRI. • Elaborar y en su caso adecuar los procedimientos normalizados de trabajo de aquellos servicios ofertados por la Unidad de Innovación-OTRI para la traslación de resultados de innovación (desde la identificación de las ideas innovadoras y protección de resultados hasta el desarrollo y creación de nuevas empresas) y adaptados a la realidad del IMIB-Arrixaca. 			

4.1.1 ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

4. Elaborar la estrategia en innovación del IMIB-Arrixaca que establezca las actuaciones a desarrollar en los próximos años en este ámbito:

- Analizar la capacidad innovadora del IMIB-Arrixaca que incluya la identificación y evaluación de los resultados generados con potencial de transferencia.
- Definir las líneas de innovación prioritarias del IMIB-Arrixaca que permita estructurar la actividad científica innovadora.
- Definir el modelo estratégico y operativo en innovación del IMIB-Arrixaca.

5. Designar un responsable para coordinar el desarrollo de la estrategia en innovación, su implantación y seguimiento.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**

- Detección de necesidades de la estructura de gestión de la innovación del IMIB-Arrixaca.
- Definición de la cartera de servicios en innovación del IMIB-Arrixaca.
- Redacción de los procesos normalizados para la transferencia de resultados de innovación.
- Nombramiento del responsable de coordinar la estrategia de innovación del IMIB-Arrixaca.
- Elaboración de la estrategia en innovación del IMIB-Arrixaca.

- **Indicadores de resultados:**

- Número de acciones puestas en marcha.
- Medición de los indicadores de seguimiento definidos en la estrategia de innovación (medida en función de los objetivos propuestos y el cronograma de cumplimiento).

4.1.2 PLAN DE RELACIONES CON EL TEJIDO EMPRESARIAL			
Objetivos	Definir actuaciones que impulsen líneas de actuación en colaboración con el entorno científico-tecnológico y empresarial, y orientadas al fortalecimiento de la capacidad tecnológica del IMIB-Arrixaca y su entorno	Fecha Inicio:	Fecha Fin:
		Marzo 2014	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Áreas científicas y de gestión del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca
Acciones a Realizar			
<p>1. Identificar los agentes clave en el entorno científico-tecnológico y empresarial del IMIB-Arrixaca en el ámbito de la innovación biosanitaria y determinar el papel de cada una de ellas en el proceso de innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes generadores de nuevo conocimiento e iniciativas innovadoras. • Agentes de soporte y asesoramiento en el proceso de gestión de la innovación. • Agentes receptores de la innovación (desarrollo tecnológico y sector empresarial). 			
<p>2. Definir el modelo de relación que mejor se adapte a las características del IMIB-Arrixaca y en función del tipo de agentes identificados (agentes generadores, gestores y receptores de la innovación).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la naturaleza de la entidad y ámbito de actividad en el proceso de innovación, su interés en la relación, las aportaciones previstas y el compromiso de seguimiento de los derechos y deberes. • Establecer reuniones con las instituciones para definir un modelo concreto de colaboración y líneas conjuntas de trabajo. 			
3. Formalizar los compromisos alcanzados a través de convenios de colaboración o contratos.			
4. Nombrar a los responsables de coordinar las actuaciones orientadas al establecimiento de acuerdos y colaboraciones en innovación.			
5. Seguimiento de los convenios o contratos establecidos por parte de los responsables.			
6. Comunicar los acuerdos alcanzados a los profesionales del IMIB-Arrixaca.			
7. Promover actuaciones concretas que impulsen proyectos en colaboración o alianzas entre el IMIB-Arrixaca y agentes del entorno para el fomento de la innovación, la transferencia del conocimiento y el desarrollo tecnológico.			

4.1.2 PLAN DE RELACIONES CON EL TEJIDO EMPRESARIAL

- Identificar los resultados de investigación susceptibles de ser protegidos y con potencial de transferencia.
- Priorizar las líneas de innovación desarrolladas en el IMIB-Arrixaca.
- Establecer canales adecuados de comunicación de la actividad innovadora del IMIB-Arrixaca.
- Coordinar la organización de encuentros entre investigadores del IMIB-Arrixaca con el entorno científico y empresarial orientadas al desarrollo de actividades científicas innovadoras.
- Proporcionar soporte adecuado a los grupos de investigación en el proceso de gestión de la innovación y transferencia.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Nombramiento de los responsables encargados de coordinar los acuerdos y colaboraciones en innovación.
 - Actas de reuniones efectuadas con distintos agentes.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de acuerdos alcanzados con el entorno científico-tecnológico y empresarial en el ámbito de la innovación.
 - Número de proyectos e iniciativas innovadoras puestas en marcha en el IMIB-Arrixaca.
 - Indicadores de actividad en innovación referentes a patentes (número de patentes solicitadas, registradas y licenciadas), Número de "spin-off", Número de contratos., etc.

