

Plan Estratégico de Investigación e Innovación 2020-2024



Planificación estratégica



- I. Introducción
2. Análisis del contexto
3. Reformulación estratégica
4. Misión, Visión y Valores
5. Objetivos estratégicos
6. Ejes y Líneas estratégicas
7. Desarrollo de Planes de Acción
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico
9. Conclusiones

- I. Introducción**
2. Análisis del contexto
3. Reformulación estratégica
4. Misión, Visión y Valores
5. Objetivos estratégicos
6. Ejes y Líneas estratégicas
7. Desarrollo de Planes de Acción
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico
9. Conclusiones

El objetivo de las fases de planificación y formulación estratégica es establecer las bases para definir las prioridades estratégicas del IdiPAZ y la propuesta de acciones singulares a desarrollar en los próximos años

Para ello se ha tenido en cuenta su posicionamiento en el contexto actual y las expectativas sobre el futuro de la investigación en el Instituto.



El desarrollo estratégico se ha construido a partir de las conclusiones del análisis de situación previo y comprende las siguientes etapas

Actuaciones llevadas a cabo para el desarrollo estratégico

- Análisis del contexto (DAFO), mediante el cual se posiciona al Instituto, tanto interna como externamente
- Reformulación Estratégica, con revisión de las actuaciones planteadas y puestas en marcha en el Plan Estratégico anterior 2015-2019
- Revisión de la misión, visión y valores del IdiPAZ
- Definición de los objetivos estratégicos del IdiPAZ
- Definición de los ejes y líneas estratégicas
- Formulación estratégica mediante la definición de planes operativos de actuación

Desarrollo estratégico de IdiPAZ

Entrevistas y cuestionarios a agentes clave

Reformulación estratégica y validación equipo directivo

Validación equipo directivo



- I. Introducción
- 2. Análisis del contexto**
3. Reformulación estratégica
4. Misión, Visión y Valores
5. Objetivos estratégicos
6. Ejes y Líneas estratégicas
7. Desarrollo de Planes de Acción
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico
9. Conclusiones

El análisis de contexto, a través del DAFO, permite conocer la situación y posicionamiento del IdiPAZ tanto internamente como en su entorno

DEBILIDADES

ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- D01-IdiPAZ- Necesidad de **consolidación de las líneas de investigación** que aseguren la generación de conocimiento de excelencia y aumente la competitividad del Instituto con un enfoque traslacional.
- D02-IdiPAZ- La **financiación procedente de proyectos públicos competitivos nacionales** ha mantenido un ritmo de crecimiento menor que el obtenido en otro tipo de financiación y en comparación con otros Institutos de Investigación Sanitaria.
- D03-IdiPAZ- El **cambio generacional**, considerado un aspecto clave y condicionante para la evolución de los grupos de investigación, es limitado y en ocasiones inexistente.
- D04-IdiPAZ- Escaso seguimiento de los investigadores en las políticas de Open Science y principios de RRI (Investigación e Innovación Responsable)
- D05-IdiPAZ- Las publicaciones del Instituto no recogen correctamente la filiación de IdiPAZ

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- D06-IdiPAZ- Necesidad de consolidar los **acuerdos entre las entidades integrantes del Instituto** en aspectos de gestión y de coordinación de recursos y actividades de investigación.
- D07-IdiPAZ- Representación parcial de **grupos de interés** (asociaciones, pacientes y sociedad civil, entre otros), en comités y/o órganos de consulta del Instituto.
- D08-IdiPAZ- La **vinculación contractual de los investigadores** dificulta en ocasiones el cumplimiento de los requisitos de las convocatorias.
- D09-IdiPAZ- La situación de volatilidad del mercado de trabajo en la gestión de la investigación dificulta la consolidación de plantillas experimentadas y suficientes para un trabajo proactivo.
- D10-IdiPAZ- Posible confusión con los investigadores y el HULP a la hora de determinar quién es el responsable del tratamiento de los datos.

RELACIÓN Y VISIBILIDAD

- D11-IdiPAZ- Falta de una mayor **interrelación entre las áreas científicas** del IdiPAZ con una visión más transversal para el desarrollo de líneas de investigación conjuntas.
- D12-IdiPAZ- Se percibe una limitada **relación del IdiPAZ con el sector empresarial**, debido en parte a la dificultad en la identificación de socios empresariales para el desarrollo de investigación conjunta.
- D13-IdiPAZ- Desconocimiento del personal del Instituto/FIBHULP y partes interesadas en materia de calidad y sostenibilidad en el ámbito de la investigación

RECURSOS Y PLATAFORMAS

- D14-IdiPAZ- Falta de un **plan comercial para promover la externalización** de las plataformas y los servicios ofertados.
- D15-IdiPAZ- **Infraestructuras** limitadas y obsoletas, siendo necesaria una mayor inversión para ser más competitivas.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- D16-IdiPAZ- Falta de un mayor número de **iniciativas de promoción de proyectos de innovación** con empresas biotech.
- D17-IdiPAZ- Dificultades principalmente en las fases de **comercialización**.
- D18-IdiPAZ- Dificultades para la puesta en marcha de iniciativas de innovación.
- D19-IdiPAZ- Dificultades para recibir financiación por parte de inversores privados al no disponer, en muchos supuestos, del vehículo adecuado para ello, como es la existencia de una spin-off o start-up.

POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN

- A01-IdiPAZ- La **inversión en I+D+i a nivel estatal** respecto al PIB continúa siendo menor con respecto a otros países de nuestro entorno.
- A02-IdiPAZ- La **ley de contratos del sector público aumenta** los trámites administrativos para compras o gestión económica haciéndolos más complejos y burocráticos, retrasando las actividades de gestión de las instituciones.
- A03-IdiPAZ- Elevada **competencia en la captación de fondos** para la investigación e innovación en el ámbito biosanitario entre Institutos de Investigación Sanitaria, estando acreditados actualmente ocho en la Comunidad de Madrid.

RRHH

- A04-IdiPAZ- Dificultades para la **atracción y la retención de talento** investigador debido a las limitaciones presupuestarias, a los recortes en la contratación de personal y a las tablas salariales marcada por el Convenio colectivo del Grupo de Empresas de las Fundaciones de Investigación Biomédica de las Instituciones Sanitarias adscritas al Servicio Madrileño de Salud (SERMAS) (22/12/2020)
- A05-IdiPAZ- Escaso impulso desde los sistemas sanitarios públicos de la **actividad investigadora** y asistencial de los **profesionales sanitarios**.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- A06-IdiPAZ- La relación entre los grupos de investigación biomédica y el mundo empresarial para la **transferencia de los resultados de I+D+i** es limitado.
- A07-IdiPAZ- El aprovechamiento del marco de **incentivos fiscales** español por parte de las empresas sigue siendo limitado.
- A08-IdiPAZ- Duplicidad de estructuras y competencia indebida entre la FIBHULP y las entidades que conforman el instituto.
- A09-IdiPAZ- Posibilidad de recibir alguna sanción por parte de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) en el supuesto de que no se cumpla con las exigencias legales presentes en la normativa actual.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- A10-IdiPAZ- La necesidad de cumplir con la normativa actual sobre protección de datos aumenta la carga burocrática y los trámites administrativos para los investigadores generando un malestar en ellos.

ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- A11-IdiPAZ- Falta de adaptación de las políticas de Open Science nacionales con respecto a las normativas impuestas por la Unión europea

ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- F01-IdiPAZ- El IdiPAZ apuesta por el desarrollo de una **investigación multidisciplinar de excelencia**, basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.
- F02-IdiPAZ- Los **investigadores de perfil clínico-traslacional** de carácter multidisciplinar y con experiencia internacional, tienen una presencia cada vez más destacada en la institución.
- F03-IdiPAZ- El IdiPAZ tiene la capacidad de liderar la investigación traslacional en áreas de gran impacto como son las **terapias avanzadas (CAR-T) o la inmuno-oncología**, en las que cuenta con investigadores de referencia con una contrastada actividad asistencial y pionera en su especialidad.
- F04-IdiPAZ- En el ámbito pediátrico, la coordinación del IdiPAZ en la **red internacional ERN-TransplanChild** supone el desarrollo de una investigación diferencial en el ámbito de los trasplantes pediátricos, posicionando al Instituto como centro de referencia internacional.
- F05-IdiPAZ- **Participación en xx redes** internacionales de investigación por parte de los grupos de investigación de IdiPAZ.
- F06-IdiPAZ- La entrada de los **nuevos socios al IdiPAZ (Hospital Universitario de Getafe y Universidad Europea de Madrid)** supone un impulso de la estructura científica, la creación de dos áreas de investigación y la disponibilidad de nuevas plataformas.
- F07-IdiPAZ- Impulso de proyectos y líneas de investigación en los ámbitos de cuidados en salud y medicina familiar y comunitaria (Atención Primaria).
- F08-IdiPAZ- El IdiPAZ ha mantenido un **crecimiento anual en la captación global de fondos**.
- F09-IdiPAZ- El número de **EECC en fases tempranas (I y II)** ha desarrollado un importante crecimiento, teniendo cada vez más peso entre los estudios clínicos desarrollados y el estudio de nuevas temáticas (COVID, vacunas COVID, viruela de mono...)
- F10-IdiPAZ- El IdiPAZ presenta una alta **calidad e impacto de sus publicaciones** y que alcanzan estándares de excelencia, referidos a la media de publicaciones en primer decil (19,5%), primer cuartil (48,61%).
- F11-IdiPAZ- El porcentaje de **participación y financiación obtenida en proyectos internacionales** ha crecido en estos últimos años.

RELACIÓN Y VISIBILIDAD

- F12-IdiPAZ- Notable **participación en redes sociales de la actividad de investigación** de IdiPAZ.
- F13-IdiPAZ- El IdiPAZ dispone de una importante **relación con agentes clave** del entorno científico y no científico (asociaciones de pacientes, Junta de distrito...).
- F14-IdiPAZ- El IdiPAZ mantiene una importante **actividad de difusión de la actividad desarrollada**, a través de la organización y participación en jornadas o seminarios científicos, así como la presencia en medios de divulgación científicos y generalistas.

RECURSOS Y PLATAFORMAS

- F15-IdiPAZ- Los hospitales del instituto están reconocidos como **centros de referencia y excelencia sanitaria**, con una destacada trayectoria clínica asistencial, docente e investigadora, e igualmente con un acceso importante a un gran número de pacientes.
- F16-IdiPAZ- Proceso de consolidación de las **plataformas y servicios de soporte** de la investigación, con la estandarización de sus procedimientos y cartera de servicios.
- F17-IdiPAZ- Creación de **nuevas plataformas y laboratorios comunes** dirigidas al desarrollo de nuevas técnicas de vanguardia y adecuadas a las necesidades identificadas por los profesionales, entre las que destacan la Plataforma de Ingeniería Tisular e Impresión 3D y la de Análisis Genómico Personalizado, Laboratorio BSL3 y animalario para inmunodeprimidos.

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- F18-IdiPAZ- Desde el IdiPAZ sigue manteniéndose una apuesta firme por la innovación, como demuestra la actividad desarrollada por la Unidad de Innovación (UAI), encargada de canalizar y gestionar todo el volumen de ideas innovadoras y que ofrece un soporte eficaz a los investigadores.
- F19-IdiPAZ- Consolidación de la actividad y expertise en gestión de la protección intelectual y traslación, sobre todo en el soporte legal y regulatorio de los procesos de transferencia.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- F20-IdiPAZ- Sólido soporte administrativo y técnico a los grupos de investigación desarrollada por parte de la **Unidad Técnica de la FIBHULP**.
- F21-IdiPAZ- Constitución de la **Comisión de Igualdad y diversidad y Comisión de Humanización y Responsabilidad Social y Científica en IdiPAZ/FIBHULP**.
- F22-IdiPAZ- Sistema Integrado de Gestión en el Instituto/ FIBHULP robusto (ISO 9001, UNE 16002, RSC-IQNet 10 y Estrategia Sostenible), que engloba más de 15 Unidades, Plataformas u Órganos.
- F23-IdiPAZ- FIBHULP ha conseguido el Sello HRS4R- Human Resources Strategy for Researchers

RRHH

- F24-IdiPAZ- Convenio colectivo del Grupo de Empresas de las Fundaciones de Investigación Biomédica de las Instituciones Sanitarias adscritas al Servicio Madrileño de Salud (SERMAS) (22/12/2020)

POLÍTICAS Y FINANCIACIÓN

- O01-IdiPAZ- El **Programa Horizonte Europa**, se enfoca a asegurar que la investigación e innovación se orienten hacia el impacto, incluye seis áreas de intervención y una misión específica de cáncer, así como las diferentes políticas de financiación estatales y regionales en investigación e innovación, son vías de **acceso a fondos y recursos** para el desarrollo de proyectos en el ámbito de la salud y la biotecnología.
- O02-IdiPAZ- IdiPAZ cuenta con las tres **plataformas de apoyo a la I+D+i** en Biomedicina y Ciencias de la Salud financiadas por el **ISCIII**:

- Plataforma de soporte a la investigación clínica. También coordina la plataforma a nivel nacional.
- Plataforma de Dinamización e innovación de las capacidades industriales del SNS y su transferencia efectiva al sector productivo
- Plataforma de Biobancos y Biomodelos

O03-IdiPAZ- IdiPAZ participa de infraestructuras europeas de investigación en el ámbito de las ciencias biomédicas:

- EATRIS
- BBMRI
- ECRIN

O04-IdiPAZ- La FIBHULP es miembro de iniciativas europeas en la vanguardia de la evolución de los estándares para la investigación e innovación:

- Nube Europea de Ciencia Abierta (EOSC)
- Coalición para la Reforma de la Evaluación de la Investigación (COARA)

- O05-IdiPAZ- **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, con el compromiso de las Naciones Unidas para abordar 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como llamamiento para la acción para la protección de las personas, el planeta y la prosperidad.

