

# **PLA ESTRATÈGIC**

**2018 - 2021**

**FUNDACIÓ INSTITUT D'INVESTIGACIÓ EN  
CIÈNCIES DE LA SALUT  
GERMANS TRIAS I PUJOL**



**ÍNDEX:**

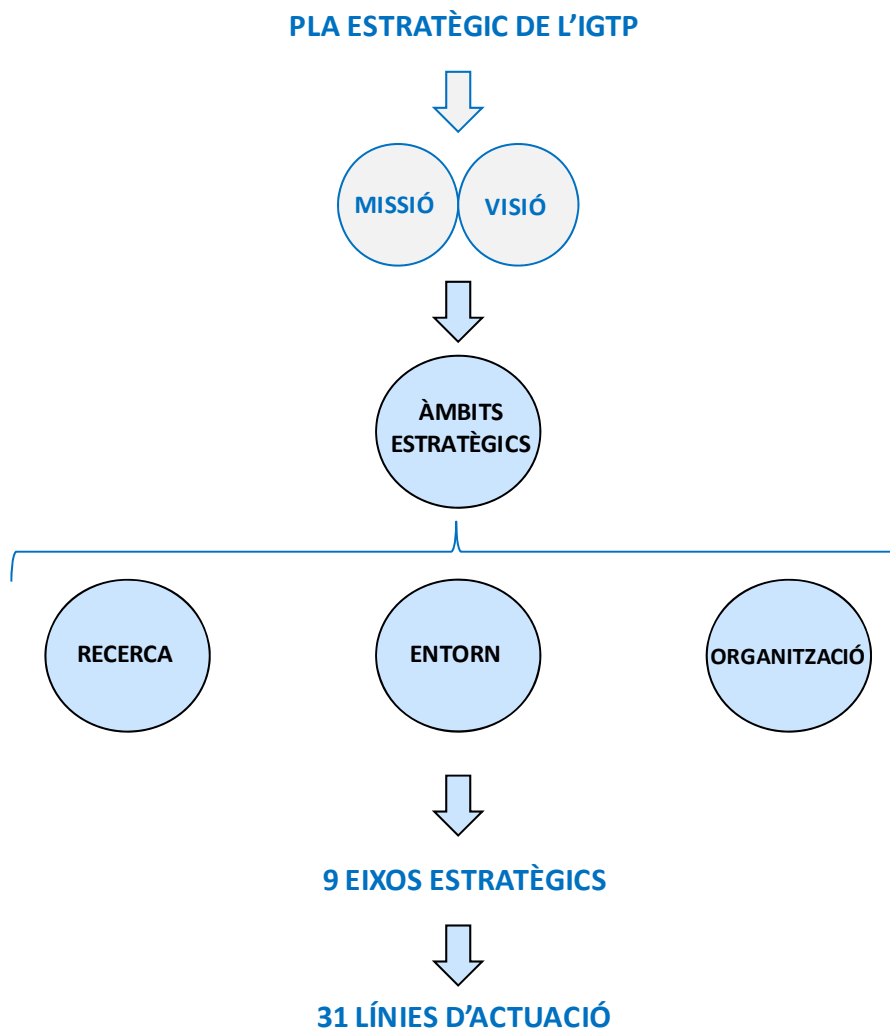
Resum executiu .....	4
Estructura del Pla Estratègic.....	4
Formulació del Pla Estratègic .....	5
Priorització del Pla Estratègic .....	6
Introducció .....	7
Justificació i premisses pel Pla Estratègic .....	7
Estructura del Pla Estratègic.....	9
Procés participatiu de planificació estratègica.....	10
Diagnosi.....	11
Formulació del Pla Estratègic.....	11
Missió i Visió .....	11
Àmbits estratègics .....	11
Eixos estratègics i línies d'actuació.....	12
<b>ÀMBIT 1: RECERCA.....</b>	<b>16</b>
Eix 1: Definir un model de recerca centrat en la interacció entre àmbits d'especialització del campus i la traslacionalitat de la recerca .....	16
Eix 2: Promoure la incorporació i retenció de talent .....	22
Eix 3: Potenciar la transferència de coneixement, la innovació i el desenvolupament de nous models de negoci .....	26
<b>ÀMBIT 2: ENTORN.....</b>	<b>31</b>
Eix 4: Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució.....	31
Eix 5: Incrementar les aliances tecnològiques i temàtiques en relació amb els programes transversals d'alt potencial al campus a nivell nacional i internacional .....	36
Eix 6: Potenciar la docència com a estratègia per a formar en la recerca i la seva translació als diferents stakeholders del sistema de salut .....	39
<b>ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS .....</b>	<b>42</b>
Eix 7: Assolir un bon model de gestió en tots els processos i activitats de l'institut .....	42
Eix 8: Instrumentalitzar la formació com a eina de desenvolupament de competències, talent i capacitat de recerca.....	47
Eix 9: Consolidar una estratègia pels serveis científicotècnics de la institució que permeti la seva, potenciació i sostenibilitat .....	51
Accions tecnològiques i programes estratègics: el CMCiB, el GCAT i SIDIAP.....	53





## Resum executiu

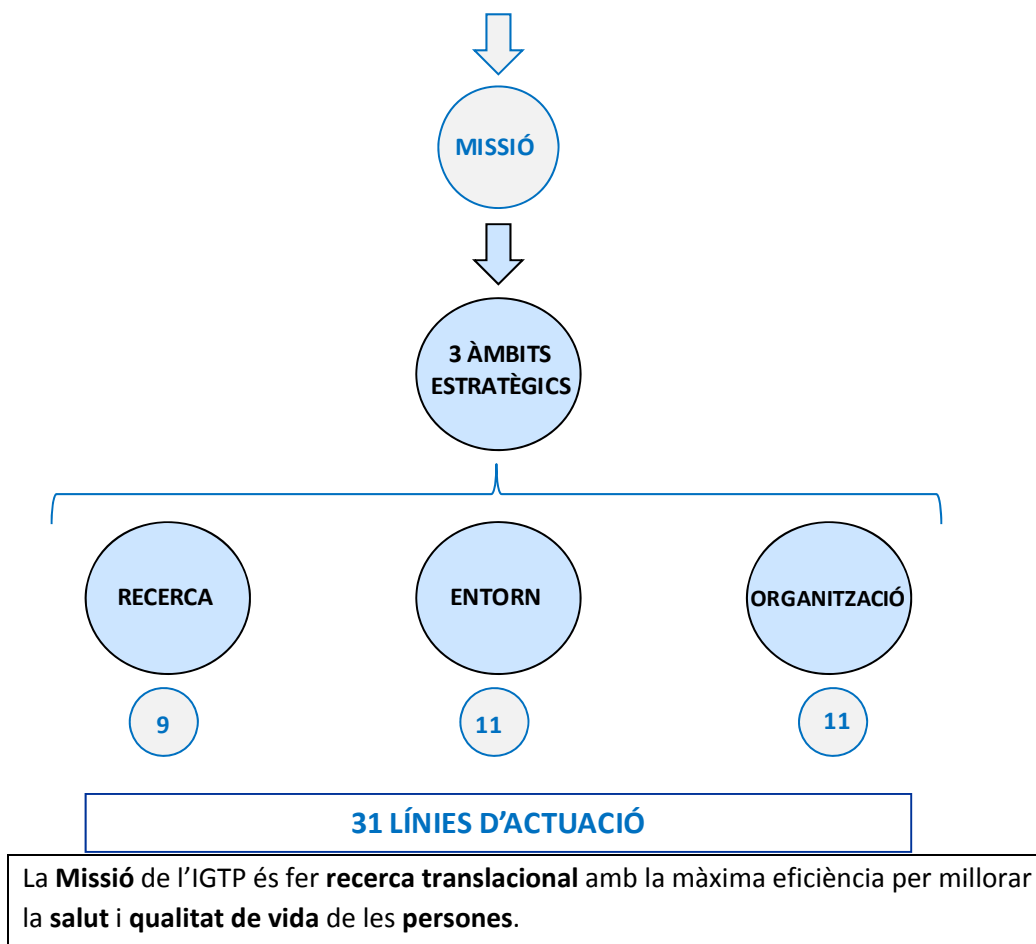
### Estructura del Pla Estratègic





## Formulació del Pla Estratègic

### FORMULACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC DE L'IGTP



#### Eixos estratègics:

##### ÀMBIT 1: RECERCA

- Definir un model de **recerca** centrat en la interacció entre àmbits d'especialització del campus i la translacionalitat de la recerca
- Promoure la incorporació i retenció de **talent**
- Potenciar la transferència de coneixement, la **innovació** i el desenvolupament de nous models de negoci

##### ÀMBIT 2: ENTORN

- Promoure la **difusió** activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució
- Incrementar les **aliances** tecnològiques i temàtiques en relació amb els programes transversals d'alt potencial al campus a nivell nacional i internacional



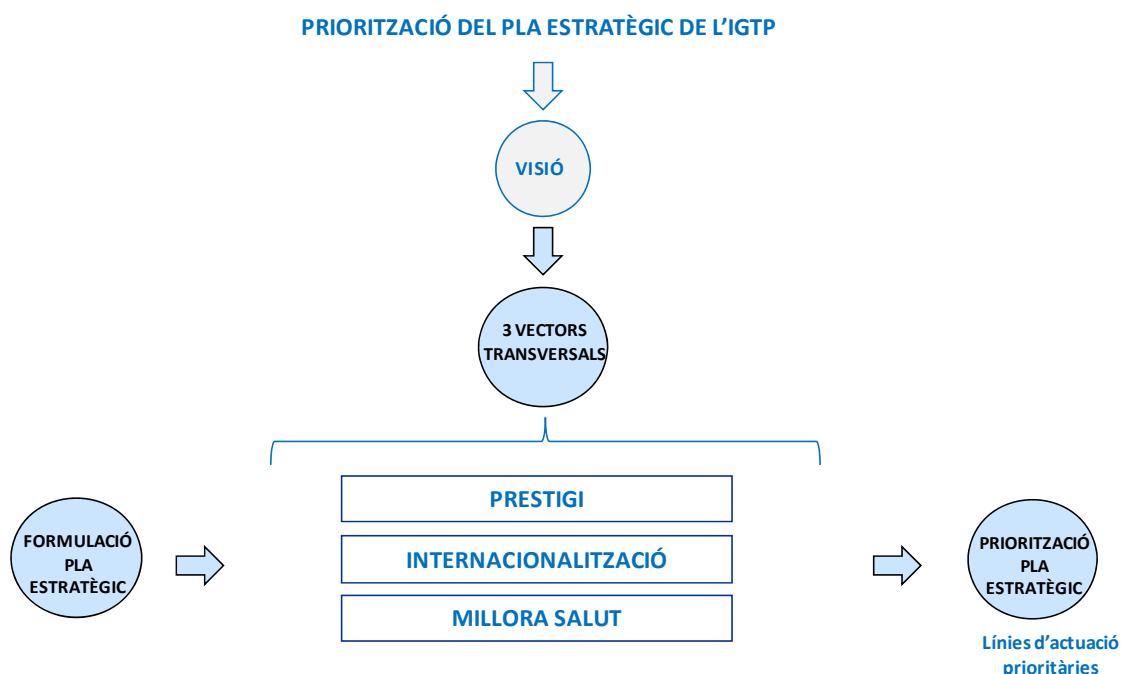
## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

- Potenciar la **docència** com a estratègia per a formar en la recerca i la seva translació als diferents stakeholders del sistema de salut

### ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

- Assolir un bon model de gestió en tots els **processos** i activitats de l'institut
- Instrumentalitzar la **formació** com a eina de desenvolupament de competències, talent i capacitat de recerca
- Consolidar una estratègia pels **serveis** científicotècnics de la institució que permeti la seva, potenciació i sostenibilitat

## Priorització del Pla Estratègic



La **Visió** de l'IGTP és ser un centre de recerca biomèdica de **prestigi**, referent a Catalunya i al món, que contribueixi a la **millora de la salut i qualitat** de vida de les persones a través de la **valorització** de la seva recerca.



## Introducció

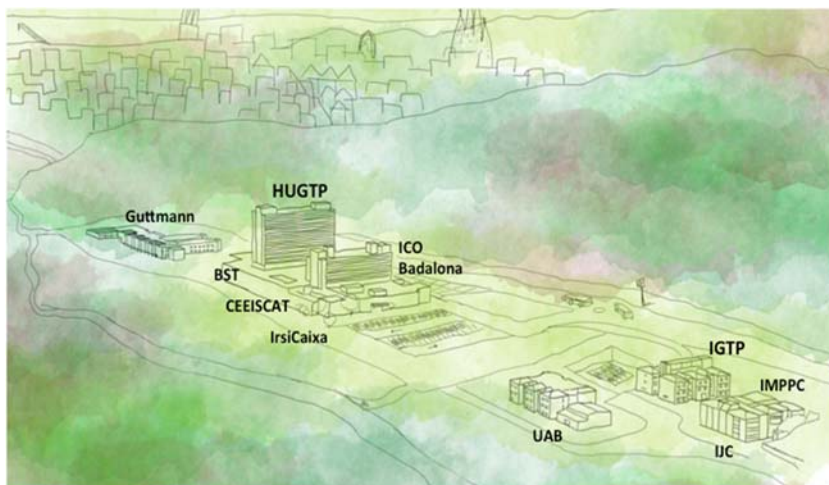
### Justificació i premisses pel Pla Estratègic

L'IGTP es un centre de recerca associat a un hospital universitari en el entorn d'un campus biomèdic, que ha de tenir perfectament definits els seus objectius estratègics i a la vegada ha de disposar d'una cultura organitzativa compartida per totes les persones que hi treballen que permeti anar assolint els objectius proposats. En haver se acabat el període de vigència del Pla estratègic 2014-2017, toca formular-ne un de nou pel període 2018-2021, que doni resposta a les necessitats i compleixi amb les obligacions i expectatives que l'IGTP té amb la societat.