4.2.1 PLAN DE FOMENTO DE LA INNOVACIÓN				
Objetivos	Fomentar en el IMIB-Arrixaca una cultura orientada a la innovación, facilitando la transferencia de resultados de investigación al tejido empresarial		Fecha Inicio:	Fecha Fin:
			Junio 2014	Diciembre 2017
Ámbito de Aplicación	Personal de Investigación y de Gestión del IMIB-Arrixaca	Responsable	Consejo de Dirección IMIB-Arrixaca	
Acciones a Realizar				
<p>1. Promover en la organización una cultura hacia la innovación, la transferencia del conocimiento y el desarrollo tecnológico y empresarial mediante las siguientes actuaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización de seminarios científicos, jornadas o talleres cuya temática sea la innovación y desarrollo tecnológico en los que participen los profesionales del IMIB-Arrixaca. El objetivo de las sesiones es aproximar la innovación a los investigadores y favorecer su interés por el desarrollo de actividades innovadoras. • Promover encuentros entre los investigadores del IMIB-Arrixaca, entidades del entorno científico-tecnológico, empresas de base tecnológica, etc. con el objetivo de detectar sinergias e impulsar colaboraciones en el ámbito de la innovación. • Fomentar el desarrollo de reuniones periódicas entre los coordinadores de las áreas científicas y el personal investigador que traten sobre posibles iniciativas innovadoras a desarrollar por los grupos de investigación. 				
<p>2. Establecer los medios de difusión y comunicación internos sobre actividades en el ámbito de la innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un espacio sobre innovación en el portal web del IMIB-Arrixaca y, en su caso, en la intranet. • Poner en marcha foros de discusión en el ámbito de la innovación. • Enviar de boletines informativos a través de correo electrónico sobre actividades innovadoras puestas en marcha por personal del IMIB-Arrixaca, información sobre actividades organizadas por el IMIB-Arrixaca u otras de interés cuya temática sea la innovación. • Definir en la memoria anual del IMIB-Arrixaca un apartado específico dedicado a la innovación. 				
<p>3. Establecer los canales adecuados que permitan una comunicación activa entre la estructura de soporte de la innovación del IMIB-Arrixaca con los investigadores del Instituto</p>				

4.2.1 PLAN DE FOMENTO DE LA INNOVACIÓN

para la identificación, valorización y registro de las oportunidades innovadoras.

4. Fomentar la participación de los investigadores del IMIB-Arrixaca en actividades formativas específicas sobre los procesos de innovación y transferencia.

Hitos e Indicadores de resultados

- **Hitos:**
 - Establecimiento de canales de difusión de la innovación en el IMIB-Arrixaca.
- **Indicadores de resultados:**
 - Número de actividades de difusión y comunicación en el ámbito de la innovación.
 - Número de actividades formativas puestas en marcha relacionadas con la innovación.
 - Número de encuentros organizados entre investigadores y el entorno tecnológico-empresarial para el fomento de proyectos de innovación en el Instituto.

5.3. Cronograma de Actuación

CRONOGRAMA DE LOS PLANES OPERATIVOS DE ACTUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN DEL IMIB

	2013				2014				2015				2016				2017				2018				
	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	1º trim	2º trim	3º trim	4º trim	
EJE 1. ORGANIZACIÓN Y CALIDAD																									
Línea estratégica 1.1	Adecuación de los sistemas de gestión interna																								
Plan Operativo 1.1.1																									
Plan Operativo 1.1.2																									
Plan Operativo 1.1.3																									
Línea estratégica 1.2	Seguimiento y evaluación de los grupos de investigación del IMIB																								
Plan Operativo 1.2.1																									
Plan Operativo 1.2.2																									
EJE 2. RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS																									
Línea estratégica 2.1	Adecuación de espacios e infraestructuras destinados a la investigación																								
Plan Operativo 2.1.1																									
Plan Operativo 2.1.2																									
Plan Operativo 2.1.3																									
Línea estratégica 2.2	Impulso en la captación de recursos																								
Plan Operativo 2.2.1																									
Plan Operativo 2.2.2																									
Línea estratégica 2.3	Fomento del desarrollo de personal																								
Plan Operativo 2.3.1																									
Plan Operativo 2.3.2																									
EJE 3. ALIANZAS Y VISIBILIDAD																									
Línea estratégica 3.1	Fomento de las relaciones internas																								
Plan Operativo 3.1.1																									
Línea estratégica 3.2	Fomento de las relaciones externas																								
Plan Operativo 3.2.1																									
Línea estratégica 3.3	Difusión de la imagen institucional del Instituto																								
Plan Operativo 3.3.1																									
Plan Operativo 3.3.2																									
EJE 4. INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA																									
Línea estratégica 4.1	Organización y estructuración de la innovación y la transferencia de resultados																								
Plan Operativo 4.1.1																									
Plan Operativo 4.1.2																									
Línea estratégica 4.2	Establecimiento de una cultura innovadora																								
Plan Operativo 4.2.1																									

6. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las actuaciones en el ámbito de la investigación biosanitaria se enmarcan en un nuevo entorno de desarrollo con la creación del Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria (IMIB-Arrixaca), el cual pretende la optimización y coordinación de los recursos que gestionan los distintos agentes de investigación de la Región de Murcia para lograr un mayor aprovechamiento de las economías de escala que ello supone. La gestión del citado instituto corresponde a la FFIS, por lo que todas las actuaciones en dicho ámbito se enmarcan en el citado IMIB-Arrixaca.

El desarrollo de la actividad de investigación se concreta en:

- Promoción, desarrollo, gestión y coordinación de programas de investigación biosanitaria.
- Garantizar, los principios éticos legales y deontología profesional en el desarrollo de la investigación y de la gestión del conocimiento.
- Participación en la definición de las políticas de coordinación de la investigación biosanitaria de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.
- Proyectar a la sociedad en general y al entorno sanitario en particular los avances de la investigación y la innovación.
- Facilitar la financiación y la gestión de los procesos de investigación, incluyendo la concesión de las ayudas a la investigación biosanitaria que la Fundación pudiera promover.
- Promoción de la utilización óptima de los recursos puestos al servicio de la investigación, asegurando su eficacia, eficiencia y calidad.
- Facilitar la investigación y la formación del personal investigador en colaboración con las Instituciones Universitarias y con otras entidades y fundaciones tanto públicas como privadas.

Para el cumplimiento de esos objetivos, en el año 2012 se emplearon 122 recursos humanos en equivalencia a jornada completa, incluyéndose tanto a investigadores

principales como a personal técnico y auxiliares con actividades en el ámbito de la investigación y de la gestión de la misma. En el año 2013 se prevé un incremento de la masa crítica de 14 personas.

Los recursos económicos empleados en 2012 y previstos para 2013 se pueden resumir en la siguiente tabla:

GASTOS / INVERSIONES	2012	2013
Aprovisionamientos	1.568.532	2.449.545
Gastos de personal	3.959.936	4.328.182
Otros gastos de la actividad	664.148	628.924
Amortización del inmovilizado	492.460	611.641
Gastos financieros	102.208	297.000
Subtotal gastos	6.787.284	8.315.292
Adquisiciones de Inmovilizado (excepto Bienes del Patrimonio Histórico)	947.578	4.033.315
Subtotal inversiones	947.578	4.033.315
TOTAL RECURSOS EMPLEADOS	7.734.862	12.348.607

En relación a la financiación de actividades formativas, el presupuesto del IMIB-Arrixaca (Órgano de gestión) destinado a actividades formativas ha sido de 62.000€ para 2012.

Igualmente, para el año 2013, el presupuesto del IMIB-Arrixaca (Órgano de gestión) destinado al desarrollo de actividades formativas es de 62.000€.

En cuanto a los recursos a obtener o previstos para los años 2012 y 2013 se pueden resumir en la siguiente tabla:

INGRESOS	2012	2013
	Importe total	Importe total
Rentas y otros ingresos derivados del patrimonio	113.221	334.381
Ventas y prestaciones de servicios de las actividades propias	762.408	805.698
Subvenciones del sector Público	5.575.343	5.918.485
Otros tipos de ingresos	1.355.675	964.665
TOTAL INGRESOS PREVISTOS	7.806.647	8.023.229
OTROS RECURSOS		
Deudas Contraídas	4.000.000	1.500.000
Otras obligaciones financieras asumidas		
TOTAL OTROS RECURSOS PREVISTOS	4.000.000	1.500.000
AJUSTES AL PRESUPUESTO		
Recursos generados en ejercicios anteriores	127.789	4.325.378*
Recursos disponibles para ejercicios futuros generados en el ejercicio	-4.199.574	-1.500.000
TOTAL RECURSOS	7.734.862	12.348.607

