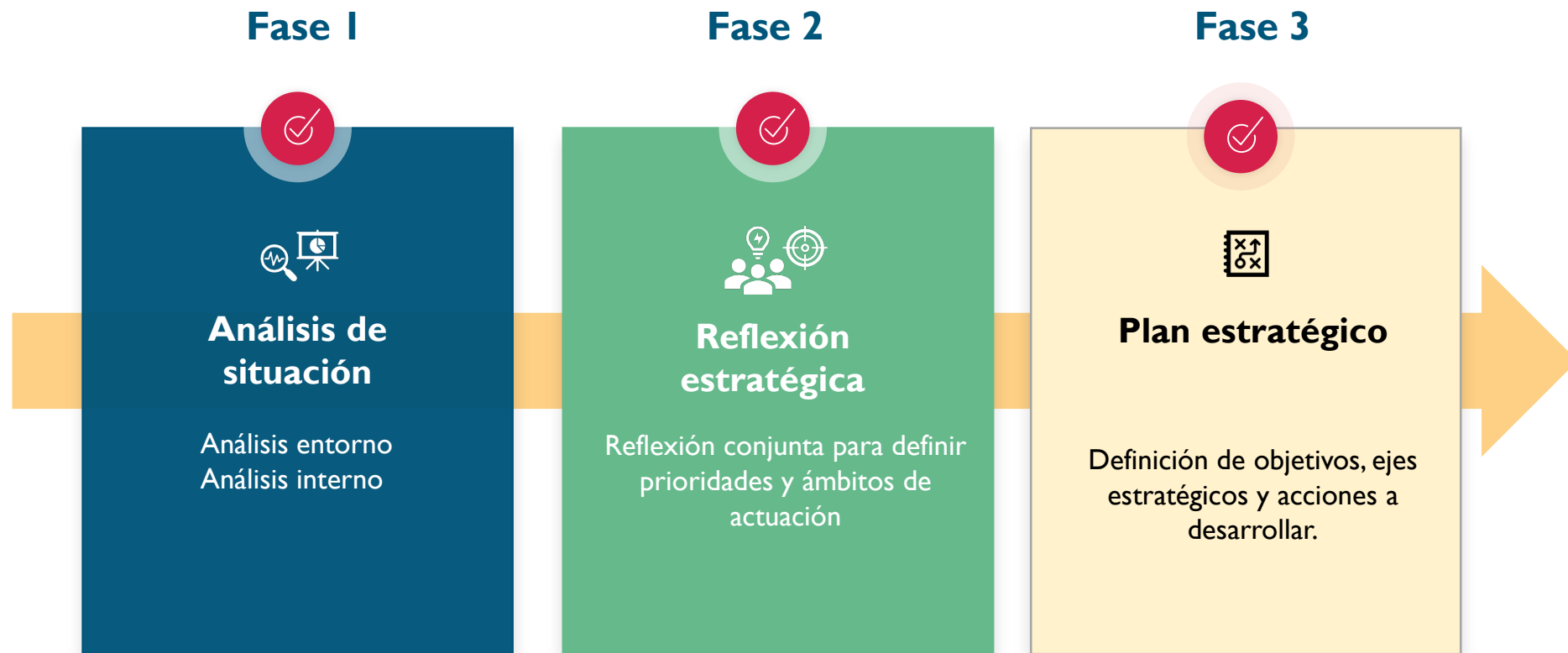


# PLAN ESTRATÉGICO ATENEA

## 2026 - 2030

### Resumen ejecutivo

El proceso de planificación estratégica consta de tres fases principales: un análisis de situación para evaluar el contexto actual, una reflexión estratégica para identificar áreas clave y la formulación de un plan estratégico que defina las acciones a llevar a cabo.



De cara al periodo 2026–2030, el IRYCIS se encuentra en una posición robusta, caracterizada por su solidez estructural, su madurez institucional y un fuerte alineamiento estratégico con el entorno, tanto a nivel internacional, como nacional y regional.