El campus de Can Ruti, on està ubicat el IGTP, té la singularitat d'estar constituït per nombroses i prestigioses institucions de Recerca, moltes de les quals estan reconegudes com a centres CERCA. Totes aquestes institucions, i altres, no ubicades físicament al campus de Can Ruti, formen part de l'IGTP. Aquest fet constitueix un element enriquidor i diferencial en comparació a altres instituts de recerca biomèdica, capaç de generar moltes sinergies però a la vegada dóna complexitat a la gestió global del campus i del propi institut, on el IGTP és històricament el pal de paller i l'institut acreditat per l'ISCIII i el PERIS de la Generalitat de Catalunya. En l'actualitat el IGTP té entre d'altres, la funció de donar servei transversal i facilitar una dinàmica de funcionament coordinat que sigui útil per a tots els investigadors del campus, siguin de la institució que siguin, per aconseguir el màxim desenvolupament del seu potencial de recerca aplicada a la salut.

Aquestes institucions que conformen l'IGTP són les següents:

- Hospital Universitari Germans Trias i Pujol (HUGTiP)
- Institut Català d'Oncologia (ICO)
- Irsicaixa
- Fundació Lluita contra la SIDA (FLS)
- Institut de Recerca contra la Leucèmia Josep Carreras (IJC)
- Institut Guttmann
- Consorci Sanitari del Maresme
- IDIAP/Fundació Jordi Gol
- Institut de Diagnòstic per la Imatge
- Banc de Sang i Teixits (BST)
- Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)





El Pla Estratègic és, addicionalment, un instrument que permet crear cultura corporativa i vertebradora del Campus de can Ruti, reforçar la organització i donar resposta a les expectatives dels investigadors que reben els serveis de l'IGTP. A més, la realització d'un pla estratègic amb una metodologia participativa, tal i com s'ha fet en el cas que ens ocupa, ha permès obtenir informació rellevant i crear vies de comunicació entre totes les institucions que conformen el IGTP i li donen un fort component multidisciplinari i entre persones clau de les mateixes.

L'any 2017 va concloure el Pla Estratègic 2014–2017 i, per tant, es pertinent i necessari repensar quina serà la propera etapa que l'IGTP ha d'abordar a partir de la revisió de la formulació estratègica realitzada l'any 2014 i els reptes de futur que ha d'abordar la Institució.

La planificació estratègica és un procés mitjançant el qual es fa el diagnòstic d'una organització i del seu encaix en l'entorn, es fixa cap a on a de anar la institució en matèria de recerca i s'estableixen les accions que cal portar a terme per assolir els objectius i els escenaris desitjats.

La Direcció de l'IGTP ha considerat necessari elaborar el nou Pla Estratègic de forma participativa, a través de la revisió del Pla Estratègic anterior per una banda, però també com un procés dinàmic que ha de tenir en compte la realitat actual i la futura o previsible, quelcom que ha de tenir impacte en la fixació de les prioritats que es vulguin definir, i fer ho de forma compartida i també marcar els resultats i les fites que l'IGTP ha d'obtenir en el propers anys.

El Pla Estratègic ha de ser un instrument que orienti la gestió de l'institut i que ha de ser portat a la pràctica i implementat per la Direcció i les persones amb responsabilitats de cadascuna de les unitats organitzatives de la institució, un cop sigui discutit i aprovat pel Patronat de l'IGTP.





## Estructura del Pla Estratègic

El present Pla Estratègic s'ha elaborat partint de la informació i els plantejaments continguts al Pla Estratègic anterior en una dinàmica de continuïtat, i de les reunions mantingudes a través de les diferents comissions de treball per actualitzar el reptes i escenaris estratègics del propers anys.

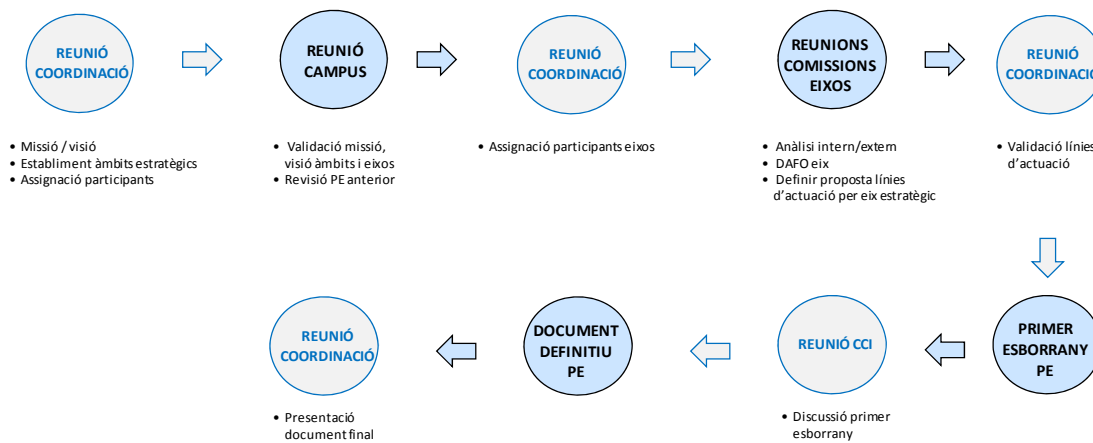
Aquest Pla Estratègic conté una formulació estructurada en els elements següents:

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



## Procés participatiu de planificació estratègica

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



### Operativa:

- Creació d'una comissió de coordinació:
  - Composició: Direcció i Direcció Científica
  - Objectius:
    - Revisió Missió / visió
    - Proposta d'àmbits estratègics
    - Assignació participants a les comissions
    - Revisió documentació generada
  - Participació presencial: diferents reunions durant tot el procés
- Reunió amb representants de totes les institucions de l'institut (internes i externes al campus):
  - Objectius:
    - Compartir i sotmetre a debat la visió estratègica de Direcció Científica
    - Validar missió i visió
    - Establiment dels àmbits i eixos estratègics
  - Participació presencial: 6 de febrer del 2018
- Creació d'una comissió per cada eix estratègic:
  - Composició: personal de l'IGTP amb altres investigadors i membres representants de totes les institucions del campus i professionals experts en cada eix.
  - Objectius: establiment línies d'actuació.
  - Participació presencial: una reunió per cada un dels 9 eixos establerts
- Reunió del CCI:



- Objectius:
  - Discutir les línies d'actuació proposades
  - Proposar noves accions.
- Participació presencial: 28 de juny del 2018.

## Diagnosi

A partir de la documentació consultada i les reunions específiques per eix estratègic s'ha fet un anàlisi global de la institució que ha generat un DAFO específic que es pot consultar en cadascun dels eixos.

## Formulació del Pla Estratègic

### Missió i Visió

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

La **Missió** de l'IGTP és fer i impulsar **recerca translacional de totes les diferents institucions que el constitueixen** amb la màxima eficiència per millorar la **salut i qualitat de vida** de les **persones**.

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

La **Visió** de l'IGTP és ser un centre de recerca pluri institucional de recerca biomèdica de **prestigi**, referent a Catalunya i al món, que contribueixi a aconseguir la cura de certes malalties, i a **millorar la salut i qualitat** de vida de les persones a través de la **valorització** de la seva recerca translacional i multidisciplinària.

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

## Àmbits estratègics

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

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

*ÀMBIT 1: RECERCA*

*ÀMBIT 2: ENTORN*

*ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS*



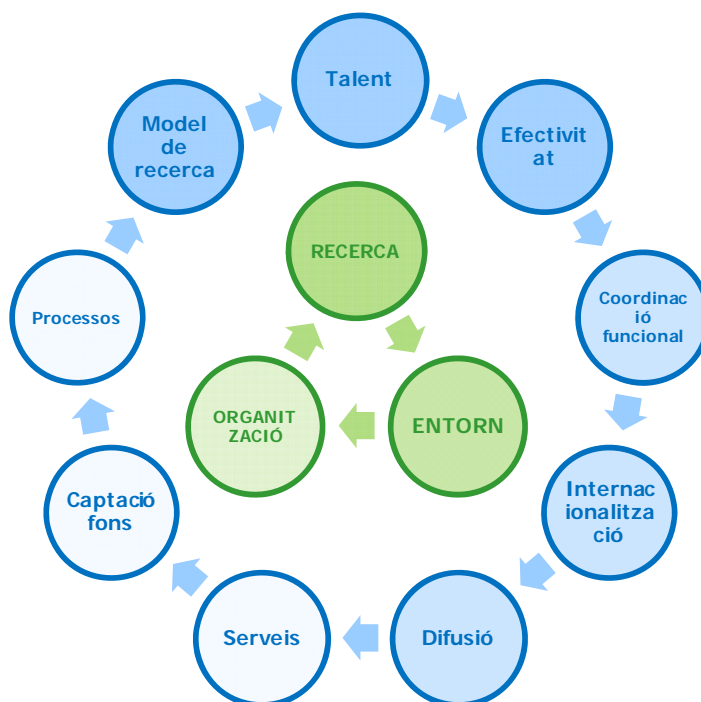
## Eixos estratègics i línies d'actuació

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

Per l'altra, les línies d'actuació han de servir per concretar la visió estratègica formulada en els eixos. La implementació operativa de totes les accions que a continuació s'expliquen s'adequarà temporalment a les circumstàncies que es puguin presentar, ja sigui de caire polític, econòmic o social, o d'oportunitat científica.

Durant la formulació del pla estratègic anterior es van definir 9 eixos estratègics, 3 per cadascun dels àmbits definits (Recerca, Entorn i Organització) tal i com mostra la figura següent:

# 2014



Concretament aquests eixos es van formular de la següent manera:

### ÀMBIT 1: RECERCA

- Definir un model de **recerca** basat en la interacció entre àmbits de coneixement de les institucions del campus i dels membres de l'IGTP de fora del campus (CSdM, IDIAP, IDI), en consonància amb les tendències de futur tan en quan al contingut específicament de recerca com a les demandes que la societat faci en matèria de investigació



## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

- Promoure la incorporació i retenció de **talent**
- Impulsar estratègies i polítiques que incrementin l'**efectivitat** i l'eficiència de l'activitat de recerca i transferència, per tal de assolir un veritable impacte científic i impacte en salut de la nostra societat

### ÀMBIT 2: ENTORN

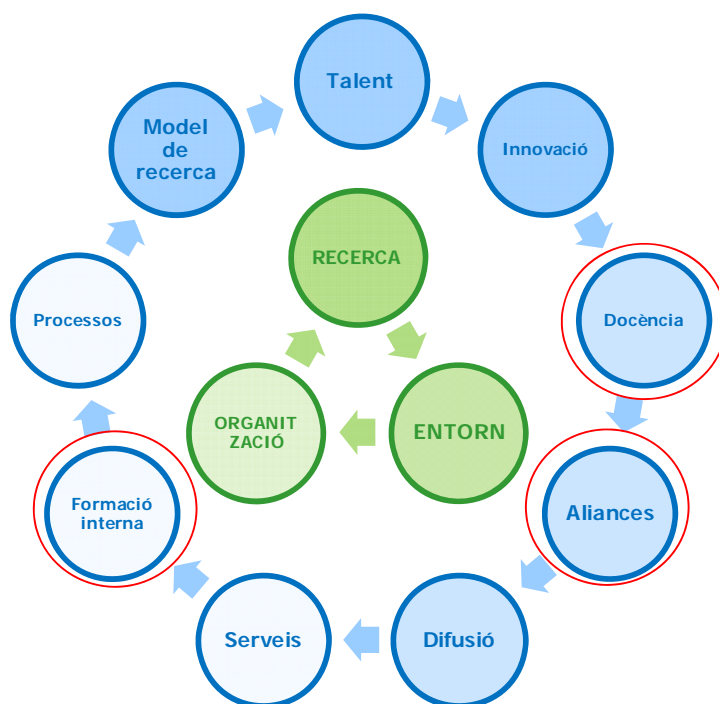
- Promoure la **difusió** activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats (tan a nivell de la comunitat científica com en la societat civil), així com els serveis i activitats de la institució
- Incrementar el grau d'**internacionalització** de la institució
- Actualitzar i avançar en la formulació del pla de **coordinació funcional** de totes les institucions de l'IGTP, tan a nivell del campus com amb aquelles que no estan geogràficament ubicades a Can Ruti

### ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

- Assolir l'excel·lència en tots els **processos** i activitats de l'institut
- Mantenir la sostenibilitat econòmica i millorar la **captació de fons**
- Definir una estratègia pels **serveis** científicotècnics de la institució que permeti la seva consolidació, potenciació i sostenibilitat i utilitat pels investigadors del entorn proper o a nivell internacional

Pel present pla estratègic s'ha decidit mantenir 3 eixos per àmbit modificant-los tal i com mostra la figura següent:

# 2018





Concretament s'ha canviat:

- L'eix d'efectivitat canvia de nom per passar a ser Innovació i desenvolupament de negoci.
- L'eix internacionalització se substitueix pel d'Aliances ja que en el pla estratègic anterior es van fixar les bases per potenciar la captació de projectes internacionals i en el present es volen posar els esforços en potenciar i prioritzar les aliances internacionals.
- L'eix de coordinació funcional desapareix ja que es va crear per facilitar la integració amb l'IMMPC i la coordinació intracampus i amb les institucions de fora del campus i se substitueix pel de Docència, que es considera com a molt necessari segons els membres que estan col·laborant en la realització del pla estratègic.
- L'eix de captació de fons deixa de ser estratègic en el present pla, i es substitueix per potenciar la Formació Interna a la institució. Malgrat això, s'ha considerat la captació de fons transversal a diferents eixos del pla i òbviament no desapareix com a activitat prioritària i prioritzada.
- S'ha fet un apartat final amb les accions tecnològiques i programes estratègics: el Centre de Medicina comparada i bioimatge (CMCiB), el programa Genomes for life (GCAT), i l'accés a la base poblacional SIDIAP.