(*) Se contempla la partida correspondiente para el desarrollo del Plan Funcional del IMIB-Arrixaca. Se prevé a lo largo de 2013 la dotación de equipos y adecuación de nuevos espacios necesarios para el desarrollo de la actividad investigadora. Las partidas económicas correspondientes a este propósito, serán las reflejadas en la siguiente tabla:

Partida económica	Presupuesto 2013
Técnicos de investigación de plataformas	500.000 €
Equipamiento para animalario	1.000.000 €
Adecuación espacios de genómica	300.000 €
Dotación de personal y equipamiento para sala blanca	1.000.000 €
Adecuación de espacios y mobiliario de laboratorio del edificio principal del IMIB-Arrixaca	2.000.000 €
TOTAL	4.800.000 €

El presupuesto aproximado para 2014 es el que se recoge en la tabla siguiente:

RESUMEN PRESUPUESTO IMIB-Arrixaca 2014 (miles de euros)					
	Ingresos propios IMIB-Arrixaca	Ingresos otras fuentes	Gastos con cargo IMIB-Arrixaca	Gastos con cargo otras fuentes	
Aportación Servicio Murciano de Salud	1.250				
Fondos dinamización	650				
Fondos propios de los grupos		100		100	
Aportación grupos a convocatoria RAICMUR		70	60	70	
Cofinanciaciones del ISCIII y otros organismos públicos		650			
Cofinanciaciones, contratos fijos, y con terminación > 2014			750	650	
Contratos de apoyo a la investigación			400		
Contratos técnicos servicio comunes			100		
Cofinanciación nuevos contratos ISCIII			60		
Biobanco			90		
Genómica			75		
Animalario SPF			150		
Sala Blanca			150		
	TOTAL INGRESOS	1.900	820		2.720
	TOTAL GASTOS		1.835	820	2.655
	SALDO				65

7. IMPLANTACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la adecuada implantación del Plan Estratégico de Investigación del IMIB-Arrixaca, este es revisado por la Comisión Permanente y aprobado por la Junta de Gobierno. Ambos órganos de gobierno podrán realizar las aportaciones que consideren oportunas previas a su aprobación.

Una vez aprobado el Plan Estratégico de Investigación del IMIB-Arrixaca se lleva a cabo una difusión del documento a todo el personal a través de los canales de comunicación externa e interna propios del Instituto, con el objetivo de lograr un alto grado de implicación por parte de los profesionales de la institución y alcanzar el éxito en la implantación de las acciones propuestas. Las actividades de difusión del Plan Estratégico son responsabilidad conjunta del Subdirector Científico y el Subdirector Técnico del IMIB-Arrixaca y están coordinadas en el seno del Consejo de Dirección.

Para la comunicación y difusión del documento de Plan Estratégico se emplearán, entre otros, los siguientes canales:

- Publicación del Plan Estratégico en la página web del Instituto.
- Notificación a los profesionales de las actividades del IMIB-Arrixaca vía correo electrónico.
- Jornadas de difusión y presentación del Plan Estratégico, como son la organización de foros IMIB-Arrixaca.

El desarrollo e implantación de los planes operativos de actuación, específicos para el periodo vigente del Plan Estratégico (2013-2017), se llevará a cabo a través de los responsables asignados a cada uno de ellos y con el apoyo, el asesoramiento y la supervisión de la Dirección y los órganos de asesoramiento del IMIB-Arrixaca.

La implantación de los planes operativos de actuación propuestos cuenta con un presupuesto, que queda recogido en el presupuesto anual del Instituto y aprobado por la Junta de Gobierno.

Desarrollo Estratégico

Instituto Murciano de Investigación Biosanitaria
Virgen de la **Arrixaca**



8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La elaboración del Plan Estratégico de Investigación del IMIB-Arrixaca tiene como objetivo la definición de un modelo que oriente las actuaciones de la organización en los próximos años, adaptándolo a los condicionantes internos y externos que definen su posicionamiento actual, así como a las perspectivas de futuro. La elaboración de dicho Plan Estratégico es responsabilidad conjunta del Subdirector Científico y el Subdirector Técnico del IMIB-Arrixaca y está coordinado por la Dirección Científica y el Consejo de Dirección, siendo responsabilidad última de la Junta de Gobierno del IMIB-Arrixaca.