ACTIVIDAD CIENTÍFICA

- O06-IdiPAZ- Aumento de la colaboración científica intramural de los grupos de investigación

GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

- O07-IdiPAZ Desde las distintas instituciones se están realizando grandes esfuerzos en **impulsar la investigación e innovación como motor de crecimiento** y competitividad mediante el desarrollo de distintos programas e iniciativas.
- O08-IdiPAZ- Reestructuración de la composición de la UAI, lo que va a suponer un aumento de su eficiencia al producirse un nuevo reparto de funciones entre sus distintos miembros.
- O09-IdiPAZ- La adaptación a la nueva norma UNE I 66002/2021 y a su nuevos requerimientos, va servir para conseguir una mayor participación de los investigadores en las memorias de los proyectos.

RELACIÓN Y VISIBILIDAD

- O10-IdiPAZ- El **nuevo proyecto de hospital** mejorará los espacios clínicos y de investigación para IdiPAZ. El nuevo hospital plantea la incorporación de la innovación a todos los niveles (acceso al paciente, tecnología y procesos), además de la investigación y nuevas estructuras científicas complementarias a las actuales.
- O11-IdiPAZ- Creación de Madrid Nuevo Norte, un gran proyecto de regeneración urbana de Madrid situado en la zona del Instituto que supondrá un espacio innovador con un entorno urbano centrado en las personas y la creación de un Clúster sanitario en Madrid que tenga la participación del HULP, la UAM y la empresa

RRHH

- O12- IdiPAZ- Negociación del nuevo Convenio Colectivo, que incorporará el Desarrollo de la Carrera Profesional del personal de las FIBS y los complementos salariales.
- O13-IdiPAZ-La nueva legislación en el ámbito de la contratación laboral (Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo) y la Ley de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación (Ley 17/2022) suponen una mejora para el personal dedicado a la ciencia.
- O14-IdiPAZ- Evaluación intermedia del sello HRS4R, con el análisis del estado de implantación del Action Plan en la institución

- I. Introducción
2. Análisis del contexto
- 3. Reformulación estratégica**
4. Misión, Visión y Valores
5. Objetivos estratégicos
6. Ejes y Líneas estratégicas
7. Desarrollo de Planes de Acción
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico
9. Conclusiones

Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

Para la elaboración del nuevo Plan Estratégico de investigación 2020-2024, se han tenido en cuenta las acciones planteadas en el anterior Plan y su grado de cumplimiento, con el objetivo de identificar aquellas acciones ya cumplidas de aquellas que es necesario seguir consolidando y planificar las nuevas acciones dirigidas a nuevos retos para desarrollar en el siguiente periodo.

EJES (Plan Estratégico 2015-2019)

1. Organización y gestión interna

Objetivos: Establecer actuaciones a nivel de organización que **aseguren la competitividad científica** en el Instituto y basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.

2. Relaciones y Alianzas

Objetivos: Fomentar las **sinergias internas** entre grupos de investigación del IdiPAZ, así como **incrementar la visibilidad** del IdiPAZ y el desarrollo de **alianzas con agentes de la I+D+i** para el incremento de la actividad traslacional.

3. Gestión de recursos e infraestructuras

Objetivos: asegurar una **masa crítica investigadora adecuada**, así como la **optimización de las infraestructuras y espacios** disponibles.

4. Financiación

Objetivos: orientar las actuaciones hacia la **captación de recursos financieros** en investigación e innovación, tanto públicos como privados en el entorno nacional e internacional.

5. Innovación

Objetivos: **Consolidar** la integración de la innovación en la organización y **el posicionamiento** del IdiPAZ en el proceso de **transferencia al sector comercial** y empresarial de los resultados obtenidos.

PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

- 1.1.1 Consolidación de la Dirección Científica.
- 1.1.2 Plan de priorización de áreas de investigación.
- 1.1.3 Consolidación de la estructura de investigación.
- 1.1.4 Plan de adecuación de los procesos de gestión.
- 1.1.5 Identificación y promoción de líneas de investigación de excelencia.
- 1.1.6 Plan de fomento de la investigación clínica.
- 1.2.1 Plan de evaluación de la actividad investigadora.
- 1.2.2 Plan de incorporación de nuevos miembros en el IdiPAZ.
- 1.3.1 Plan de renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS.
- 2.1.1 Impulso de relaciones internas.
- 2.1.2 Plan de relaciones con otras instituciones.
- 2.2.1 Plan de imagen de marca.
- 3.1.1 Plan de RRHH.
- 3.2.1 Plan de gestión de plataformas.
- 3.2.2 Plan comercial y de sostenibilidad.
- 4.1.1 Plan de incorporación de nuevos instrumentos de financiación.
- 4.1.2 Fomento de la participación en Proyectos Europeos.
- 5.1.1 Plan de comunicación y fomento de la innovación.
- 5.1.2 Análisis de viabilidad y priorización de proyectos de innovación.
- 5.2.1. Plan de comercialización y marketing.

Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

Principales actividades desarrolladas en los ejes estratégicos (I/III)

EJES y PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

I. Organización y gestión interna

Objetivos: Establecer actuaciones a nivel de organización que **aseguren la competitividad científica** en el Instituto y basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.

PLANES DE ACCIÓN

- 1.1.1 Consolidación de la Dirección Científica.
- 1.1.2 Plan de priorización de áreas de investigación.
- 1.1.3 Consolidación de la estructura de investigación.
- 1.1.4 Plan de adecuación de los procesos de gestión.
- 1.1.5 Identificación y promoción de líneas de investigación de excelencia.
- 1.1.6 Plan de fomento de la investigación clínica.
- 1.2.1 Plan de evaluación de la actividad investigadora.
- 1.2.2 Plan de incorporación de nuevos miembros en el IdiPAZ.
- 1.3.1 Plan de renovación de la acreditación del IdiPAZ como IIS.

ACTIVIDADES DESTACADAS

- Designación, nombramiento y actividad desarrollada por el Subdirector Científico y Subdirector Técnico.
- Actividad del CCI y del CCE en evaluación y desarrollo de la actividad investigadora y de los grupos de investigación.
- Participación del CCI y del CCE en el asesoramiento relativo a las actividades del Plan Estratégico.
- Priorización de áreas de investigación.
- Estructuración de áreas de investigación (reagrupación y redistribución de grupos, así como incorporación de otros nuevos.
- Proceso para la integración en el Instituto de los grupos de investigación de los hospitales universitarios de Fuenlabrada y Getafe y de la Universidad Europea de Madrid.
- Implantación del Sistema de Gestión de Calidad de I+D+i en el Instituto.
- Desarrollo del proyecto TransplantChild como línea de investigación de excelencia.
- Impulso de la Plataforma de Internalización.
- Destacada actividad desarrollada en investigación clínica y por parte del CEIm: incremento de guías de práctica clínica, EECC, proyectos internacionales en EECC.
- Trabajo en los procesos y actuaciones a poner en marcha para el proceso de renovación de la acreditación.

Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

Principales actividades desarrolladas en los ejes estratégicos (II/III)

EJES y PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

2. Relaciones y Alianzas

Objetivos: Fomentar las **sinergias internas** entre grupos de investigación del IdiPAZ, así como **incrementar la visibilidad** del IdiPAZ y el desarrollo de **alianzas con agentes de la I+D+i** para el incremento de la actividad traslacional.

PLANES DE ACCIÓN

- 2.1.1 Impulso de relaciones internas.
- 2.1.2 Plan de relaciones con otras instituciones.
- 2.2.1 Plan de imagen de marca.

ACTIVIDADES DESTACADAS

- Formación del grupo responsable de la comunicación interna del instituto.
- Incremento del número de eventos y actividades de comunicación interna.
- Elaboración de un mapa de alianzas.
- Incremento de las reuniones y acuerdos alcanzados con centros de investigación y grupos externos.
- Continuidad en la participación activa en redes de investigación.
- Estrategia y actividad de comunicación y visibilidad externa, aumento en la presencia de los medios generalistas y especializados.

3. Gestión de recursos e infraestructuras

Objetivos: asegurar una **masa crítica investigadora adecuada**, así como la **optimización de las infraestructuras y espacios** disponibles.

PLANES DE ACCIÓN

- 3.1.1 Plan de RRHH.
- 3.2.1 Plan de gestión de plataformas.
- 3.2.2 Plan comercial y de sostenibilidad.

ACTIVIDADES DESTACADAS

- Inicio del proceso de implementación de la Estrategia de Recursos Humanos para investigadores (HRS4R).
- Actividades de dinamización Intramural: RRHH, grupos emergentes, actividades de formación.
- Aumento de las contrataciones de personal técnico o investigador y consolidación laboral.
- Apoyo en las intensificaciones de profesionales con actividad asistencial y en la estabilización de personal.
- Consolidación del Plan de Formación del IdiPAZ.
- Creación de la Unidad de Igualdad y Diversidad.
- Formalización y estandarización de los procedimientos de las plataformas y servicios de soporte.
- Tarifación de los servicios ofertados por las plataformas y servicios de apoyo.
- Estrategia de certificación de las diferentes Unidades o Servicios de Apoyo de IdiPAZ.
- Creación de nuevas plataformas y laboratorios comunes.
- Nuevas convocatorias internas dirigidas a personal y fortalecimiento de grupos.

Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

Principales actividades desarrolladas en los ejes estratégicos (III/III)

EJES y PLANES DE ACCIÓN (Plan Estratégico 2015-2019)

4. Financiación

Objetivos: orientar las actuaciones hacia la **captación de recursos financieros** en investigación e innovación, tanto públicos como privados en el entorno nacional e internacional.

ACTIVIDADES DESTACADAS

PLANES DE ACCIÓN

- 4.1.1 Plan de incorporación de nuevos instrumentos de financiación.
- 4.1.2 Fomento de la participación en Proyectos Europeos.

- Apoyo en la solicitud y gestión de proyectos públicos nacionales y proyectos privados.
- Apoyo en la gestión de EECC.
- Actividad destacada del CCI en la revisión del diseño y memorias de proyectos de investigación.
- Cursos formativos específicos en escritura de proyectos de investigación.
- Actividad de la Plataforma de Internacionalización y unidad de Proyectos europeos dirigida a la mejora de la participación en convocatorias europeas.
- Apoyo en la solicitud y gestión de proyectos internacionales.
- Impulso de actividades de apoyo por mecenazgo,

5. Innovación

Objetivos: **Consolidar** la integración de la innovación en la organización y **el posicionamiento** del IdiPAZ en el proceso de **transferencia al sector comercial** y empresarial de los resultados obtenidos.

ACTIVIDADES DESTACADAS

PLANES DE ACCIÓN

- 5.1.1 Plan de comunicación y fomento de la innovación.
- 5.1.2 Análisis de viabilidad y priorización de proyectos de innovación.
- 5.2.1. Plan de comercialización y marketing.

- Visibilidad de la actividad científica y tecnologías de IdiPAZ y su promoción en los sectores productivos.
- Implantación y seguimiento de los procesos de la Unidad de Apoyo a la Innovación
- Elaboración de la Estrategia de innovación del IdiPAZ y reformulación de los planes de actuación.
- Certificación de la Unidad de Apoyo a la Innovación por la Norma ISO 9001:2015 y su ampliación de acuerdo con la norma UNE 166002:2014.
- Apoyo a la actividad de la Unidad de Innovación: iniciativas de innovación evaluadas, evaluación de patentabilidad y transferencia, gestión de proyectos de innovación, gestión de patentes, gestión de acuerdos de colaboración y contratos de transferencia, análisis de posibles spin-offs, eventos de difusión interna y externa.
- Elaboración de la base de datos de potenciales clientes y cartera de proyectos de innovación

Reformulación estratégica. Revisión del Plan Estratégico 2015-2019

El análisis de las principales acciones estratégicas llevadas a cabo durante el periodo 2015-2019 permite igualmente revisar los retos surgidos durante estos últimos años y plantear los próximos objetivos estratégicos dirigidos a impulsar la excelencia científica y la calidad en la actividad desarrollada en el IdiPAZ por parte de sus profesionales y las unidades de gestión y de soporte científico.

EJES (Plan Estratégico 2015-2019)

1. Organización y gestión interna

Objetivos: Establecer actuaciones a nivel de organización que **aseguren la competitividad científica** en el Instituto y basada en la **evaluación continua** de los grupos de investigación.

2. Relaciones y Alianzas

Objetivos: Fomentar las **sinergias internas** entre grupos de investigación del IdiPAZ, así como **incrementar la visibilidad** del IdiPAZ y el desarrollo de **alianzas con agentes de la I+D+i** para el incremento de la actividad traslacional.

3. Gestión de recursos e infraestructuras

Objetivos: asegurar una **masa crítica investigadora adecuada**, así como la **optimización de las infraestructuras y espacios** disponibles.

4. Financiación

Objetivos: orientar las actuaciones hacia la **captación de recursos financieros** en investigación e innovación, tanto públicos como privados en el entorno nacional e internacional.

5. Innovación

Objetivos: **Consolidar** la integración de la innovación en la organización y el **posicionamiento** del IdiPAZ en el proceso de **transferencia al sector comercial** y empresarial de los resultados obtenidos.

Retos identificados sobre los que orientar el Plan 2020-2024

Potenciar las áreas científicas e **integración de nuevas instituciones y grupos de excelencia de investigación al IdiPAZ.**

Impulsar **nuevas líneas de investigación traslacional** en áreas de gran impacto y de referencia por la actividad científica y/o asistencial desarrollada, dirigidas a la **mejora de la salud de los pacientes.**

Potenciar la **colaboración entre grupos de investigación** y el desarrollo de proyectos conjuntos de carácter multidisciplinar.