S'han re-formulat, en relació al prèvia pla estratègic doncs, de la següent manera:

#### *ÀMBIT 1: RECERCA*

- Definir un model de **recerca** centrat en la interacció entre àmbits de coneixement de les diferents institucions que conformen l'IGTP i la translacionalitat de la recerca
- Promoure la incorporació i retenció de **talent**
- Potenciar la transferència de coneixement, la **innovació** i el desenvolupament de de negoci en base a la generació de coneixement científic

#### *ÀMBIT 2: ENTORN*

- Promoure la **difusió** activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució
- Incrementar les **aliances** tecnològiques i temàtiques en relació amb els programes transversals d'alt potencial a l'IGTP a nivell nacional i internacional
- Potenciar la **docència** com a estratègia per a formar en la recerca i la seva translació als diferents stakeholders del sistema de salut

#### *ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS*

- Assolir un bon model de gestió en tots els **processos** i activitats de l'institut
- Instrumentalitzar la **formació** com a eina de desenvolupament de competències, talent i capacitat de recerca
- Consolidar una estratègia pels **serveis** científicotècnics de la institució que permeti la seva, potenciació i sostenibilitat



## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

---

El present document s'estructura de manera que a continuació es mostra per cada eix la següent informació treballada durant les reunions de cada eix:

- **Antecedents i/o situació actual:** es mostren les línies d'actuació que es van definir i una visió general del seu compliment
- **Conclusions:** aspectes rellevants identificats durant el diagnosi
- **Línies d'actuació i objectius a assolir:** l'escenari ideal per a l'IGTP al 2021 i les accions a dur a terme per assolir-lo.

Al final de cada eix es mostra el seu DAFO específic.



## ÀMBIT 1: RECERCA

### *Eix 1: Definir un model de recerca centrat en la interacció entre el diferents àmbits de coneixement de les institucions que constitueixen l'IGTP i en la translacionalitat*

La recerca és una de les prioritats de tot centre hospitalari universitari com l'HUGTP. A lo llarg de la seva no tan llarga historia, les accions de recerca substanciades en la creació de l'IGTP entre d'altres, han fet que l'institut s'hagi posicionat en el escenari estatal i internacional de recerca. Això demostra l'aposta continuada que les successives Direccions de l'HUGTP han fet per la recerca en el seu recorregut històric, però també el substrat i la qualitat científica existents en els professionals que treballen en el campus des de les diferents institucions que conformen l'IGTP, tan les que estan ubicades en el campus de can Ruti , com les que estan a fora d'ell però son membres de l'IGTP. Cal dir que això ha tingut com a conseqüència l'increment del prestigi i el respecte que han aconseguit els professionals de can Ruti (assistencials, de recerca i docents), reconegut tan per part de les autoritats, els pacients i la comunitat professional del sector de salut.

Les institucions hospitalàries vinculades a can Ruti i a l'IGTP que fan recerca des de la seva fundació, han de fe com a conseqüència molt bona assistència, i aquest model es continuarà implementant i fen créixer en els propers 4 anys en que aquest Pla estratègic estarà vigent. Durant el període 2014-2017 l'IGTP ha reforçat les seves estructures organitzatives i de serveis científic-tècnics i de suport als investigadors de tot el campus per tal d'assolir una posició més visible i més protagonista en el panorama de la recerca a nivell nacional, estatal i europeu. S'ha fet més recerca colaborativa entre els diferents grups i institucions que constitueixen l'IGTP, però es evident que es pot anar més lluny degut a l'enorme potencial que encara queda per explotar en recerca transversal entre totes les institucions que l'IGTP aixopluga. La recerca que ha de continuar fent-se a l'IGTP ha de ser i ha de continuar sent una recerca d'excel·lència, prioritzant la qualitat, amb una clara dinàmica translacional, innovadora i de àmbit internacional.

L'IGTP està constituït per tota una sèrie de institucions de gran prestigi tan en la vessant assistencial, docent i investigadora que configuren un escenari ideal per assolir l'excel·lència en el seu producte final, que el posicioni de manera més visible i es guany en encara més prestigi i reconeixement, fet que redunda en més confiança per part dels pacients.

La combinació d'investigadors clínics i bàsics (relació 45/65%), aproximadament uns 155 investigadors principals amb un total de unes 800 persones entre personal científic de suport, personal administratiu i IPs, hauria de permetre que el caràcter translacional de la recerca que es generi a l'IGTP arribi a altes cotes de productivitat i de impacte científic, sanitari i social. Cerquem realitzar investigació de base col·laborativa, orientada a resoldre els problemes de la població amb solucions innovadores que neixin de la interacció de investigadors clínics i bàsics i amb la societat. La obligació de la Direcció i dels diferents responsables de recerca de l'IGTP es organitzar i impulsar totes les realitats i potencialitats dels nostres grups de recerca i totes les institucions vinculades a l'IGTP, facilitant als





mateixos la seva tasca a la vegada que impulsant interaccions entre els protagonistes de la recerca, això es, els investigadors.

**Antecedents i/o situació actual:**

El model de recerca que es va potenciar a l'anterior pla estratègic tenia per objectius centrar se en el pacient i els problemes de salut de la població amb els següents objectius específics:

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

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

**AREA 1 | Science of Behaviour and Substance Abuse**

- 1.1 *Medical complications of substance abuse*
- 1.2 *Mental Health Study Group*

**AREA 2 | Immunology and Inflammation**

- 2.1 *Immunopathology*
- 2.2 *Immunology of Diabetes*
- 2.3 *Immunological and inflammatory skin diseases*

**AREA 3 | Cardiovascular and Respiratory Diseases**

- 3.1 *Heart Disease Research*

**AREA 4 | Infectious Diseases**

- 4.1 *Clinical and Experimental Microbiology*
- 4.2 *Experimental Tuberculosis Unit*
- 4.3 *Clinical Virology and New Diagnostic Approaches Research Group*
- 4.4 *Innovation in Respiratory Infections and Tuberculosis Diagnosis*
- 4.5 *Basic and Clinical AIDS Research (Institut IrsiCaixa)*
- 4.6 *Infectious and Respiratory Disease Research Group (Legionella)*
- 4.7 *Plasmodium Vivax and Exosome Research (PVREX)*
- 4.8 *Adquired Pneumonias in the community*

**AREA 5 | Endocrine and Diseases of the Metabolism, Bones and Kidneys**

- 5.1 *Endocrine, Thyroid and Obesity*
- 5.2 *Endocrine Regulatory Genomics*
- 5.3 *Diabetes Research Group*
- 5.4 *Obesity and Type 2 Diabetes: Adipose Tissue Biology*
- 5.6 *Kidney Affecting Diseases*
- 5.7 *Innovation in Vesicles and Cells for Application in Therapy (IVECAT)*



5.9 *Sarcopenia, Fragility and Dependence Research Group*

**AREA 6 | Diseases of the Liver and Digestive Tract**

- 6.1 *Digestive Inflammatory Pathology Research Group*
- 6.2 *Higher Digestive Tract Motility Research Group*
- 6.3 *Dynamic Intestinal Function Research Group*
- 6.4 *Childhood liver oncology (c-LOG)*
- 6.5 *Innate Immunity*
- 6.6 *Translational Endoscopy Research Group*

**AREA 7 | Cancer**

- 7.1 *Cancer genetics and Epigenetics*
- 7.2 *Epigenetics Mechanisms of Cell Differentiation and cancer*
- 7.3 *Endocrine Tumours*
- 7.4 *Cancer Biology and Precision Medicine*
- 7.5 *Hereditary Cancer*
- 7.6 *Tumour Histopathology and Neuropathology*
- 7.7 *Breast Cancer*
- 7.8 *Skin Tumours*
- 7.9 *Leukaemia Research (Institut Josep carreres de Lluita contra la Leucèmia)*
- 7.10 *Maresme Area Oncology Research Group*
- 7.11 *Resistance, chemotherapy and predictive biomarkers*
- 7.12 *Childhood Liver Oncology (c-LOG)*

**AREA 8 | Neuroscience**

- 8.1 *Vascular Pathologies of the Brain*
- 8.2 *Cellular and Molecular Neurobiology*
- 8.3 *Neurorehabilitation and Cognitive Stimulation (Institut Guttmann)*
- 8.5 *Neuromuscular and Neuropaediatric Research*
- 8.6 *Neurogenetics*
- 8.7 *Genomics and transcriptomics of synucleopathies*

**AREA 9 | Community Health**

- 9.1 *Epidemiology of HIV/STIs and Global Health (CEEISCAT)*
- 9.2 *Acquired Pneumonias in the Community*

Tanmateix, durant la vigència del pla anterior es va produir és va produir la integració de part de l'IMPPC en l'IGTP, amb la creació del **Programa de Medicina Predictiva i Personalitzada del Càncer** en tot el que fa referència a tumor sòlid, mitjançant el projecte SUMA IGTP-IMPPC-IJC. Aquest nou programa té un abast transversal, participant-hi investigadors de l'IGTP i de l'ICO Badalona i de l'IGTP.

A nivell d'assoliment d'objectius, del darrer pla estratègic, la següent figura mostra l'assoliment dels objectius marcats.



Assoliment d'objectius de l'eix recerca al PE 2014-2017			
EIX ESTRATÈGIC	LÍNIES D'ACTUACIÓ	PRIORITAT	GRAU D'ASSOLIMENT
Eix 1: Definir un model de recerca basat en la interacció entre àmbits d'especialització del campus i les tendències de futur	A.1.1: Establiment de les àrees transversals de recerca	Alta	Assolit
	A.1.2: Classificació dels grups de recerca	Alta	Assolit
	A.1.3: Seguiment dels grups de recerca	Alta	Parcialment assolit

Tal i com s'observa el seguiment dels grups de recerca va ser l'única acció que no es va assolir en la seva totalitat, fet que es modificarà en el present pla amb la recent creació d'un perfil de direcció científica en la que no recaiguin tasques de gerència o direcció i que serà responsable, entre d'altres del seguiment dels grups de recerca.

### Conclusions:

Les principals conclusions a nivell genèric es resumeixen en:

- El model de recerca ha de continuar fomentant la **translacionalitat** de forma que hi hagi intercanvi de la recerca bàsica a la pràctica clínica i a la inversa, i entre les diferents institucions conformadores de l'IGTP. Així mateix s'ha de continuar fomentant com s'ha fet fins ara en relació a IDIAP i els professionals de assistència primària del CSdM que fa recerca.
- La marca IGTP continua poden ser més coneguda. S'ha de visualitzar la recerca del Campus de Can Ruti en general per una banda i de tot l'IGTP, incloent les institucions no radicades al campus, per altre, com actors de primer nivell en activitat de recerca, tant a nivell intern com extern. Aquesta imatge inclusiva i de recerca pluri institucional de l'IGTP, continuar essent un repte intern (tots ens ho hem de creure), i extern (el teixit social i les altres institucions de recerca catalanes i de fora del país ho han de veure).
- S'ha de sistematitzar el procediment d'avaluació dels grups de recerca i fer un seguiment particular per la identificació y avaluació dels grups emergents.
- La comunicació interna i externa requereix encara de més desenvolupament i s'han d'activar més canals i estratègies per que els receptors científics i socials adoptin la cultura de fer seguiment d'aquests canals de comunicació de l'IGTP.
- La interrelació entre les institucions de recerca de l'IGTP del campus i de fora de can Ruti s'ha de continuar fomentant a tots els nivells, des del grups fins a les direccions, tot i que durant el període 2014-2017 s'han produït avenços considerables.



**Línies d'actuació i objectius a assolir:**

L'escenari del 2021 hauria de passar per:

- Potenciar la translacionalitat, estimulant més la relació d'investigadors bàsics amb assistencials (tan d'assistència primària com hospitalària) de forma que s'integrin el màxim possible en el model de recerca els diferents actors i institucions .
- Definir programes de transversal de recerca d'excel·lència per aconseguir un elevat grau de sinèrgia entre les diferents institucions que conformen l'IGTP.
- S'ha de potenciar el triangle Hospital/Recerca/Docència. Així, es podrà incrementar el profit del fet de que l'IGTP disposa de hospitals universitaris (Germans Trias, Guttmann i Mataró). S'ha de potenciar el model *medical school* i potenciar la sinèrgia amb la unitat docent del Campus Ruti. D'aquesta manera, s'ha d'avançar cap a un model de gestió/cogestió del campus en la que HGUTP/IGTP/UAB gestionin la docència, però també comencin a crear la cultura de la recerca entre els estudiants de medicina de la UAB.
- Fomentar el binomi *Responsible Research & Innovation* (RRI). <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/responsible-research-innovation>



**Anàlisi DAFO:**

La taula següent resumeix l'anàlisi DAFO de l'eix de Recerca:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Població de referència que tracten els hospitals vinculats a l'IGTP (HUGTiP, Guttmann i Mataró).</li><li>• El Campus de Can Ruti com a concepte</li><li>• Les institucions de fora del campus com aliats importantíssims (CSdM i IDIAP)</li><li>• Les institucions de base tecnològica transversal membres de l'IGTP (IDI, BST)</li><li>• L'existència del CMCiB</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La comunicació tant interna com externa</li><li>• Manca de formació investigadora interna</li><li>• Dispersió de les activitats de recerca dels grups.</li><li>• Manca de col·laboració continuada entre grups tant interna com entre institucions de l'IGTP no presents al campus.</li><li>• Agenda comuna de les diferents institucions per acabar d'activar.</li><li>• Necessitat de millora dels procediments organitzatius.</li><li>• Insuficient estructura de suport a la gestió de la recerca</li><li>• Manca de recursos, tant d'espais com econòmics.</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenir accés a diferents stakeholders del sector salut.</li><li>• Internacionalització dels investigadors de l'IGTP.</li><li>• La interacció amb diferents grups de pacients.</li><li>• Canvis en el paradigma de salut, més centrats en el pacient.</li><li>• Atracció de talent creixent</li><li>• Cerca d'aliances molt activa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La percepció per part de tercers del Campus de Can Ruti, de tots els membres de l'IGTP i el seu potencial com a conjunt.</li><li>• La incertesa econòmica i política.</li><li>• La competitivitat d'altres centres i l'efecte lobby d'alguns centres competidors.</li></ul>



## ***Eix 2: Promoure la incorporació i retenció de talent***

### **Antecedents i/o situació actual:**

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

- *S'ha de continuar potenciant l'atractivitat de l'IGTP i de les institucions que el conformen a través de la promoció del talent i prestigi dels diferents grups punters de l'IGTP ja siguin del campus o de fora d'ell. Un dels valors afegits de l'IGTP i les seves institucions és el prestigi i el talent que ha aconseguit bona part dels diferents grups de recerca. Això es tradueix en un pol d'atracció de talent important per a totes les institucions. No obstant, des de l'IGTP es pot potenciar més aquesta fortalesa per tal de continuar i incrementar la incorporació de més talent. És per aquest motiu que es considera clau establir més accions de visibilitat per posar en valor aquesta fortalesa amb la finalitat d'atraure i retenir talent.*
- *S'han establert i s'han de continuar enfortint les polítiques de captació activa i retenció de talent a tots els nivells. Hi han hagut el el període 2014-2017 incorporacions de personal investigador i tècnic de suport de manera sostinguda basades en convocatòries nacionals i estatals, però sense establir plans d'acció específics que permetin assolir una dinàmica estable i potent de captació i retenció a tots els nivells, ja sigui incorporant talent júnior, sènior o d'alt nivell; bàsicament per contingències econòmiques que el futur immediat tampoc facilita.*

D'altra banda, tot i que s'ha potenciat la formació a tots els nivells, planificant accions formatives com a mesura de retenció i capacitat del personal, manca establir un pla de formació sistematitzat a tots els nivells de la institució amb objectius concrets, ja sigui per personal investigador, personal de suport tècnic o administratiu, que tinguin en compte les necessitats a cobrir. Per aquesta raó es defineix un nou eix de formació.