Para el desarrollo del Plan Estratégico, se ha establecido una planificación inicial con una metodología concreta orientada a la definición de una estrategia en el ámbito científico, de gestión y de formación que guíe las actuaciones a realizar por los profesionales del Instituto en el periodo de vigencia del Plan Estratégico. La metodología planteada pretende sentar las bases para el desarrollo de los sucesivos planes estratégicos de la organización, aunque deberá ser revisada previamente a la elaboración de los siguientes planes, mediante un proceso de reformulación, con el fin de detectar mejoras en el desarrollo de los mismos y teniendo en cuenta la aparición de nuevos condicionantes y oportunidades en el entorno, así como los resultados de los diferentes sistemas de evaluación implantados.

La planificación de los sucesivos planes estratégicos incluye el análisis, la revisión, la evaluación y en su caso la reformulación de los siguientes ámbitos:

- Evaluar la situación actual del entorno y del Instituto: identificar cambios en el entorno (referentes a nuevas tendencias, nuevas fuentes de financiación o políticas y prioridades), así como cambios en la organización (incorporación de nuevos grupos, incorporación de nuevas tecnologías, etc.).
- Revisión de las líneas de investigación del Instituto que constituirán las líneas estratégicas verticales del mismo.
- Identificar las áreas prioritarias de actuación partiendo de las conclusiones de un análisis DAFO.

- Análisis de los resultados de la medición de indicadores de seguimiento de los planes de acción del Plan Estratégico que permitan la revisión anual de las acciones propuestas en el mismo y el planteamiento de acciones de mejora tras el análisis de los resultados obtenidos durante dicho periodo.
- Evaluación de los resultados de la medición de indicadores de seguimiento del cuadro de mando del Instituto y en relación a los recursos obtenidos, los procesos desarrollados y los resultados conseguidos.
- Concretar la estrategia que se va a desarrollar mediante la definición de un conjunto de líneas estratégicas y de planes operativos de actuación.
- Orientar el futuro desarrollo de las líneas de investigación prioritarias a través de un Proyecto Científico Cooperativo para los próximos 5 años.
- Revisar las actuaciones de tutela de grupos emergentes de investigación que formen parte del instituto.

La medición de los diferentes indicadores definidos en el Cuadro de Mando del Instituto junto a los indicadores de seguimiento de los planes operativos de actuación del Plan Estratégico está coordinada por el Subdirector Técnico del IMIB-Arrixaca, así como la elaboración de los informes de seguimiento de los resultados obtenidos. Además, será responsabilidad de los órganos de dirección del IMIB-Arrixaca el análisis y revisión de estos indicadores e informes de seguimiento, contando con el asesoramiento del Comité Científico Interno. El protocolo establecido para el seguimiento del Plan Estratégico es el siguiente:

Indicadores del Cuadro de Mando del Instituto: los informes de seguimiento con los resultados obtenidos de la medición de los indicadores del Cuadro de Mando se elaborarán con una periodicidad semestral bajo la supervisión del Subdirector Técnico del IMIB-Arrixaca, con objeto de ayudar a conocer la evolución de la actividad desarrollada en cada periodo.

Indicadores de los planes operativos de actuación: se elaborará un informe de seguimiento con los resultados obtenidos de los indicadores de cada uno de los planes operativos de actuación definidos para el IMIB-Arrixaca bajo la supervisión del Subdirector Técnico del IMIB-Arrixaca. La medición de estos indicadores se llevará a

cabo por los responsables de cada uno de los planes correspondientes y dependerá en cada caso de los objetivos propuestos y el cronograma de cumplimiento de los mismos, por lo que la frecuencia en la medición variará en cada caso.

Los informes de seguimiento (correspondientes tanto a los indicadores del Cuadro de Mando del IMIB-Arrixaca, como a los indicadores de los planes operativos de actuación), una vez analizados y revisados por los órganos de dirección del IMIB-Arrixaca y el Comité Científico Interno, son enviados a la Comisión Permanente para su revisión y evaluación, en cada caso con la periodicidad correspondiente. De este modo la Comisión podrá conocer en cada caso el grado de avance o consecución de los objetivos propuestos. Al mismo tiempo y tras el análisis de los resultados, la Comisión podrá plantear en los informes presentados, si lo considera necesario, acciones encaminadas a reorientar alguno de los objetivos o establecer nuevas acciones concretas para la consecución de los mismos.

La Comisión Permanente informará al Comité Científico Externo de los resultados del seguimiento y de las acciones planteadas en dichos informes para su revisión y validación. Posteriormente se enviarán a la Junta de Gobierno para su aprobación final.

Igualmente, los grupos de investigación del IMIB-Arrixaca serán informados anualmente acerca de los resultados del seguimiento y de las acciones planteadas.

9. DOCUMENTACIÓN VINCULADA

Cód. 05.13- Convocatorias de RRHH llevadas a cabo por el IMIB-Arrixaca