Impulsar la **relación con actores clave de la sociedad**, a través de su participación en actividades del Instituto, reforzando el compromiso del IdiPAZ por la traslación a la práctica clínica, del laboratorio al paciente.

Desarrollar un **Plan de RRHH de acuerdo a la estrategia marcada por la Comisión Europea** dirigido al personal científico y de gestión.

Incrementar la **tecnología disponible en las plataformas** y promover la **creación de otras nuevas** adecuadas a la actividad científica desarrollada.

Impulso en la obtención de **financiación pública nacional e internacional.**

Fortalecer la internacionalización de IdiPAZ a través de una **política de relación con agentes del entorno y de promoción de los diferentes grupos de investigación** a nivel internacional, identificando las posibles sinergias entre grupos y centros, nuevos socios y fuentes de financiación.

Consolidar las actividades de innovación y transferencia en el IdiPAZ, así como la mayor participación y capacitación de los profesionales.

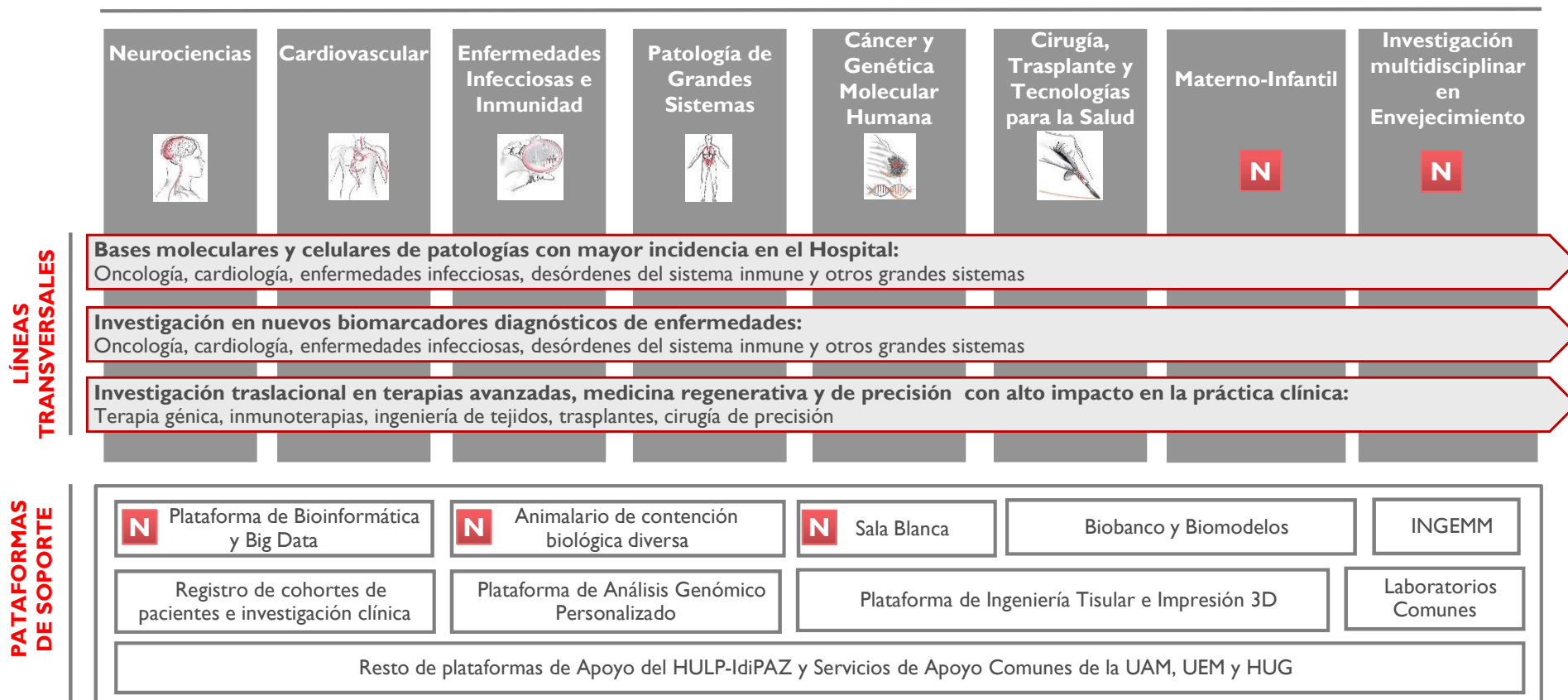
Reformulación estratégica. Estructura científica - áreas de investigación

Como parte de la definición estratégica de IdiPAZ 2020-2024, se ha llevado a cabo una revisión de los principales retos en Salud y las políticas de investigación en biomedicina, con el objetivo de alinear aquellas prioridades en I+D con los ámbitos de investigación en los que el IdiPAZ cuenta con mayores capacidades y/o especial interés en su desarrollo.

Entre las conclusiones del análisis, tanto por capacidades propias del IdiPAZ como por oportunidad estratégica, se plantea los siguientes objetivos:

- La **continuidad en las áreas priorizadas** previamente en el Instituto
- El impulso de un **área de investigación en envejecimiento saludable y fragilidad y en el área de la población pediátrica, infantil y patología maternal**, con enfoques multidisciplinares
- El fomento de **líneas de investigación en torno a las terapias avanzadas y medicina regenerativa**, así como en **tecnologías y soluciones digitales** dirigidas a la salud personalizada.

ÁREAS DE INVESTIGACIÓN



N Nuevas áreas, unidades y/o plataformas puestas en marcha o para su desarrollo

NOTA: Descripción detallada en el documento de Priorización de la Investigación

Plan Estratégico de Investigación 2020 – 2024

Reformulación estratégica. Estructura científica – Proyectos Transversales de Investigación (I/II)

La planificación estratégica de IdiPAZ ha tenido, y tiene, entre sus líneas fundamentales de actuación el impulso de una investigación de excelencia mediante la consolidación de las áreas y grupos de investigación que conforman la estructura científica.

Para ello, el modelo de interrelación entre las áreas y grupos de investigación del Instituto es clave e impacta directamente la generación de sinergias y en el desarrollo de proyectos colaborativos conjuntos.

MODELO DE INTERRELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS CIENTÍFICAS

- ❖ En el marco del nuevo Plan Estratégico 2020-2024, y como continuación de la actividad desarrollada en el anterior marco temporal 2015-2019 se plantea clave el **impulso del modelo científico del IdiPAZ**, dirigido a una **mayor interrelación entre los grupos de investigación**, el fortalecimiento de las líneas de investigación actuales y la creación de otras nuevas, con un enfoque multidisciplinar y traslacional.
- ❖ Para ello, y siendo el IdiPAZ un Instituto con núcleo básico en el Hospital Universitario de La Paz, es fundamental la **promoción de la investigación entre los servicios asistenciales**, como parte complementaria a la actividad asistencial y docente, impulsando de esta forma la incorporación de profesionales clínicos en proyectos de investigación.
- ❖ De la misma forma, para consolidar el carácter multidisciplinar de los grupos y sus líneas de investigación, el modelo debe **favorecer la incorporación de investigadores procedentes de distintas disciplinas científicas** que redunde igualmente en la investigación fundamental y en la traslación de los resultados a la práctica clínica
- ❖ Igualmente, **las áreas científicas han de definir sus objetivos estratégicos y líneas de investigación**, en las que se fomente la coordinación e interrelación entre los diferentes grupos de investigación que las conforman. Así como también se alineen con los nuevos retos estratégicos del Instituto y con las capacidades y potencial de los grupos de investigación en su conjunto.
- ❖ Para facilitar la interrelación entre las diferentes áreas científicas y grupos de investigación, se plantea la **definición de proyectos transversales de investigación** en líneas estratégicas que aglutinen altas capacidades de los grupos de investigación del IdiPAZ, o en las que el IdiPAZ sea referente, y con un marcado enfoque multidisciplinar.