Així mateix, l'acreditació de la institució amb el segell Human Resources Strategy For Researchers (HRS4R) <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r>, ens curs de realització, permetrà sistematitzar tota l'estratègia d'excel·lència i captació i promoció del talent.

A l'anterior PE 2014-2017, com a tal l'eix de talent estava recollit dintre de l'eix *Promoure la incorporació i retenció del personal investigador*. La següent taula mostra l'assoliment dels objectius fixats a l'anterior PE.



### Assoliment d'objectius a l'eix Promoure la incorporació i retenció de personal investigador al PE 2014-2017

EIX 2: Promoure la incorporació i retenció de personal investigador	A.2.1: Donar visibilitat a investigadors i grups de recerca de prestigi de la institució i del campus.	Alta	Parcialment assolit
	A.2.2: Establiment de polítiques actives de captació i retenció de talent.	Alta	Parcialment assolit

#### Conclusions:

Les principals conclusions a nivell genèric es resumeixen en:

- S'ha d'establir estratègies que permetin tant captar talent extern com promocionar talent intern que es pugui identificar des de la carrera i la residència.
- Tenir un itinerari traçat des de grau de medicina de la UAB, en el que es vagi introduint la recerca de forma progressiva.
- Definir d'un programa de captació i consolidació de talent vinculat a recursos humans centrat tant en captar el talent.
- Establir un programa de captació de talent a nivell de Campus de Can Ruti i la resta de institucions de l'IGTP de fora del Campus de Can Ruti. Caldrà trobar el suport econòmic que ho permeti.
- Establir una política comunicativa que permeti difondre el IGTP i totes les seves institucions per una banda, i el Campus de Can Ruti per l'altre, com a centre de captació, generació, i creixement de talent.
- Vincular la captació de talent a nivell clínic amb la captació de talent a nivell de recerca.
- Establir un pla de captació d'investigadors juniors.
- Tenir un sistema de cerca activa de talent amb beques i ajuts, per atreure'l i que estigui difosa entre els IP dels centres .
- Establir indicadors de personal de talent que s'incorpori anualment.
- Captar talent també per a serveis transversals i de suport.
- Definir àrees de recerca prioritàries per a captació de talent.

Com a models d'una estratègia de promoció i captació de talent, es poden fer servir com exemples i benchmarking institucions de l'entorn com ara les següents:

- CRG. <http://www.crg.eu/es/content/about-us-administration/human-resources>
- IRB. <https://www.irbbarcelona.org/es/young-scientists>
- ICN. <http://icn2.cat/en/careers/what-do-we-offer>



- VHIR. <http://www.vhir.org/portal1/article-oferta.asp?contentid=190098&s=institut&t=Seniority%20call%20for%20new%20talent%20-%20VHIR%202017>
- IDIBAPS. <http://www.idibaps.org/research-career/about.html>
- IDIPAZ. [http://idipaz.es/ficheros/files/Cursos%202017\(2\).pdf](http://idipaz.es/ficheros/files/Cursos%202017(2).pdf)

**Línies d'actuació i objectius a assolir:**

L'escenari desitjat pel 2021 hauria de ser:

- **Disposar d'un pla de captació de talent.** Tenir descrit un pla de captació de talent que permeti tant formant talent intern com captar talent extern a nivell de recerca clínica i a nivell de recerca bàsica. Algunes accions haurien de ser:
  - Definir les àrees i grups prioritars de captació de talent a nivell del Campus de Can Ruti, IDIAP i Mataró.
  - Crear un sistema de cerca i captació de talent que permeti fer un *scouting* actiu i formar talent.
  - Disposar d'un pla de formació interna que permeti formar i potenciar el talent intern, tant a nivell dels grups de recerca com en serveis/plataformes transversals.
  - Augmentar la massa crítica dels grups de recerca i posicionar-los a nivell internacional per a atreure talent.
  - Alinear la captació i gestió de talent amb el programa HRS4R.
- **Disposar de recursos per a captar talent.** Establir formes de finançar de manera estable la captació i consolidació de talent. Algunes accions haurien de ser:
  - Buscar fons de mecenatge per a finançar la captació de talent.
  - Alinear la captació de talent amb les polítiques d'ajuts d'incorporació de personal dels diferents programes nacionals i internacionals.





### **Anàlisi DAFO**

La taula següent resumeix l'anàlisi DAFO de l'eix:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grups consolidats.</li><li>• Campus i institucions de fora del campus dinàmics.</li><li>• Disposar d'una unitat docent universitària i de hospitals universitaris (HUGTiP, Guttman, Mataró).</li><li>• Lideratge/gestió de l'HUGTiP i Guttman per a terciarisme.</li><li>• Transició de lideratges generacionals que permeten captar nou talent.</li><li>• El CMCiB com a focus d'atracció de talent</li><li>• Sinèrgies del Campus de Can Ruti amb les altres institucions de l'IGTP de fora del campus, i amb d'altres.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca de suport econòmic per a captar segons quin tipus de talent (bioestadístics i bioinformàtics principalment).</li><li>• Grups atomitzats o de dimensió petita.</li><li>• Manca de carrera professional de recerca.</li><li>• Manca d'un pla de comunicació.</li><li>• Feblesa de la marca IGTP.</li><li>• Incapacitat per a generar mecenatge.</li><li>• Manca de més accions per a captar/formar talent.</li><li>• Manca de més espais físics per a establir grups d'investigadors joves amb talent.</li><li>• Edat mitja dels IP dels grups de recerca elevada i jubilació de personal de referència.</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aliances amb altres institucions de l'entorn i amb altres instituts de recerca.</li><li>• Treball en xarxes i consorcis de recerca.</li><li>• Captació de talent a través de màsters i postgraus.</li><li>• Atractivitat de l'àrea de Barcelona per a la recerca.</li><li>• Incidir en les convocatòries de la UE. Fomentar la participació en convocatòries del ERC .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca de recursos econòmics que permetin captar talent amb incentius.</li><li>• La elevada competitivitat de l'entorn de recerca de l'àrea de Barcelona.</li></ul>



### *Eix 3: Potenciar la transferència de coneixement, la innovació i el desenvolupament de nous models de negoci*

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

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

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

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

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

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

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

Així, tot i que la institució disposa de mecanismes i procediments relacionats amb la transferència com ho demostren les patents aconseguides, les empreses de base tecnològica i les col·laboracions amb empreses que s'han realitzat, la gestió d'aquesta s'ha de reforçar per tal de garantir que la transferència i valorització del coneixement sigui un procediment sistemàtic implantat en la cultura dels investigadors. Aquest marge de millora es deu principalment als següents factors:

- *Manca sistèmica de fons de finançament per a protegir el coneixement i realitzar proves de concepte.* La manca de fons per poder gestionar la propietat industrial (en forma de patents principalment) i intel·lectual, així com fons per a realitzar proves de concepte i valorització que permetin apropar el coneixement generat al mercat ha limitat les oportunitats de transferència i valorització del coneixement



generat a l'IGTP, de forma similar a la resta de institucions de recerca del nostre entorn.

- *Manca de desenvolupadors de negoci.* Actualment, és un dels principals punts a reforçar. Tot i que hi ha hagut serveis externs que han donat suport als investigadors, la manca d'una estructura consolidada pot impactar negativament les tasques de transferència i valorització del coneixement. Tanmateix, tot i que s'ha potenciat la formació a tots els nivells planificant accions formatives, cal establir un pla de formació específic per als investigadors, vinculat a tots aquells aspectes relacionats amb la protecció i explotació dels resultats de la recerca amb objectius concrets, ja sigui per personal investigador, personal de suport tècnic o administratiu tenint en compte les necessitats a cobrir.

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

- El foment de la innovació clínica i la integració de la innovació hospitalària amb la innovació més bàsica, traslladant la recerca a la pràctica clínica i al pacient.
- Millorar la disponibilitat de fons per a realitzar proves de concepte i desenvolupament de negoci.
- Assegurar la formació en temes específics d'innovació.
- Garantir el suport a la creació d'Spin-offs i accelerar els processos d'emprenedoria i desenvolupament de negoci.
- Facilitar els processos de llicenciament i col·laboració amb la indústria.
- Realitzar accions de difusió internes per a fomentar la generació de noves idees i innovacions.
- Implementar accions de difusió externa per posicionar la institució com a centre de referència dins de la investigació biomèdica innovadora.
- Fomentar la interrelació amb els diferents agents del sistema, especialment amb empreses de manera que es millori la col·laboració públic-privada i la transferència de coneixement al teixit productiu.

#### **Antecedents i/o situació actual:**

Dintre de l'anterior Pla Estratègic, es va crear una unitat de transferència i valorització que ha donat una notable impuls a totes les activitats de transferència de coneixement durant el període 2014-2017. Així, la següent taula es resumeix la revisió de les línies d'actuació realitzades a l'anterior Pla.



Assoliment d'objectius a l'eix Efectivitat de l'activitat de recerca i transferència al PE 2014-2017			
EIX 3: Impulsar estratègies i polítiques que incrementin l'efectivitat de l'activitat de recerca i transferència	A.3.1: Sistematitzar el procés de valorització i transferència del coneixement	Alta	Assolit
	A.3.2: Establiment de polítiques de gestió de la propietat i l'explotació del coneixement.	Alta	Assolit
	A.3.3: Establir un pla de formació relacionat amb la transferència i valorització	Mitja	Assolit
	A.3.4: Fomentar la innovació clínica i les iniciatives vinculades a l'emprenedoria social	Alta	No assolit

Tal i com s'observa a la figura anterior, els objectius es van assolir a excepció de l'acció destinada A.3.4: *Fomentar la innovació clínica i les iniciatives vinculades a l'emprenedoria social*, per tant, un dels objectiu del nou PE serà fomentar la innovació clínica amb estreta vinculació amb el responsable de innovació de l'HUGTP.

### **Conclusions:**

Les principals conclusions diagnòstiques a nivell genèric es resumeixen en que cal:

- Fomentar la innovació clínica augmentant la permeabilitat entra la part clínica i la de recerca de forma que es millori la translacionalitat.
- Assegurar un pla de formació de l'estructura i dels investigadors, per tal de aconseguir incrementar la cultura innovadora entre els clínics i els investigadors.
- Consolidar tota la estructura d'innovació i model de negoci incorporant perfils de desenvolupament de negoci.

### **Línies d'actuació i objectius a assolir:**

L'escenari desitjat pel 2021 hauria de ser:

- **Consolidar in incrementar les polítiques de transferència de coneixement i innovació.** Realitzant accions com ara:
  - Realitzar un Benchmarking de l'IGTP enfront a altres centres de recerca similars i establir una estratègia de millora continua.
  - Establir aliances amb altres centres de recerca i amb la indústria.
  - Implicar a tots el *shareholders* del sistema de salut en els processos d'innovació.
  - Establir mecanismes de filtre per a poder analitzar articles i difusions abans de la seva publicació → Millorar el sistema de detecció de coneixement susceptible de ser transferit



- **Millorar la translacionalitat del coneixement i la innovació des de la recerca i des de la pràctica clínica.** Realitzant accions com ara:
  - Crear un comitè mixta d'innovació HUGTP-IGTP per a incrementar la permeabilitat entre la pràctica clínica i la bàsica que fomenti la innovació clínica. Reforçar el personal de suport a la innovació en l'àmbit hospitalari, en particular a l'HUGTiP.
  - Establir sistemes d'estructuració de líving labs i experiències de pacient que permetin validar iniciatives d'innovació sanitària.
  - Fomentar la cultura d'innovació mitjançant iniciatives de formació i difusió des de els àmbits hospitalaris vinculats a l'IGTP.
  - Establir plans conjunts entre la innovació d'àmbit hospitalari i la resta d'estructures del Campus de Can Ruti i de l'IGTP.
  - Aplicar conceptes d'SROI i RRI als indicadors de recerca.