## Posicionamiento IRYCIS



### A nivel internacional

- **Programas clave:** Horizonte Europa, EU4Health, Europa Digital, Espacio Europeo De Datos Sanitarios, One Health.
- **Prioridades convergentes:**
  - Investigación traslacional e impacto
  - Medicina personalizada y terapias avanzadas
  - Datos, IA y espacios de datos sanitarios
  - Participación de pacientes
  - Sostenibilidad del sistema sanitario
- Alta alineación con cluster salud (cáncer, Enf. crónicas, infecciosas, datos)
- Expansión del posicionamiento de IRYCIS (perspectiva One Health)
- Crecimiento de proyectos europeos (COST, redes internacionales)
- **Reto:** Liderar
  - Coordinación de consorcios
  - Liderazgo en paquetes de trabajo
  - Presencia en misiones (cáncer, datos, One Health)



### A nivel nacional

- **Herramientas clave:** PERTE Salud de Vanguardia, AES, PEICTI, CDTI
- **Alta alineación con prioridades nacionales:**
  - Medicina personalizada y terapias avanzadas
  - Investigación clínica
  - Datos en salud
- El IRYCIS presenta una ventaja en investigación clínica (eje del PERTE y AES).
- Rol estructural en el SNS (liderazgo en CIBER, RICORS y plataformas ISCIII)
- **Reto:** Liderazgo estructural



### A nivel regional

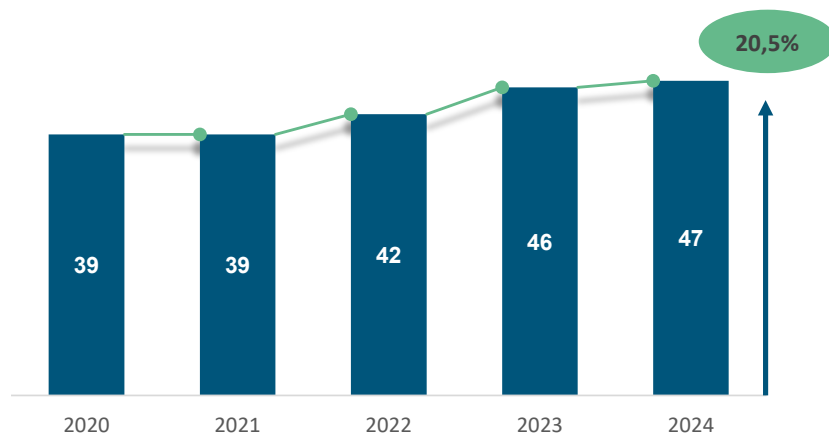
- **Herramientas clave:** EM2I 2030 y VII PRICYT
- IRYCIS integrado en el ecosistema biomédico madrileño.
- Base sólida para liderar proyectos (biomedicina traslacional, salud digital, datos y ensayos clínicos)
- Institución de referencia regional:
  - Generador de estrategia y cooperación
  - Dinamizador de colaboración público privada (incubadoras de empresas, parques científico tecnológicos)

El análisis interno del IRYCIS refleja una organización consolidada, en crecimiento continuo y orientada estratégicamente a la calidad, el impacto y la proyección internacional.