Reformulación estratégica. Estructura científica – Proyectos Transversales de Investigación (II/II)

Los proyectos transversales de investigación se plantean configurar en torno a grandes líneas temáticas que permitan configurar líneas y sublíneas específicas de trabajo, favoreciendo la participación de distintos grupos de investigación y estructuras del IdiPAZ

PROYECTOS TRANSVERSALES DE INVESTIGACIÓN

- ❖ El objetivo principal de los Proyectos Transversales de Investigación es el de **fortalecer la configuración de equipos de investigación multidisciplinares, participados por grupos de investigación del IdiPAZ (tanto excelentes, consolidados y emergentes como jóvenes investigadores), y orientados al desarrollo de proyectos ambiciosos en la frontera del conocimiento**, en ámbitos con especial interés estratégico para el Instituto y en los que el IdiPAZ es referente o cuenta con capacidades o potencial.
- ❖ Un ejemplo de este planteamiento sería el **proyecto institucional TransplantChild**, en el que el Hospital La Paz se posiciona como el único centro nacional coordinador de una Red Europea de Trasplante Pediátrico.

Enfoque de los Proyectos Transversales de Investigación

- ❖ **Visión traslacional**, fomentando la interrelación entre las diferentes Áreas Científicas del IdiPAZ y con vocación de impacto en la práctica clínica.
- ❖ **Proyectos de investigación participativos** en los que se promueva la colaboración entre grupos de investigación de distintas Áreas.
- ❖ **Proyectos coordinados por un responsable** que fomente la participación y la colaboración entre los grupos para el desarrollo de los proyectos.
- ❖ Evaluación con **indicadores de seguimiento basados en estándares de excelencia**, enfocados a la captación de financiación, producción científica y/o resultados en la práctica clínica.

Planes de acción IdiPAZ:

- ❖ Para llevar a cabo el desarrollo de estas iniciativas de interrelación entre grupos y los proyectos transversales de investigación, el Plan Estratégico 2020-2024 contempla varios planes de acción que dirigen las actividades específicamente para su puesta en marcha (ver apartado de Desarrollo de Planes de Acción):
 - ❖ **1.2.1 Plan de impulso de la actividad traslacional**
 - ❖ **1.2.2 Plan de desarrollo de Proyectos Transversales de investigación – PTI**

- I. Introducción
2. Análisis del contexto
3. Reformulación estratégica
- 4. Misión, Visión y Valores**
5. Objetivos estratégicos
6. Ejes y Líneas estratégicas
7. Desarrollo de Planes de Acción
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico
9. Conclusiones

La Misión y Visión del IdiPAZ debe tener en cuenta su situación actual, ¿dónde estamos?, junto con las nuevas expectativas para los próximos años, ¿dónde queremos llegar?

Teniendo en cuenta el nuevo posicionamiento y expectativas de futuro del IdiPAZ se ha revisado la definición de la misión, visión y valores del Instituto.

¿Dónde estamos?

MISIÓN

REVISIÓN

Llevar a cabo actividades de investigación en las líneas prioritizadas, potenciando la colaboración con otros centros y grupos de investigación, concibiéndose así como un espacio de investigación biomédica multidisciplinar orientada a la traslación clínica y a la transferencia tecnológica.

VISIÓN

REVISIÓN

Constituirse como un referente en la investigación biomédica traslacional de excelencia tanto a nivel nacional y con proyección internacional.

VALORES

REVISIÓN

- Instituto Multidisciplinar orientado a la excelencia
- Disposición de pertenencia a la organización
- Vocación internacional
- Líder en innovación y transferencia
- Enfoque hacia la sostenibilidad
- Apuesta por la cooperación y establecimiento de alianzas

¿Dónde queremos llegar?

MISIÓN

Realizar investigación biomédica multidisciplinar en las áreas prioritizadas, con tecnología puntera, colaborando con centros de prestigio nacional e internacional, y orientado a la traslación del conocimiento a la práctica clínica y a la mejora de la salud de los pacientes.

VISIÓN

Ser un centro referente en la investigación biomédica traslacional de excelencia tanto a nivel nacional como internacional. Y siempre comprometidos con la salud de los pacientes.

VALORES

- Compromiso con la sociedad
- Excelencia
- Profesionalidad y Prestigio
- Liderazgo en Innovación y Transferencia
- Rigor y Transparencia
- Fomento de la Mejora Continua y Calidad
- Sostenibilidad
- Diversidad e Igualdad de oportunidades
- Alianzas, vocación internacional e impulso de la cooperación
- Sentimiento de pertenencia a la organización

- I. Introducción
2. Análisis del contexto
3. Reformulación estratégica
4. Misión, Visión y Valores
- 5. Objetivos estratégicos**
6. Ejes y Líneas estratégicas
7. Desarrollo de Planes de Acción
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico
9. Conclusiones

Los objetivos estratégicos representan los fines a alcanzar en el desarrollo de la misión y la visión