### **Anàlisi DAFO**

La taula següent resumeix l'anàlisi DAFO de l'eix Innovació i Desenvolupament de Negoci:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aposta de la Direcció de l'IGUTP per la innovació.</li><li>• Campus de Can Ruti i institucions IGTP amb creixent activitat innovadora</li><li>• Captació d'empreses a través del CMCiB.</li><li>• Personal motivat per la innovació i la transferència.</li><li>• Unitat de innovació de l'IGTP molt activa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca de recursos econòmics interns i externs per a desenvolupar idees de negoci.</li><li>• Manca de cultura innovadora entre els investigadors però sobre tot els clínics.</li><li>• Deficiències en la comunicació interna i externa.</li><li>• Complexitat en el funcionament del Campus de Can Ruti i de l'IGTP com a institució.</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitat de definir projectes comuns sinèrgics entre les diferents entitats del Campus de Can Ruti, l'IGTP i els seus hospitals vinculats.</li><li>• Alineament amb les polítiques de la UE. Fomentar la participació en convocatòries del ERC incloent <i>starting grants</i> de la UE.</li><li>• Preconsolidació del mercat en innovacions clíniques que permeten llençar noves iniciatives.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca de capacitat de retenció de talent enfront a altres centres.</li><li>• Recursos públics competitiu per a innovació limitats.</li><li>• Manca de teixit industrial receptiu per a transferir coneixement.</li><li>• Incertesa política.</li><li>• Política estratègica en recerca innovadora dels diferents organismes oficials fragmentada.</li></ul>



## ÀMBIT 2: ENTORN

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

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

A més, és crític assolir i potenciar una imatge de marca fàcilment identificable i integradora de totes les institucions que formen el campus i potenciar la del propi IGTP, que inclou també les institucions de fora del campus de Can Ruti.

#### **Antecedents i/o situació actual:**

Durant el diagnosi del pla estratègic anterior, es van detectar els següents aspectes a millorar:

- No existia una marca unificada i integradora de totes les institucions del campus, i la marca IGTP es considerà com a poc coneguda.
- Mancava visibilitat global de l'IGTP i d'algunes de les seves institucions, que no totes.
- No existia un pla de comunicació de la institució ni alineació comunicativa amb tots els integrants del campus i de les institucions integrant l'IGTP.

Per aquest motiu es van plantejar les següents línies d'actuació:

- Definir i potenciar una marca, en aquest cas del Campus de can Ruti, que permetés aglutinar totes les institucions integrants del mateix, però a la vegada vincular també les no pròpiament ubicades a Can Ruti. El concepte campus es convertí en un element aglutinador no discutit, i acceptat per les institucions de l'IGTP ubicades a Can Ruti, però també de les ubicades fora d'ell.
  - Potenciar les polítiques comunicatives del Campus, per harmonitzar la dinàmica de comunicació de tots els actors de recerca de Can Ruti
  - Promoure activitats de mecenatge i col·laboracions públic-privades
- Elaborar un Pla de comunicació coordinat amb totes les institucions del campus i reforçar el gabinet de comunicadors de les institucions del campus.



El grau de compliment d'aquestes accions va ser:

EIX	Objectiu	Tasques
<b>EIX 2: Promoure la difusió activa i efectiva de les activitats de recerca i resultats així com els serveis i activitats de la institució i de les institucions que la componen</b>	A.4.1 Definir i potenciar una marca de campus que aglutini totes les institucions integrants	Establiment comitè de comunicació campus
		Estudi de marca
		Aliança estratègica amb l'Ajuntament de BDN
		Establiment d'un model de comunicació comú pel Campus
	A.4.2 Elaborar un pla de comunicació alineat amb totes les institucions del campus	Nomenament responsable comunicació i establiment comitè comunicació IGTP
		Diagnosi de la situació
		Proposta d'objectius i planificació de les accions
		Execució de les accions

Actualment, a diferència de fa 4 anys, hi ha una unitat de comunicació de l'IGTP formada per 2 persones des de fa 6 mesos, mentre que abans no hi havia unitat i era la de l'HUGTP que feia aquests tipus d'activitats. També es fan reunions periòdiques amb els responsables de comunicació de les institucions del campus, que no actua com a comitè de comunicació oficial del campus però sí que permet intercanviar experiències i alinear i liderar projectes comuns, i alliberar notícies de forma coordinada. Però no s'ha interaccionat encara suficientment amb les institucions membres de l'IGTP que no radiquen al campus de Can Ruti, com ara CSdM, IDIAP i tampoc especialment amb algunes amb presència multicampus, com ara BST i IDI. IJC es gestiona des de IGTP i amb connexió molt activa amb la Fundació privada Josep Carreras.

No obstant, continua sense haver un pla de comunicació establert i oficial que s'haurà d'elaborar durant el període del present pla estratègic i que permetria millorar i consolidar molts dels aspectes detectats durant l'anàlisi de l'eix. Òbviament aquest pla de comunicació es tindrà de construir amb una dinàmica pluri institucional.

Així, tot i que l'IGTP disposa actualment de mecanismes per difondre les activitats de recerca, els seus resultats i els serveis i altres tipus d'activitats, la gestió d'aquests ha de intensificar-se per tal de garantir el seu coneixement i reconeixement social, científic i polític de la institució, alineat amb la seva missió.

Aquest àmbit es de extraordinària complexitat, un veritable repte al coexistir a l'IGTP diverses i prestigioses institucions amb dinàmiques de comunicació pròpies i heterogènies.

L'anàlisi de la situació actual permet extreure les següents conclusions que condicionen les accions pels propers anys:

- La marca Campus Can Ruti es convenient i acceptada pels investigadors, i s'ha consolidat i acceptat també entre els equips directius de les institucions. La política





- comunicativa de l'IGTP ha d'anar dirigida a reforçar el concepte de Campus a la vegada que connectar amb les institucions no radicades físicament a Can Ruti.
- S'han consolidat les reunions periòdiques entre els diferents responsables de comunicació de les institucions del Campus, amb una dinàmica de plena normalitat. Hi ha bona sintonia entre les unitats de comunicació de l'HUGTP i l'IGTP, punt molt important, donat el nombre de investigadors d'ambdues institucions i la seva posició cardinal a Can Ruti.
  - La cap de comunicació no participa encara a les reunions de Comitè de direcció de l'IGTP, com es va proposar durant el PE anterior.
  - No s'ha elaborat un pla de comunicació com es va proposar al Pla Estratègic anterior.
  - Té sentit establir una política comunicativa de Campus però s'ha de compatibilitzar i alinear amb les línies de política comunicativa de cada institució.
  - Hi ha una bona relació amb els mitjans de comunicació locals que facilita el coneixement de les activitats del campus i del conjunt de les institucions de l'IGTP per part dels ciutadans de Badalona i en general del Maresme. És més complicat traslladar aquest coneixement a l'àrea metropolitana de Barcelona, tot i volent hi arribar.
  - S'ha de donar més suport a l'àrea de mecenatge, ja que a la vegada de fer crowdfunding, es una eina de comunicació social molt potent.
  - La intranet està obsoleta. No obstant s'està treballant en renovar els seus continguts.
  - En una primera fase de implementació del nou pla estratègic, és clau consolidar i potenciar la nova estructura de comunicació de la institució degut a la seva recent remodelació, i tot seguit definir de forma planificada, meditada i compartida amb totes les institucions de l'IGTP una estratègia i política comunicativa amb l'elaboració d'un pla de comunicació que l'expliciti.
  - Amb l'estructura actual de la unitat de comunicació caldrà intentar i aconseguir fer divulgació de manera proactiva.

#### **Línies d'actuació i objectius a assolir:**

Els objectius a assolir a l'horitzó 2021 haurien de ser:

- **Consolidar la marca IGTP.**
  - Elaborar política de filiacions.
  - Potenciar la marca de l'IGTP, com la co-marca de totes les institucions membres.
- **Consolidar també la marca i el concepte Campus Can Ruti.** Algunes accions haurien de ser:
  - Consolidar l'Agenda de recerca comuna.
  - Aconseguir una *newsletter* comuna, amb participació de totes les institucions.
  - Fer jornades de portes obertes del Campus de Can Ruti.



- **Potenciar el coneixement de les activitats de la institució a nivell intern.** Això ha de estar dirigit als grups de recerca de l'IGTP i entre les institucions del Campus i de fora del Campus. En un escenari de 4 anys tothom ha de tenir coneixement de tota la recerca que es fa a la institució. Algunes accions haurien de ser:
  - Fer reunions periòdiques amb els caps de grup per explicar els serveis que la unitat de comunicació posa a disposició dels investigadors. Bàsicament què fa la unitat i com ho fa.
  - Nova Intranet (acció transversal apareguda a l'eix d'organització i processos).
  - Trobar el marc comunicatiu per contribuir a consolidar els seminaris i altres activitats intracampus i amb participació de les institucions de fora del campus. Fer també algunes activitats a l'Hospital de Mataró. S'hauria de treballar per assolir sempre un nombre mínim de participants i que de forma cíclica es toquessin tots els àmbits/àrees de coneixement en la que es fa recerca a la institució. És clau la implicació dels líders de grup sobre el seu equip per augmentar l'assistència. Incloent també clínics de l'HUGTP i dels Hospitals de Mataró i de l'Institut Guttmann que fan recerca. S'hauria de valorar com l'assistència als seminaris impacta en la sinergia de la activitat científica entre els grups de recerca de totes les institucions.
  
- **Augmentar el coneixement de les activitats de la institució a nivell extern.** Algunes accions haurien de ser:
  - Consolidar la relació amb els mitjans de comunicació locals i Ajuntament BDN, i d'àmbit general o de fora de Badalona.
  - Consolidar el Programa Amics de Can Ruti, com a acció de comunicació.
  - Donar a conèixer la nova web del CMCiB.
  - Actualització continua de la web de l'IGTP (acció transversal amb Direcció Científica per actualitzar continguts de plataformes i grups).
  - Fer sessions de formació al personal de l'IGTP i als investigadors relacionades amb la comunicació (ús de xarxes socials, contacte amb els medis etc.).
  - Augmentar la difusió dels treballs científics a tots els nivells i a tots els mitjans,
  
- **Elaborar un Pla de Comunicació de l'IGTP de base inter-institucional**
  
- **Potenciar l'àrea de mecenatge de l'IGTP**



### **Anàlisi DAFO**

La taula següent recull l'anàlisi DAFO de difusió:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reunions periòdiques entre els caps de comunicació de les institucions del Campus</li><li>• Agenda de Campus establerta</li><li>• Col·laboració amb els mitjans de comunicació locals</li><li>• Programa Amics de Can Ruti en vies de consolidació</li><li>• Sinèrgies establertes entre la comunicació de l'HUGTP i l'IGTP, i també amb la resta de institucions</li><li>• Forta implicació de la Direcció de l'IGTP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensionament molt ajustat de la Unitat de Comunicació</li><li>• Marca Campus Can Ruti no està prou consolidada, i tampoc IGTP</li><li>• Al campus conviuen moltes marques, i a més hi ha les de les institucions que no estan radicades al campus</li><li>• Comunicació interna derivada de la fusió IMPPC/IGTP pendent de superar dues cultures diferents</li><li>• No hi ha pressupost estructural anual definit per accions de comunicació.</li><li>• La ubicació del Campus no facilita el seu coneixement a nivell social ni dels medis</li><li>• La intranet s'ha de renovar completament</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolzament per part de l'Ajuntament de BDN i altres institucions sòcies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IISs de l'entorn BCN més coneguts mediàticament i socialment</li></ul>



***Eix 5: Incrementar les aliances tecnològiques i temàtiques en relació amb els programes transversals d'alt potencial a l'IGTP, tan a nivell nacional com internacional***

Per a un institut de recerca acreditat de la dimensió de l'IGTP, establir aliances d'àmbit nacional i internacional és una necessitat estratègica de primer ordre. La globalització ha obert les portes perquè centres de recerca de mida petita i/o mitjana puguin interactuar en tots els terrenys amb altres centres ubicats a Catalunya, Espanya i, sobretot, a nivell europeu i fora de les fronteres europees. Tot i reconèixer una tasca força activa i dinàmica desenvolupada en aquest àmbit en els últims anys, però a nivell de grup de recerca, segurament ha arribat el moment d'abordar aliances a nivell institucional a través d'una estratègia específica.

Aquestes aliances s'han de potenciar a nivell local, regional, nacional i internacional per afavorir un model de recerca d'excel·lència a Europa i en línia amb la preparació del nou programa marc.

Aquestes aliances internacionals han de ser tecnològiques i temàtiques i encaixar amb els programes transversals de gran potencial al campus i a l'IGTP en general.

**Antecedents i/o situació actual:**

Aquest és un eix nou que no estava al Pla Estratègic anterior. Precisament per aquest motiu i perquè es va detectar que les aliances s'han de potenciar durant la reunió inicial del Pla Estratègic amb diferents representants de l'IGTP i del Campus, es va decidir afegir-lo com a eix estratègic.

A nivell d'aliances, s'han dut a terme accions però de manera individual per part dels grups de recerca i no de manera institucional creant xarxes i potenciant el *networking* entre els grups d'interès.

A continuació es mostren les conclusions i línies d'actuació que van definir-se durant la reunió que es va fer.

**Conclusions:**

Les principals conclusions a nivell genèric es resumeixen en:

- Les aliances s'estableixen més aviat des del grups de recerca que no pas a nivell més institucional. Normalment es fan a través dels investigadors i no des de les direccions científiques. Es considera que aquest aspecte funciona però s'hauria de treballar en la línia de cercar aliances a nivell institucional. No obstant, les aliances amb institucions han de ser efectives i no només d'imatge o quedar en paper mullat.
- No és fàcil establir aliances a nivell institucional ja que els òrgans de presa de decisions d'aquest entorn (patronats) sovint compliquen el procés.



## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

---

- Les aliances s'han de fer amb institucions que comparteixin línies de coneixement o bé amb les que es pugui compartir equipament o bases de dades.
- Un abordatge per establir aliances podria està vehiculitzat per el CMCiB com a nova plataforma puntera, i també el GCAT com a cohort única i històrica; és a dir oferint les singularitats de l'IGTP.
- Les aliances s'han d'establir entre institucions. No obstant, seria ideal que de les accions que establís l'IGTP se'n podés beneficiar totes els institucions del campus i les de fora del campus, però membres de l'IGTP.
- Seria interessant que des de les direccions científiques i responsables de les distintes institucions del IGTP, tenint en compte el coneixement dels grups de recerca de cada institució, es realitzés un *scouting* de xarxes internacionals o similars a les que es podrien unir.
- La unitat de projectes de l'IGTP té un bon coneixement de xarxes a nivell internacional, i cal aprofitar aquest fet.
- Una bona visibilitat de l'IGTP tindria que facilitar les aliances externes.

### **Línies d'actuació i objectius a assolir:**

Els objectius a assolir a l'horitzó 2021 haurien de ser:

- **Ampliar les aliances estratègiques institucionals.** Algunes accions haurien de ser:
  - Establir quines singularitats té el Campus i les institucions membres de l'IGTP que puguin induir a generar aliances (CMCiB, GCAT, escola d'emprenedoria del CSdM, líving labs a AP ...)
  - Analitzar quines aliances estratègiques són necessàries ja sigui amb agents competidors, centres de recerca, la indústria i organismes oficials.
  - Actualitzar les aliances establertes fins a la data: valorar-ne l'activitat, beneficis, etc.
- **Ampliar les aliances dels grups de recerca.** Algunes accions haurien de ser:
  - Fer un mapa de xarxes o iniciatives internacionals a partir del coneixement de la unitat de projectes internacionals i d'analitzar les xarxes a la que actualment participen determinats grups.
  - Determinar quins grups de l'IGTP serien susceptibles de participar-hi i valorar la seva participació ferma.
  - Determinar si algunes de les xarxes o iniciatives amb les que algun grup té aliances podrien ser beneficioses per d'altres.



### **Anàlisi DAFO**

La taula següent recull l'anàlisi DAFO:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• CMCiB i G-CAT com a plataformes singulars per afavorir relacions internacionals.</li><li>• Líders en les diverses institucions de l'IGTP amb capacitat de connexió internacional</li><li>• Unitat de projectes internacionals de l'IGTP molt proactiva</li><li>• Bona connexió amb la indústria farma i devices</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconeixement de les iniciatives internacionals per part de molts investigadors, particularment els clínics</li><li>• Poca participació en xarxes a nivell internacional de la potencialment possible</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nou programa marc europeu</li><li>• Aposta les entitats i agències oficials nacionals i estatals de recerca per promoure aquestes aliances</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta competitivitat i lobby a tots nivells, local i internacional per establir relacions privilegiades</li></ul>



### ***Eix 6: Potenciar la docència com a estratègia per a formar en la recerca i la seva translació als diferents stakeholders del sistema de salut***

Com a institut acreditat vinculat a un hospital universitari, als estudis universitari i a un Campus de Can Ruti d'excel·lència, l'IGTP disposa de la infraestructura necessària com per a oferir una estratègia docent integral des de la formació universitària pre-grau fins a estudis de postgrau en l'àmbit de la recerca, i que va des de tècniques bàsiques de recerca fins a cursos avançats en diferents disciplines.

Així mateix, nous equipaments com el CMCiB permetran desenvolupar noves àrees de docència que inclogui cursos de postgraus i màsters amb infraestructures punteres.

Així, la docència esdevé un nou eix dintre del PE de l'IGTP amb l'objectiu de poder cobrir totes les àrees formatives dins dels camps de la salut.

En aquest sentit, experiències existents d'altres centres CERCA de l'entorn biomèdic que obtenim al realitzar un Benchmarking per a poder desenvolupar aquest eix, ofereixen molta informació al respecte. Així, les següents entitats es poden considerar com a comparatives en tant en quant a l'estratègia que es desenvoluparà en el present eix durant període 2018-2021:

- VHIR. [http://www.vhir.org/portal1/boxes\\_menu.asp?s=docencia&contenttypeid=2&contentid=28100](http://www.vhir.org/portal1/boxes_menu.asp?s=docencia&contenttypeid=2&contentid=28100)
- Fundació Hospital Clínic. <https://www.hospitalclinic.org/es/master-universitario-en-medicina-traslacional>

D'aquesta forma, es pot concloure que no existeix cap institut de recerca que disposi d'una estratègia global docent dins de l'àmbit de la recerca en salut que vagi des dels estudis universitaris fins a la formació de postgrau.

#### **Antecedents i/o situació actual:**

Com a tal no existia aquest Eix a l'anterior pla Estratègic. L'única referència a docència que hi havia al pla anterior era:

- Universitat → desenvolupar un programa de postgrau de recerca biomèdica translacional alineat amb el coneixement que es desenvolupa a les institucions de l'IGTP i ser transversal amb tots els serveis dels hospitals i AP vinculats a l'IGTP.

Aquest objectiu es va assolir parcialment i no es va acabar de implantar en la seva totalitat, tot i que es va aprofitar la magnífica opció de incloure el Programa de formació en recerca innovació per a residents del Consorci Sanitari del Maresme, com a programa de l'IGTP. Fruit de les necessitats de millorar i integrar la docència dintre de l'estructura de l'IGTP d'una forma més ampla i ambiciosa, es crea un nou eix que permeti sistematitzar totes les accions formatives vinculades a l'IGTP, incloent el Curs per a residents del CSdM.



### **Conclusions:**

Les principals conclusions a nivell genèric es resumeixen en:

- S'ha de definir i es pot definir un itinerari de recerca des de primer de carrera. La UAB si ha de implicar fortament.
- La recerca no es fa prou visible als estudiants del grau de Medicina.
- S'haurien d'incrementar els crèdits vinculats a recerca durant la carrera de Medicina.
- S'hauria de potenciar que els especialistes en formació (MIR) s'apropin a les institucions de recerca, a partir de la segona meitat del seu període formatiu hospitalari o comunitari (AP).
- L'actual programa de postgrau que s'ofereix des de Mataró permet complir amb els objectius del BOE que es demanen per als professionals en formació i s'ha de mantenir.
- Els programes actuals de la UAB es poden implementar com a model així com presentar sinèrgies pels doctorands. Així doncs, es pot potenciar l'experiència formativa de la UAB a nivell de pre-doc i post-doc.
- El màster oficial en recerca de la UAB permet accedir al doctorat a professionals d'infermeria, logopèdia, fisioteràpia, que actualment no tenen accés des del seu grau al programa. Aquesta estratègia podria permetre fomentar la realització de tesi doctorals en un ampli espectre de personal vinculat a l'IGTP o a les institucions assistencials associades.

### **Línies d'actuació i objectius a assolir:**

Els objectius a assolir a l'horitzó 2021 haurien de ser:

- **Definir un itinerari traçat des de grau fins a postgrau en el que es vagi introduint la recerca de forma progressiva.** Algunes de les accions realitzar serien per assolir aquests objectius.:
  - Millorar la interacció amb el hospitals i els dispositius de AP per a introduir la recerca en la docència de metges.
  - Construir un programa integral oferint un pla docent amb continuïtat des de la universitat fins al post-grau.
  - Definir nous TFG centrats en l'àmbit de la recerca, de forma que es pugui formar als estudiants en l'àmbit de la recerca.
  - Definir entorns i cartera de projectes dels diferents grups de recerca clínics (hospitalaris i AP) i no clínics, perquè els estudiants de diferents graus tinguin una planificació clara d'on i en quin tipus de projectes es poden vincular a la recerca.
  - Establir una oferta docent des de l'IGTP amb cobertura universitària a través de la UAB.





- **Implementar programes docents de predoctorants i postdoctorands** vinculats als programes de l'UAB.
- **Comunicar i difondre de forma activa l'oferta docent de l'IGTP que incloguin les accions actuals (Programa per a residents del CSdM, cursos de Irsicaixa, etc) i les futures:**
  - Realitzar difusió a través de la plana web.
  - Realitzar difusió a través de xarxes socials, premsa i medis, i ens fires docents.

### Anàlisi DAFO

La taula següent resumeix l'anàlisi DAFO de l'eix de Docència:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Unitat Docent de la UAB a Can Ruti.</li><li>• Activitat actual de postgrau als hospitals vinculats a l'IGTP (HUGTiP, Mataró i Guttman)</li><li>• Tenir accés a diferents stakeholders del sector salut.</li><li>• CMCiB com a plataforma docent i de training virtual i amb model experimental</li><li>• L'única unitat docent que demana com a TFG un projecte tipus FIS és la d'IGTP.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca de cicles de formació superior (postgrau i màster) reconeguts en l'àmbit universitari.</li><li>• Manca de recursos econòmics per a donar suport als docents.</li><li>• Certa dispersió geogràfica dels diferents centres membres de l'IGTP.</li><li>• Manca de motivació del personal docent.</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Captació de talent a través de la docència.</li><li>• Generar programes transversals entre les diferents institucions de l'IGTP, que pot a més, facilitar la seva cohesió.</li><li>• Augmentar la competència en recerca de l'estudiant de medicina.</li><li>• Competir amb altres universitats.</li><li>• El programa actual de formació ja establerts des de Mataró amb HUGTP permet consolidar un escenari de formació en recerca per a personal en formació del MIR.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca de carrera investigadora que permeti definir un itinerari des de la docència.</li><li>• Dificultat per a categoritzar els diferents programes de docència i per tant, posicionar-los de forma correcta al mercat.</li><li>• Manca polítiques actives per a integrar tot el cicle docent de la recerca.</li></ul>



### ÀMBIT 3: ORGANITZACIÓ, RECURSOS I SERVEIS

#### *Eix 7: Assolir un bon model de gestió en tots els processos i activitats de l'institut*

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

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

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

#### **Antecedents i/o situació actual:**

Durant el diagnòstic del pla estratègic anterior, es van detectar els següents aspectes a millorar:

- No existia un model de gestió per processos que permetés la millora continua de tots els processos de l'IGTP.
- L'execució i seguiment dels plans estratègics aprovats amb anterioritat no s'havia realitzat de manera efectiva.
- No existia un model organitzatiu clar, flexible i ordenat, o era molt primari.

Per aquest motiu es van plantejar les següents línies d'actuació:

- Desenvolupar un model de gestió per processos
- Impulsar una reorganització funcional

El grau de compliment d'aquestes accions va ser:



EIX	Objectiu	Tasques
<b>EIX 2: Assolir l'excel·lència, eficiència i sostenibilitat en tots els processos i activitats de l'institut</b>	A7.1 Desenvolupar un model de gestió per processos	Diagnosi inicial
		Establiment d'un comitè de qualitat
		Formació interna gestió per processos
		Desplegament dels processos
	A7.2 Impulsar una reorganització funcional	Definir les àrees funcionals (organigrama)
		Identificació de necessitats
		Execució de les accions

Es va dur a terme una reorganització funcional aprofitant el procés de integració amb l'IMMPC i es van consolidar les Unitats de Compres, Projectes, Finances, IT i Serveis i se'n van crear de noves com la de Comunicació, d'Innovació i la de Projectes Europeus, totes elles inexistents. A més, de forma gradual s'ha anat dotant de personal atenent el dimensionament cada vegada més gran de l'IGTP. No obstant el procés d'integració, que no ha estat fàcil, no ha estat possible dur a terme el desenvolupament consistent d'un model de gestió per processos que permetés assolir l'excel·lència, ja fos a través de certificacions externes o un sistema de qualitat intern. Ara l'IGTP es troba en un moment on hauria d'acabar de consolidar les unitats de gestió, amb persones, formació i recursos, i endegar una dinàmica decidida fins a assolir l'excel·lència en la gestió.

A continuació es mostren les conclusions i línies d'actuació que van definir-se durant la reunió que es va fer.

### **Conclusions:**

Les principals conclusions a nivell genèric es resumeixen en:

- S'han fet avenços en la implantació d'eines de gestió i informació (p.e. SAP i *software* de les plataformes) però cal continuar avançant en aquest àmbit a través de la implantació de noves eines i de millores sobre les implantades. Cal també fomentar l'adherència a aquestes eines de gestió.
- S'ha de millorar la comunicació entre unitats de gestió i entre aquestes i els investigadors.
- S'han d'establir grups de treball transversal per tractar aspectes que afecten l'activitat diària de la institució.
- Tot i que s'ha dimensionat la institució a nivell de plantilla respecte el PE anterior i s'han creat unitats noves (p.e. Innovació, Projectes UE) i nous llocs de treball, encara manca personal de gestió per donar un bon servei a tots els usuaris de l'IGTP.



## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

---

- Molts dels perfils professionals del personal ha crescut a la mateixa ràpida velocitat de l'institut en els últims 4 anys, i no sempre de forma harmonitzada; aquest fet requereix completar en alguns dels professionals el seu contingut formatiu i curricular amb formació específica per adaptar-se millor al seu lloc de treball.
- Manca una figura transversal que coordini les unitats i que faci de pont entre direcció i les unitats de gestió.
- La obertura i posterior activitat a ple rendiment del CMCiB implicarà un nou redimensionament de la plantilla.
- Cal re estudiar els perfils de competència de cada lloc de treball i les perfilar de forma encara més específica les funcions de cada unitat de gestió.
- Cal fixar fites específiques per assolir l'excel·lència en els processos, com per exemple certificar-se externament per un organisme acreditat (p.e. ISO o similars) independentment del compliment de criteris exigits per altres organismes (acreditació IISCI, criteris CERCA, etc).
- Cal dissenyar un quadre de comandament integral per l'institut amb indicadors clau: científics, econòmics i de funcionament.