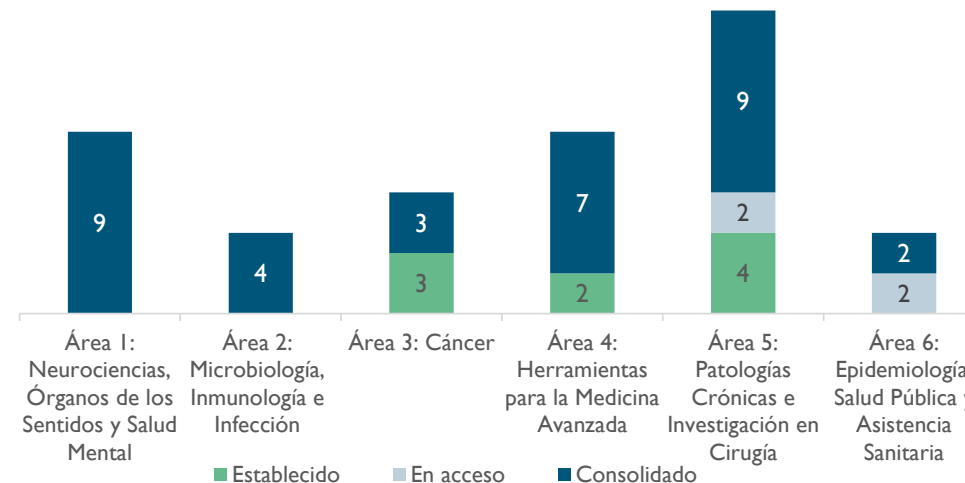


## Consolidación organizativa y crecimiento estructural

Evolución del nº de grupos de investigación



Distribución de los grupos de investigación por áreas y tipología



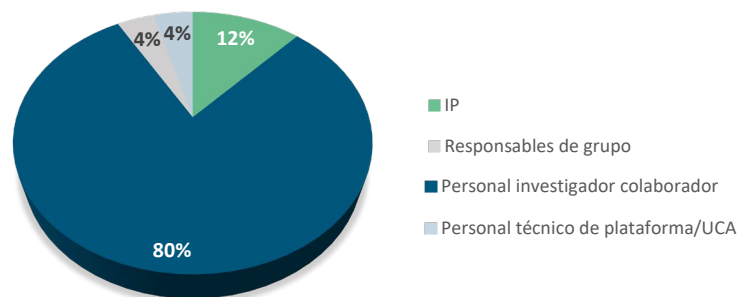
- La mayoría de grupos son **consolidados**.
- **Reducción del nº de PICA** en más del 50% en el periodo 2020-2024 → incorporación a grupos ya existentes/propias estructuras.
- Consolidación del **área de Patologías Crónicas e Investigación en Cirugía**.
- **Mayor relevancia al área de Cáncer**.
- Incorporación de la **ciencia de datos** en el Área 4.

**Diagnóstico:** Estructura madura, con margen de priorización estratégica y reducción de dispersión temática, para reforzar singularidades.

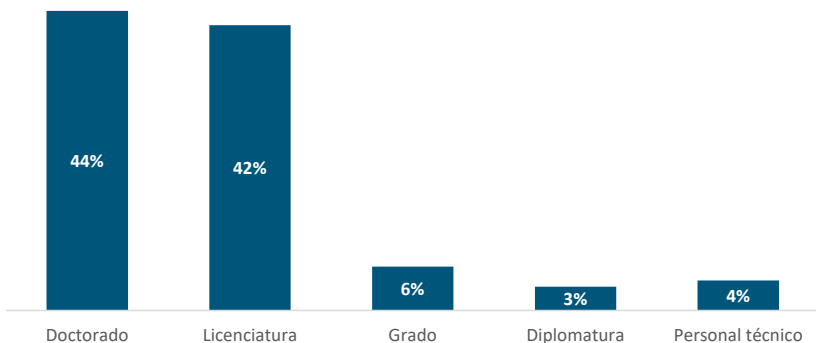


## Capital humano altamente cualificado y equilibrado

Distribución del personal del IRYCIS



Distribución del personal del IRYCIS según titulación



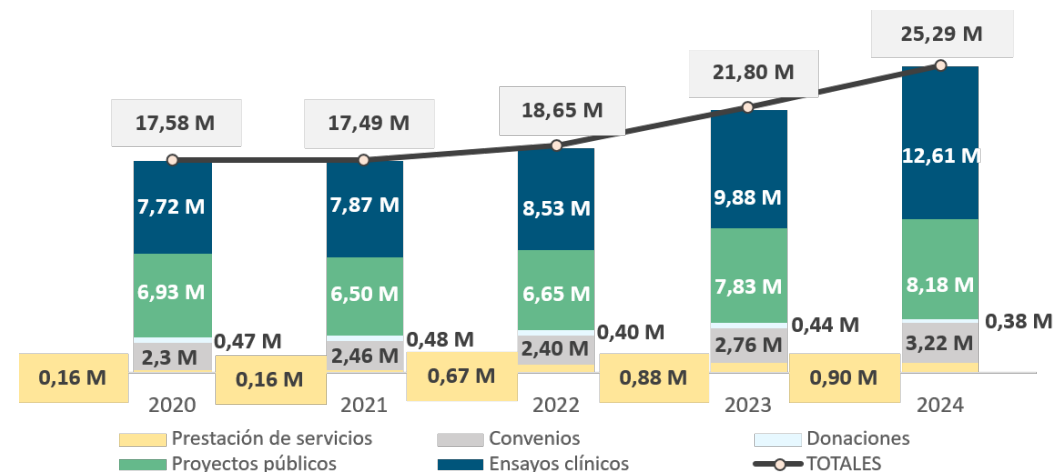
- **1.290 profesionales** en 2024
- **Elevada proporción de personal doctorado** y licenciado.
- **Equilibrio de género** del personal investigador y en posiciones de liderazgo