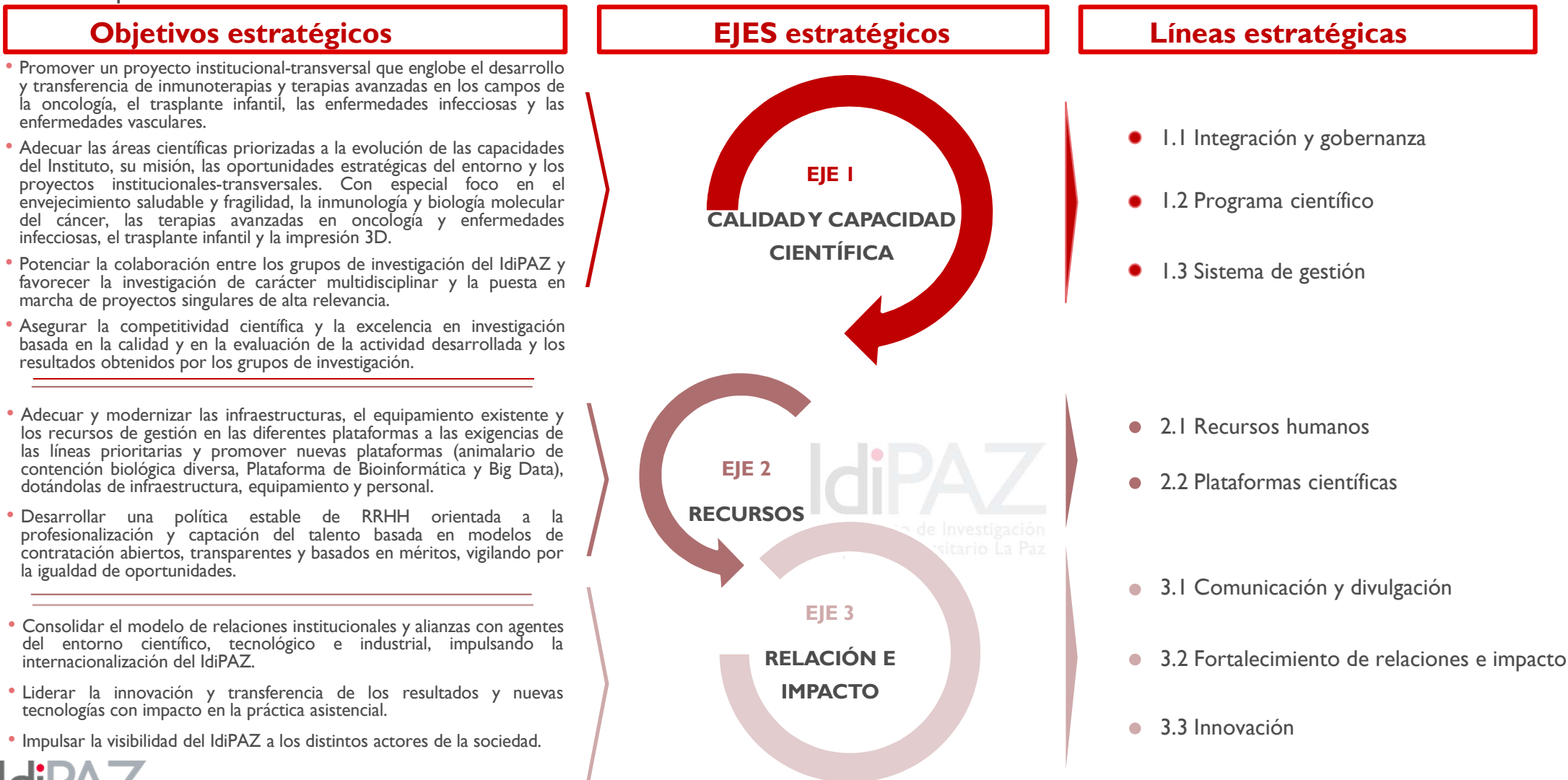
Se han formulado los siguientes objetivos estratégicos clave sobre los que establecer el marco de actuación y las líneas a desarrollar en los próximos años:

- Promover un proyecto institucional-transversal que englobe el desarrollo y transferencia de inmunoterapias y terapias avanzadas en los campos de la oncología, el trasplante infantil, las enfermedades infecciosas y las enfermedades vasculares.
- Adecuar las áreas científicas priorizadas a la evolución de las capacidades del Instituto, su misión, las oportunidades estratégicas del entorno y los proyectos institucionales-transversales. Con especial foco en el envejecimiento saludable y fragilidad, la inmunología y biología molecular del cáncer, las terapias avanzadas en oncología y enfermedades infecciosas, el trasplante infantil y la impresión 3D.
- Potenciar la colaboración entre los grupos de investigación del IdiPAZ y favorecer la investigación de carácter multidisciplinar y la puesta en marcha de proyectos singulares de alta relevancia.
- Asegurar la competitividad científica y la excelencia en investigación basada en la calidad y en la evaluación de la actividad desarrollada y los resultados obtenidos por los grupos de investigación.
- Adecuar y modernizar las infraestructuras, el equipamiento existente y los recursos de gestión en las diferentes plataformas a las exigencias de las líneas prioritarias y promover nuevas plataformas (animalario de contención biológica diversa, Plataforma de Bioinformática y Big Data y Sala blanca), dotándolas de infraestructura, equipamiento y personal.
- Desarrollar una política estable de RRHH orientada a la profesionalización, retención y captación del talento basada en modelos de contratación abiertos, transparentes y basados en méritos, vigilando por la igualdad de oportunidades.
- Consolidar el modelo de relaciones institucionales y alianzas con agentes del entorno científico, tecnológico e industrial, impulsando la internacionalización del IdiPAZ.
- Liderar la innovación y transferencia de los resultados y nuevas tecnologías con impacto en la práctica asistencial.
- Impulsar la visibilidad del IdiPAZ a los distintos actores de la sociedad.

- I. Introducción
2. Análisis del contexto
3. Reformulación estratégica
4. Misión, Visión y Valores
5. Objetivos estratégicos
- 6. Ejes y Líneas estratégicas**
7. Desarrollo de Planes de Acción
8. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico
9. Conclusiones

De acuerdo al análisis DAFO y a los objetivos estratégicos definidos, se han formulado 3 grandes ejes y 8 líneas estratégicas sobre los que se estructura el modelo estratégico

- En la siguiente tabla se establece la relación de los ejes y líneas estratégicas con los objetivos estratégicos definidos previamente.
- A su vez, las líneas estratégicas se desglosan en XX planes de actuación que describen las principales actividades a desarrollar en los próximos años





EJE I

CALIDAD Y CAPACIDAD CIENTÍFICA

Propósito: Asegurar el modelo de gestión basado en la calidad y el fomento de la excelencia científica con impacto en la traslación a la práctica clínica y la mejora de la salud de los pacientes.

- **Línea 1.1 Integración y gobernanza**

1.1.1 Plan de incorporación al Instituto de nuevas instituciones y fortalecimiento del marco interno de colaboración: facilitar la integración de los nuevos socios en la estructura de gobierno y científica del Instituto, así como impulsar el desarrollo del marco de colaboración entre las instituciones participantes.

- **Línea 1.2 Programa científico**

1.2.1 Plan de impulso de la actividad traslacional: Potenciar la actividad multidisciplinar y traslacional de los grupos de investigación, en las líneas de investigación priorizadas así como a través de otras líneas nuevas, favoreciendo su crecimiento e impulsando la colaboración entre ellos.

1.2.2 Plan de desarrollo de Proyectos Transversales de investigación – PTI: Impulsar el desarrollo de programas de investigación estructurados sobre proyectos científicos multidisciplinarios y con especial foco en la traslación a la práctica clínica, con la participación de los grupos de investigación y jóvenes investigadores del IdiPAZ que impulse una mayor colaboración y competitividad.

1.2.3 Plan para el fomento de la investigación en cuidados en salud y medicina familiar y comunitaria: Establecer actuaciones dirigidas al desarrollo de líneas de investigación estables en cuidados en salud y medicina familiar y comunitaria.

- **Línea 1.3 Sistema de gestión**

1.3.1 Plan de Gestión y Calidad: Asegurar el adecuado funcionamiento de las unidades de soporte científico, formativo y de gestión de la investigación e integrados según los estándares de calidad asumidos por el Instituto.