### **Línies d'actuació i objectius a assolir:**

Els objectius a assolir a l'horitzó 2021 haurien de ser:

- **Consolidar l'ús de les tecnologies de la informació a tota la institució.** Algunes accions haurien de ser:
  - Tots els professionals (investigadors i no investigadors) haurien de saber desenvolupar-se en entorn SAP, dins del seu àmbit de responsabilitat a la institució
  - Plena integració al SAP de tots investigadors d'altres institucions adscrites a l'IGTP (IRSI, Mataró, clínics de l'HUGTP, ICO, AP, etc.)
  - S'ha de dissenyar un procés *on boarding/welcome pack* per a noves incorporacions que contempli l'ús dels sistemes d'informació que li apliquin segons el seu lloc de treball
  - Plena implantació del software de serveis científico-tècnics (2018-2019)
  - Plena implantació *software* gestió operacions al CMCiB (2018-2019)
  - Implantació d'un sistema de signatures per la validació de comandes (DocuSign) per optimitzar el procés de les compres.
  - Nova Intranet: el principal valor afegit hauria de ser un motor de cerca que permetés a l'usuari resoldre qualsevol dubte relacionat amb el funcionament de la institució.



- **Desenvolupar un model de gestió per processos / Establir eines de millora contínua dins de la organització.** Algunes accions haurien de ser:
  - Preparar el sistema per la recertificació de l'IISCI (2018) i de CERCA (2019)
  - Definir quin model final de gestió es vol assolir (ISO, tipus CERCA, altres), fixar una fita i fer la implantació.
  - Crear un quadre de comandament integral per l'institut que incloguin indicadors de funcionament (no només científic i econòmic)
  - Creació de grups de millora contínua amb personal de gestió i investigadors en els àmbits:
    - Relació inter-unitats
    - Recursos Humans
    - TiCs
    - Projectes
- **Consolidar l'estructura de l'institut.** Algunes accions haurien de ser:
  - Definir en els casos necessaris, els perfils de competència de tots els llocs de treball del personal de suport i de gestió de l'institut (educació, formació, experiència, habilitats, funcions, responsabilitats, etc.)
  - Definir quines posicions de gestió i suport es consideren clau i quines s'han de crear (p.e. una figura de coordinació/qualitat entre unitats).
  - Definir un pla de formació continuada a mida, per formar a les persones que ocupen llocs clau per assolir les competències necessàries.



### **Anàlisi DAFO**

La taula següent recull l'anàlisi DAFO:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• SAP implantat</li><li>• <i>Software</i> de gestió de serveis científic-tècnics en desenvolupament</li><li>• Integració IMPPC finalitzada</li><li>• Perfils del personal de gestió existents i amb clara implicació en l'èxit assolit en els darrers anys</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ús del SAP no harmonitzat en tot el personal (investigadors però també no investigadors)</li><li>• Formació interna en ús de sistemes d'informació no finalitzada</li><li>• Intranet a renovar en la seva totalitat</li><li>• Circuit documental de les compres a actualitzar</li><li>• Comunicació interna entre unitats i entre personal investigador i personal de gestió millorable</li><li>• Funcions i responsabilitats d'algunes posicions per definir/redefinir</li><li>• Ràtio de personal de gestió/investigador insuficient respecte a altres instituts de recerca</li><li>• Manca una figura de coordinació que faci de pont entre direcció i les unitats de gestió</li><li>• Investigadors adscrits a l'IGTP en numero considerable, que encara no utilitzen els sistemes d'informació de la institució.</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• IRISCAT o la seva versió modificada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infrafinançament objectiu per part de l'Administració</li></ul>



### ***Eix 8: Instrumentalitzar la formació com a eina de desenvolupament de competències, talent i capacitat de recerca***

Un dels aspectes fonamentals de qualsevol institució és la d'oferir eines i mecanismes que permetin que els seus professionals puguin desenvolupar les seves capacitats a través de l'adquisició de nous coneixements vinculat a accions formatives.

Aquest aspecte és clau tant per a personal sènior, com ara els IPs, com especialment per a investigadors en formació que necessiten adquirir nous coneixements tant de l'àmbit de les seves especialitats, com en l'àmbit de la gestió econòmica o de persones.

L'acreditació dels instituts de recerca, entre ells l'IGTP, incloent lo indicat en l'acció HRS4R, fa que disposar de plans de formació durant tota la carrera investigadora sigui necessari i un aspecte clau en el desenvolupament dels professionals. Així, diferents centres CERCA presenten itineraris de la carrera investigadora que inclouen diferents estratègies formatives com ara:

- IRB. <https://www.irbbarcelona.org/es/young-scientists>
- ICN2. <http://icn2.cat/en/careers/what-do-we-offer>
- CRG. <http://www.crg.eu/es/content/training>
- IDIBAPS. <http://www.idibaps.org/research-career/steppingstone.html>

Així, fruit del seu compromís en la millora de les activitats de recerca vinculades amb la seva missió, dintre del present pla estratègic es crea aquest eix específic de formació que té per objectiu donar resposta a les diferents necessitats existents en aquest àmbit.

#### **Antecedents i/o situació actual:**

Com a tal no existia aquest Eix a l'anterior pla Estratègic, però hi havia diferents referències a diferents eixos, així com accions concretes que es detallen a continuació:

- Tot i que s'ha potenciat la formació a tots els nivells planificant accions formatives com a mesura de retenció i capacitat de professionals, manca establir un pla específic de formació a tots els nivells de la institució amb objectius concrets, ja sigui per investigadors, personal de suport tècnic o administratiu tenint en compte les necessitats a cobrir.
- Un dels objectius específics hauria de ser, entre d'altres, apostar per la plataforma de e-learning de la institució assolint un sistema propi de formació on-line, ja sigui gestionat internament o a través de col·laboracions amb la universitat. Aquest tipus de plataformes formatives estan en augment i els centres de recerca cada vegada s'hi posicionen més.
- Formació en temes específics d'innovació. Molt particularment dirigit a professionals assistencials (hospital i AP) amb l'objectiu de fomentar la innovació.
- Es realitzarà formació continuada específica pels responsables dels processos per tal que puguin exercir les seves responsabilitats.



**Assoliment d'objectius vinculats a l'eix Formació interna al PE 2014-2017**

**A.3.3:** Establir un pla de formació relacionat amb la transferència i valorització

Mitja

Assolit

Aquest objectiu és va assolir però no es va sistematitzar a totes les àrees de la recerca, per tant, dins del present PE, un dels objectius fonamentals és sistematitzar totes les accions formatives.

**Conclusions:**

Les principals conclusions a nivell genèric es resumeixen en:

- Les accions formatives que es registren actualment es divideixen en:
  - a. Transversals
  - b. Informàtiques/ofimàtiques (Excel, Word, K).
  - c. Idiomes

Aquesta formació ha estat sol·licitada pel comitè d'empresa i com a tal, no existeix un pressupost de formació, sinó que es finançada a través de la fundació tripartida i es realitzen enquestes per a la seva valoració.

Així mateix, es busquen ajuts de fundacions com ara la Fundació Esteve per a oferir cursos.

D'altra banda, es realitzen diverses accions a través de l'IGTP que no estan integrades en un pla de formació específic; així, es realitzen seminaris, coffe talks i bioinfotalks per tal de assolir la formació dins de las activitats de recerca de pre-doc, post-docs e IP.

- No existeix un pla de formació definit que agrupi totes les iniciatives que realitzen totes les institucions que integren l'IGTP. S'ha de definir, però, que s'entén per formació i quines activitats s'han de considerar com a tals.
- S'ha de sistematitzar l'avaluació de la formació mitjançant enquestes.
- S'ha d'establir activitats de formació vinculades a la disponibilitat de noves tècniques i a l'estat de l'art.
- S'ha de realitzar un pla de formació vinculat a la captació de talent, així com a programes de contractació mitjançant programes internacionals .
- El pla de formació s'ha de comunicar de forma efectiva i atractiva entre els professionals de totes les institucions membres de l'IGTP.
- No existeixen prou recursos com per a realitzar la formació.
- El *wellcome pack* per a noves incorporacions que inclogui i visualitzi les activitats formatives, està pendent d'activar se.





## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

---

- Actualment s'està realitzant el procés d'acreditació de HRS4R que té conté un pla i accions formatives dintre de la seva estructura.
- La formació interna que es realitza a través de tripartia es podria obrir a altres institucions membres de l'IGTP, com es fa actualment amb la IJC de forma que s'augmenti l'eficiència de les accions.

### **Línies d'actuació i objectius a assolir:**

L'escenari desitjat pel 2021 hauria de ser:

- **Elaborar un pla de formació transversal que reculli totes les activitats que es realitzen al campus.** Algunes de les accions a realitzar serien:
  - Crear una comissió de formació que revisi el pla de formació de forma anual.
  - Revisar els procediments de formació interna i la seva aprovació
  - Tenir convenis legals entre totes les institucions de l'IGTP per a oferir una formació global i oberta.
  - Establir un sistema per a identificar les noves necessitats formatives i incloure-les en el plans a elaborar, implicant a tot al personal en la seva elaboració.
  - Incloure serveis transversals i plataformes als programes de formació.
  - Coordinar la formació amb la de l'hospital.
  - Fomentar el Campus virtual
- **Tenir un pla de comunicació efectiu per a difondre la formació interna** en la que es comuniqui el pla formatiu amb dates i accions concretes.
  - Definir els canals necessaris perquè la formació es comuniqui de forma efectiva a tots el interessats.
  - Integrar als IP en la formació.
  - Establir mecanismes per a fomentar la participació a les formacions
  - Valorar la participació i la seva idoneïtat entre el personal.
- **Obtenir finançament de tercers per a poder facilitar recursos econòmics per a la formació:**
  - Establir un programa actiu de captació de fons de mecenatge per formació interna.
- **Integrar la formació amb l'acreditació HRS4R i la captació de talent internacional.**
  - Crear un *wellcome pack* per a noves incorporacions que inclogui i visualitzi les activitats formatives



**Anàlisi DAFO**

La taula següent resumeix l'anàlisi DAFO de l'eix de Formació:

<b>Punts forts</b>	<b>Punts febles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivació dels professionals</li><li>• Bona infraestructura per a realitzar formació.</li><li>• Existeix una àmplia activitat formativa pròpia dels grups.</li><li>• Excel·lent contingut de coneixement aportat pels professionals en les seves àrees de expertise</li><li>• Acreditació HRS4R en curs.</li><li>• CMCiB</li><li>• Campus virtual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manca d'organització estructurada. S'ha de definir un responsable de formació.</li><li>• Manca de mecanismes més efectius de comunicació de les activitats formatives.</li><li>• Manca un recull de totes les activitats formatives que es realitzen.</li><li>• Manca de compromís d'assistència per part del personal</li><li>• Manca d'un pressupost específic de formació</li><li>• Manca de marketing intern per a oferir la formació.</li><li>• Manca de dinamisme del personal per a proposar cursos.</li></ul>
<b>Oportunitats</b>	<b>Amenaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionar a l'IGTP com a aglutinador/paraigües de les activitats formatives de totes les institucions. Existeix molta massa crítica al campus com per a generar programes formatius de qualitat.</li><li>• Formació per a consolidar i potenciar grups d'excel·lència.</li><li>• Disposar de l'estructura i suport/acreditació de la UAB per a formacions de pre i postdocs.</li><li>• Programa J.O.V.E.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitacions en la captació de talent per manca d'un pla de formació.</li><li>• Manca d'acord entre les institucions que conformen l'IGTP per a oferir una formació global i integral conjunta.</li><li>• La situació econòmica/política amb fons econòmics congelats.</li></ul>



***Eix 9: Consolidar una estratègia pels serveis científicotècnics de la institució que permeti la seva potenciació i sostenibilitat***

L'IGTP disposa d'unes infraestructures, uns equipaments i uns serveis efectius, de qualitat i orientats a donar resposta a les necessitats dels investigadors, ja siguin interns o externs. La gestió d'aquests equipaments ha de fer que siguin sostenibles i renovables amb el temps a la vegada que permetin desenvolupar el model de recerca de la institució.

**Antecedents i/o situació actual:**

Durant el diagnosi del pla estratègic anterior, es van detectar els següents aspectes a millorar:

- No existia un pla de plataformes i serveis científicotècnics.

Per aquest motiu es van plantejar les següents línies d'actuació:

- Elaborar un pla de plataformes i serveis científico-tècnics que contemples:
  - Revisar el sistema tarifari i l'estructura de finançament
  - Establiment d'aliances
  - Reestructuració de les plataformes i serveis que ho requerissin
  - Posada en marxa de noves plataformes i serveis en funció de les necessitats i disponibilitat financera
  - Foment d'ús d'aquests serveis

El grau de compliment d'aquestes accions va ser:

EIX	Objectiu	Tasques
<b>EIX 9: Definir una estratègia pels serveis de la institució que permetin la seva consolidació, potenciació i sostenibilitat</b>	A.9.1 Elaboració d'un pla de plataformes i serveis científicotècnics	Establiment comitè de plataformes
		Anàlisi intern de plataformes i serveis científicotècnics
		Anàlisi extern de plataformes i serveis científicotècnics
		Establiment d'objectius i planificació i execució de les accions

Durant el període del pla estratègic anterior es van dur a terme de forma plena les accions planificades relacionades amb la revisió del tarifari i l'estructura de finançament i la reestructuració de les plataformes com a conseqüència de la integració amb l'IMMPC. S'han analitzat els costos exhaustivament així com el tarifari, no obstant, aquest anàlisi ha de fer-se de forma permanent per tal de prendre decisions a curt i llarg termini. Tenint en compte l'entrada en funcionament del CMCiB i la seva inclusió en el sistema de plataformes de



l'IGTP, és necessària una figura que doni suport general i coordini totes les plataformes de manera permanent.

També es va establir i està consolidat el comitè de plataformes.

S'ha creat un servei de bioinformàtica que s'ha de consolidar.