EJE 2 RECURSOS

Propósito: Desarrollar una política estable de RRHH dirigida a los profesionales del Instituto, así como consolidar las estructuras científicas de soporte.

- **2.1 Recursos humanos**

2.1.1 Plan de reclutamiento y selección abierto, transparente y basado en méritos: Mantener las medidas de reclutamiento y selección del IdiPAZ basados en méritos y a través de modelos abiertos y transparentes.

2.1.2 Plan de incentivación y de mejora de las condiciones de la actividad investigadora: Fortalecer medidas internas para favorecer las condiciones y el ambiente laboral de los trabajadores del IdiPAZ y su estabilización en la institución.

2.1.3 Plan de reconocimiento de la investigación y de desarrollo de la carrera profesional: Fomentar el desarrollo profesional, apostando por la implantación de una carrera investigadora en IdiPAZ.

2.1.4 Plan de implantación de la estrategia Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R): Establecer medidas que fomenten el desarrollo de la estrategia HRS4R como una herramienta de mejora de la política de RRHH en IdiPAZ.

- **2.2 Plataformas científicas**

2.2.1 Impulso de las Plataformas científicas: Adecuar y modernizar las infraestructuras, el equipamiento existente y los recursos de gestión en las diferentes plataformas a las exigencias de las líneas prioritarias. Promover nuevas plataformas (animalario de contención biológica diversa, Plataforma de Bioinformática y Big Data), dotándolas de infraestructura, equipamiento y personal.



EJE 3 RELACIÓN E IMPACTO

Propósito: Favorecer las actividades de promoción y divulgación de la actividad de investigación e innovación del IdiPAZ, consolidando su posicionamiento en el entorno científico y empresarial a nivel internacional, y el compromiso con los pacientes y la sociedad en general.

• 3.1 Comunicación y divulgación

3.1.1 Plan de comunicación científica: Potenciar los canales e iniciativas internas de comunicación entre las diferentes áreas y grupos de investigación del Instituto que repercuta en la identificación de sinergias y en el impulso de las colaboraciones científicas.

3.1.2 Plan de compromiso ético, profesional y de divulgación a la sociedad: Fortalecer el compromiso de los investigadores del IdiPAZ en el desarrollo de una investigación ética y responsable con los pacientes y en la divulgación de los resultados a la sociedad.

• 3.2 Fortalecimiento de las relaciones e impacto

3.2.1 Plan de relaciones con entidades del entorno: Establecer iniciativas que consoliden el posicionamiento y la internacionalización del IdiPAZ.

• 3.3 Innovación

3.3.1 Plan de Vigilancia tecnológica e Inteligencia competitiva: Generación de información clave para la toma de decisión sobre las líneas estratégicas de IdiPAZ así como sobre cada uno de los proyectos de innovación.

3.3.2 Plan de generación, recopilación, evaluación y selección de ideas: Definir los mecanismos para la generación, recopilación, evaluación y selección de ideas.

3.3.3 Plan de protección de resultados: Definir el procedimiento a utilizar a la hora de proteger un resultado innovador.

3.3.4 Plan de explotación de resultados: Definir y poner en marcha los mecanismos para la explotación de los resultados transferibles obtenidos en el centro.

3.3.5 Plan de promoción, difusión y/o comunicación: Definir los mecanismos para la promoción, difusión y/o comunicación a nivel interno y externo tanto de la labor de innovación llevada a cabo por el personal IdiPAZ/HULP como de la labor llevada a cabo por la Unidad de Apoyo a la Innovación.

3.3.6 Plan de gestión de proyectos de innovación: Establecer un plan para la gestión eficiente de los proyectos de innovación.

Human Resources Excellence in Research" (HRS4R)

La Comisión Europea otorgó el **26 de febrero de 2021** el **sello de calidad internacional "Human Resources Excellence in Research" (HRS4R)** al Instituto de Investigación Biomédica del Hospital Universitario La Paz/FIBHULP.

Este sello supone nuestro compromiso puesto en marcha de mejorar continuamente nuestras políticas de recursos humanos de acuerdo con la Carta Europea del Investigador y el Código de Conducta para la Contratación de Investigadores, en particular de lograr procedimientos de contratación y evaluación justos y transparentes.

El HRS4R consta de tres fases a seguir:

Fase 1 -Fase inicial- con la aprobación de la Carta y el Código y la solicitud del Premio de RRHH que incluye los siguientes documentos: Análisis de carencias, Lista de comprobación OTM-R y Diseño del Plan de Acción inicial

Fase 2 - Fase de Implementación del Plan de Acción y su versión revisada después de la evaluación intermedia

Fase 3 - Fase de renovación del premio.



La FIBHULP ha recado la **Comisión de Igualdad y Diversidad** con el objetivo de impulsar el compromiso con estas materias en la institución. En 2019 se creó el **I Plan de Igualdad y Diversidad** de la Institución. En la actualidad se está elaborado en el **II Plan de Igualdad y Diversidad**.

Responsabilidad Social Corporativa



El enero de 2021, **Instituto de Investigación Sanitaria del Hospital Universitario La Paz - IdiPAZ/FIBHULP** ha recibido la certificación de AENOR de Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa basada en el estándar internacional IQNet SR10, dentro del Sistema de Gestión Integral del Hospital Universitario La Paz, convirtiéndose en el primer Instituto de Investigación Sanitaria de la Comunidad de Madrid en obtenerlo.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Asamblea General de la ONU adoptó, en septiembre de 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. Al ratificar este documento, los Estados Miembros de las Naciones Unidas se comprometieron a movilizar esfuerzos para poner fin a todas las formas de pobreza, combatir las desigualdades y hacer frente al cambio climático, asegurando así “no dejar a nadie atrás”.

La Agenda 2030 incluye 17 Objetivos Globales, conocidos como **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, que aspiran a ir más allá de los previos Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).



De acuerdo a la encuesta de Objetivos de Desarrollo Sostenible enviada a los investigadores del Instituto, el mapeo de las líneas y proyectos de investigación desarrolladas en la actualidad, el Sistema de Gestión Integrado de IdiPAZ, el Plan Estratégico de Investigación e Innovación vigente, y el análisis de materialidad realizado se han definido los Objetivos de Desarrollo estratégicos y revelantes para la Institución. Asimismo, se han definido otro ODS a los que contribuirá en menor medida.

La planificación estratégica y los planes de acción se han desarrollado en el Plan de Desarrollo Sostenible de IdiPAZ 2022-2024.



ODS estratégicos							
ODS relevantes							

EJES estratégicos



Líneas estratégicas

- 1.1 Integración y gobernanza
- 1.2 Programa científico
- 1.3 Sistema de gestión

- 2.1 Recursos humanos
- 2.2 Plataformas científicas

- 3.1 Comunicación y divulgación
- 3.2 Fortalecimiento de relaciones e impacto
- 3.3 Innovación

ODS estratégicos