### **Conclusions:**

Les principals conclusions a nivell genèric es resumeixen en:

- Actualment existeixen dos models a l'entorn de plataformes:
  - A) Externalitzar tot: la institució no té plataformes científicotècniques i els investigadors van a fora de la institució a analitzar les seves mostres i fer els estudis. Aquest model no sempre assegura un bon servei a l'investigador ja que no acostuma a tenir personal de suport a la institució que li ofereixi assessorament.
  - B) Invertir en infraestructura i personal: permet donar servei integral a l'investigador però els costos estructurals impacten directament al compte d'exploració de la institució.
- Es considera que l'IGTP hauria de cercar un model mixt, en la línia del que el projecte l'IRISCAT pretén. Tenir un centre de referència per cada plataforma al territori i un node a la institució que permeti gestionar *in situ* determinats serveis i, sobretot, oferir assessorament de qualitat a l'investigador una vegada retornen els resultats.
- Manca una figura a l'IGTP que permeti controlar econòmicament de forma global les plataformes i faciliti la presa de decisions; que analitzi els costos, que estableixi tarifes, que estudi la competència, que analitzi les normatives nacionals i europees de imputació de costos de plataformes als projectes competitius. Amb la inclusió del CMCiB aquest fet és encara més necessari.
- Existeix una demanda per part dels investigadors per potenciar la plataforma de microscòpia.
- Manca informar als investigadors, almenys anualment, dels serveis de cada plataforma i dels canvis que puguin haver a nivell tècnic i/o tecnològic.
- Es considera necessari plantejar la creació d'una plataforma de *bioprinting*.

### **Línies d'actuació i objectius a assolir:**

Els objectius a assolir a l'horitzó 2021 haurien de ser:

- **Crear una unitat de coordinació general de plataformes.** Algunes accions addicionals haurien de ser:
  - Incorporar un *controller* financer que doni suport a la Coordinació de Plataformes i a la Direcció.



## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

- Analitzar costos, re-establir tarifes si necessari, estudiar la competència.
- Establir polítiques d'imputació de costos a través de l'anàlisi de les normatives europees d'imputació de costos en projectes competitius.
- **Consolidar l'estudi permanent de costos i el sistema tarifari dels serveis.** La incorporació del *controller* ha de permetre establir un sistema que garanteixi a la institució tenir suport en la presa de decisions relacionades amb:
  - Reestructuració de plataformes i serveis quan fora necessari
  - Posada en marxa de noves plataformes i serveis
  - Establir aliances amb altres plataformes de l'entorn
- **Fomentar l'ús de les plataformes i serveis.** Algunes accions que es podrien fer serien:
  - Organitzar seminaris anuals monogràfics d'ús de plataformes. Hi haurien d'assistir usuaris i usuaris potencials i se'ls hauria d'informar sobre els canvis en els serveis, noves tècniques i equipaments. Haurien de fer-se a nivell transversal, es a dir dirigit a tots els investigadors de totes les institucions membres de l'IGTP.
  - Incloure, en el moment de la incorporació de nous investigadors, un monogràfic sobre les plataformes i serveis disponibles. La intranet i la web de l'IGTP han de tenir actualitzada tota aquesta informació.
- **Estudiar la viabilitat de crear una plataforma de *Bioprinting*.**

La taula següent resumeix l'anàlisi DAFO:

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"><li>● Facilitat d'accés i bon servei</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● No tots els investigadors coneixen els serveis de les plataformes</li><li>● Intranet actualment no actualitzada</li><li>● Manca de directrius de coordinació des de les estructures de govern científic nacional i estatal</li></ul>
Oportunitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"><li>● El projecte IRISCAT</li><li>● Les subvencions FEDER i MINECO</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Molta rotació d'investigadors</li><li>● Dificultat en renovar els equipaments tecnològicament obsolets</li><li>● Competidors importants en l'entorn de proximitat</li></ul>



El IGTP té en curs una sèrie de projectes molt importants per la institució, pel campus de can Ruti i per la recerca a biomèdica a Catalunya que ja tenien presència en el anterior Pla estratègic i que també l'han de tenir en el actual; i que son el **Centre de Medicina Comparada i Bioimatge (CMCiB)**, el projecte GCAT (**Genomes for life**) i l'accés a la **base de dades clíniques de IDIAP (SIDIAP)**. Son tres elements cardinals en la trajectòria recent del IGTP i que en els propers anys poden marcar diferència en relació a altres centres de recerca.

El **CMCiB** ha entrat en funcionament a mitjans del 2018, fet molt esperat per investigadors i per la pròpia governança de l'IGTP, després de un esforç considerable de disseny i creació de l'estratègia del seu desplegament i de l'execució de la obra constructiva. Des de aquest últim aspecte, el edifici es una gran creació tecnològica arquitectònica, ubicada en un lloc molt especial de la part nord del campus. El contingut d'aquest equipament depenent funcionalment de l'IGTP, permetrà la realització de projectes de molt d'impacte científic i també l'aplicació de modelitzacions diverses a nivell computacional, però també la utilització de tota mena de models, des dels invertebrats al cadàver i a la possibilitat de fer estudis de imatge per recerca en humans. Tot això cobrint un ampli espectre de dissenys experimentals on l'adquisició de imatge funcional i molecular es trobarà també en el seu portfolio. Actualment a l'Estat espanyol, cap centre pot combinar la utilització de bioimatge en model animal infectat, entre d'altres especificitats que donen a aquest centre un caràcter únic, i en conseqüència obren un important ventall d'oportunitats de creixement científic de l'IGTP, el campus i el sistema de recerca biomèdica de Catalunya.

Per altre banda, i en consonància amb les directrius de la Direcció general de recerca i innovació en Salut, la reordenació dels dispositius de recerca en model experimental a Catalunya passen per la creació d'un model en el que hi hagi una única organització per experimentació en animal gran, que es tindria que denominar Centre de recerca Experimental de Catalunya (CREC), que constaria de dues seus físiques: el CMCiB, vincular a l'IGTP i el CREBA, vinculat a l'IRB de Lleida. El CMCiB estaria més dirigit a fer recerca però no exclusivament, i el segon estaria més dissenyat per fer docència, però no exclusivament. Les directrius marcades per la Direcció general de recerca i innovació



## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

---

en Salut van dirigides a aplicar un model molt complementari de CREC en bases a les dues subseus, de tal manera que es pogués configurar inclús un únic pla d'exploració econòmica.

La creació del CMCiB ha comportat un esforç molt important i tot i que la aposta es puntera i obre unes enormes possibilitats de fer recerca al límit del coneixement, també han estat i estan sent un risc important per l'IGTP, ja que l'esforç financer ha estat elevadíssim, i té un impacte molt important a la compta d'exploració de l'IGTP. Aquest impacte tindrà una vigència que abastarà tot el període de execució del nou Pla estratègic. La Direcció de l'IGTP tindrà que vetllar de manera molt acurada en que el CMCiB arribi a la seva velocitat de creuer de forma ràpida i consistent, per evitar riscos econòmics que podrien posar en perill també la salut econòmica del propi IGTP.

Les accions vinculades al CMCiB pel període 2018-2021 son les següents:

- Assegurar la ràpida posta en funcionament total del CMCiB durant el 2019.
- Articular un pla de màrqueting i comunicació del centre a nivell inicialment local i posteriorment a nivell estatal i internacional.
- Vincular a empreses de bioimatge per tal de despleguin accions de recerca en aquest domini del coneixement, al CMCiB.
- Aconseguir l'execució de grans projectes, tan nacionals com internacionals.
- Arribar a acords amb la indústria de medical devices per tal de que el CMCiB sigui un centre de referència també per aquest sector d'activitat econòmica.
- Donar robustesa al seguiment econòmic del CMCiB, reforçant la tecnoestructura de suport de bussiness development del centre.
- Consolidar la vinculació del CMCiB amb la Fundació Bancaria la Caixa mitjançant acords de suport econòmic i accions de visibilitat d'aquesta relació.
- Aplicar a la captura de fons FEDER per recuperar inversió econòmica.
- Incloure el CMCiB en l'àrea de bioimatge en la xarxa europea EATRIS.
- Desenvolupar acords preferencials amb alguns instituts de l'àrea metropolitana de Barcelona per tal de implementar projectes conjunts.
- Crear un programa de formació en procediments invasius amb format virtual i amb utilització de cadàver humà per tal de optimitzar el programes de training quirúrgic.
- Organitzar visites d'estudiants de la Unitat docent de la UAB, per tal d'estimular la seva inquietud per la recerca amb models virtuals, computacionals i animals.



El GCAT es un dels projectes més importants del IGTP i del campus, però també de la comunitat de investigadors catalans i europeus. Amb el suport de la Generalitat de Catalunya i havent rebut un crèdit especial de finançament per part del *isciii*, el GCAT es de fet el projecte que podrà donar informació prospectiva molt rellevant a la Conselleria de Salut per que fa al nivell de salut de la població catalana, que serà crítica per la planificació de estratègies de salut i en particular en el àmbit de medicina personalitzada.

A la vegada, el contingut de informació que va generant el projecte es de tal magnitud que el GCAT dinamitza i requereix de la utilització de grans plataformes de anàlisi de dades massives com ara el supercomputador Mare Nostrum del Barcelona Supercomputing Center. Tanmateix, en el consorci de recerca que ha nascut per mor de la posta en marxa del GCAT, hi participen també centres tecnològics de elevat nivell i prestigi científic com ara el CNAG-CRG, entre d'altres.

La posta en marxa del GCAT malgrat tot, no ha estat fàcil, ha requerit un esforç molt important per part dels seus responsables científics, i actualment no disposa de pressupost estructural públic que permeti que el nucli operatiu tècnic estigui estabilitzat. De fet, el GCAT ha estat a risc de suspensió i ha calgut fer gestions des de la Direcció de l'IGTP i el director del projecte a tots els nivells per tal de garantir la continuïtat del mateix. Per tan, el GCAT ha patit greus problemes en els últims anys. Després de una avaluació positiva per part del Comitè científic extern de l'IGTP i per un comitè científic local, la Generalitat ha aprovat una partida econòmica de suport al nucli core del GCAT. Malgrat això, en el moment actual no es disposa de la quantitat econòmica adequada, tot i que l'equip de l'IGTP i de les institucions que aposten pel GCAT com ara IDIBELL, BSC i BST han aconseguit acabar el reclutament de 20.000 subjectes, i fer la seqüenciació de quasi 1000 participants d'aquesta cohort. S'estan aconseguint ja alguns projectes competitius i s'estan fent les primeres publicacions. Es a dir que el GCAT està ara començant a donar el seus primers fruits i en els propers 10 anys, al tractar se d'una cohort de seguiment a temps real, permetrà anar descrivint les valuoses troballes que l'anàlisi de les dades anirà oferint.





## Pla estratègic IGTP 2018 – 2021

Les accions estratègiques que es proposen durant el període 2018-2021 en relació al GCAT son les següents:

- Obtenir i consolidar una partida econòmica estable i de fons públics que assegurï la continuïtat del GCAT
- Consolidar el consorci d'institucions actualment implicades en totes les activitats del GCAT i organitzar un seguiment actiu de les mateixes per part de la Direcció de l'IGTP
- Obrir el projecte, de forma transversal a tota la comunitat científica biomèdica catalana i internacional, generant grans projectes per a convocatòries competitives.
- Organitzar un B-debate el 2020 amb participació de investigadors del mes elevat nivell científic.
- Connectar les dades amb les diverses cohorts similars europees que s'han generat en els últims anys.
- Elaborar informes específics de les dades obtingudes per tot allò que els planificadors de la sanitat catalana puguin utilitzar per programar accions de preservació de la Salut dels nostres ciutadans.

Finalment, la tercera de les accions estratègiques importants a tenir molt present durant l'execució del pla estratègic 2018-2021 fa referència a la utilització de la base de dades clíniques de l'atenció primària de salut **SIDIAP**. Aquesta es una aportació importantíssima de IDIAP a la possibilitat de fer recerca en clau big data. Després de una construcció molt ben elaborada i que va costar anys de treball, SIDIAP es una realitat que ha contribuït ja de manera molt rellevant a fer bona recerca, recerca de qualitat de la que han gaudit no únicament els investigadors de IDIAP, sinó també diversos investigadors clínics de l'àmbit hospitalari. La incorporació de IDIAP a l'IGTP en el 2015 i en particular també dels investigadors de AP ubicats al territori de Metropolitana nord, ha estat una dinàmica farcida de sinèrgies. Un dels exemples més evidents es la participació de investigadors IDIAP Metro Nord a un del grups CIBER de l'IGTP, en concret a un dels grups de CIBERDEM, però també en estudis de pacients amb insuficiència cardíaca, on en els últims anys, la producció científica ha esta molt alta i de gran qualitat. La potenciació de la recerca compartida i sinèrgica amb IDIAP, des de la entrada de IDIAP a l'IGTP ha de estar en la primera fila de accions especials estratègiques de l'IGTP, tot i facilitant també una coordinació en l'àmbit assistencial encara més afinada.



En conseqüència, la oportunitat que la situació actual ens permet suggereix que cal:

- Donar coneixement a tots els investigadors de l'IGTP i en particular als investigadors clínics l'existència i qualitat de SIDIAP, per recerca compartida amb investigadors de IDIAP
- Donar informació als investigadors de l'IGTP de la iniciativa PADRIS, controlada des de AQUAS, i que normativitza l'accés de dades clíniques assistencials
- Promoure la sinergia de SIDIAP amb GCAT, amb la formulació de projectes on es pugui utilitzar informació d'ambdues bases de dades.
- Incloure SIDIAP en gran projectes europeus, com una fortalesa que el sistema de recerca català pot aportar a iniciatives europea, ja que pocs països europeus (Escòcia, Finlàndia, ...) tenen eines com IDIAP, aquest fet ens fa molt atractius com a partner internacional.
- Aplicar coneixement i expertesa propis de les plataformes tecnològiques de l'IGTP (genòmica, imagenòmica,...) per a enriquir la informació inclosa a IDIAP i avançar en estudis epidemiològics de la població que viu a Catalunya.