**Diagnóstico:** Fortaleza en masa crítica, reto en estabilización, rejuvenecimiento y atracción de talento internacional, reforzando el equilibrio de género en posiciones de liderazgo.



## Fortalecimiento financiero, internacionalización y liderazgo en ensayos clínicos y en redes y plataformas

Evolución de la financiación por origen de los fondos



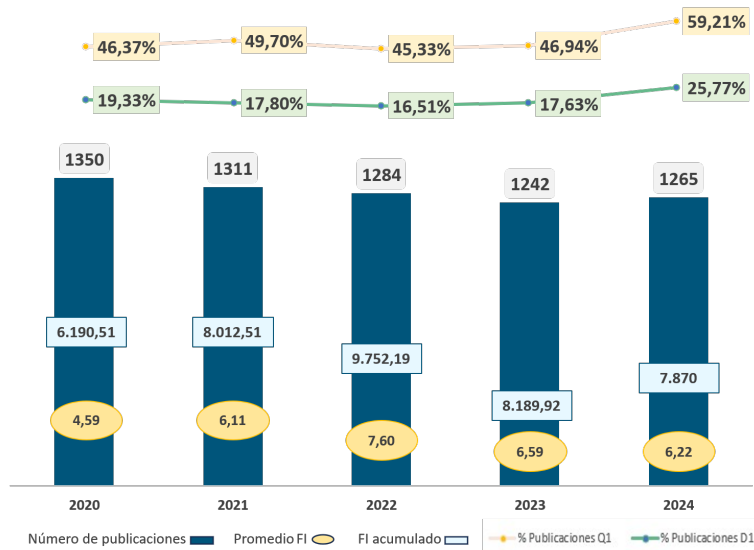
- Captación de más de **100 M €** entre 2020 y 2024.
- Ensayos clínicos como **principal fuente de financiación**.
- Incremento en el **número de ensayos activos e iniciados**.
- Incremento en el **número de proyectos europeos activos**.
- Participación consistente y creciente en **redes del ISCIII, consorcios biomédicos nacionales, CIBER y RICORS**.
- Presente en **plataformas e infraestructuras internacionales**.

**Diagnóstico:** Modelo económico más resiliente que la media, pero con riesgo de dependencia excesiva de actividad en investigación clínica si no se equilibra con liderazgo científico que asegure la financiación pública competitiva nacional e internacional.

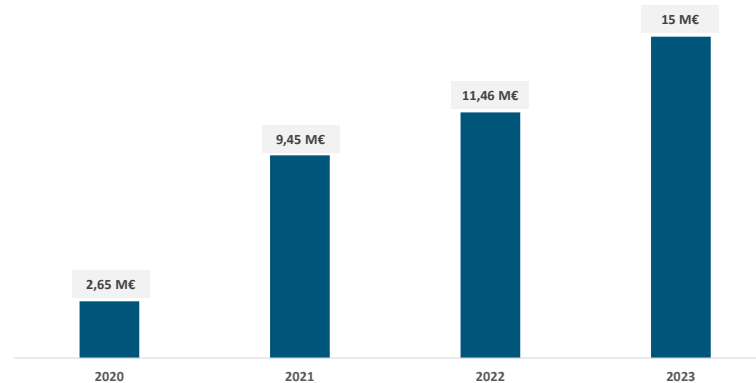


## Producción científica, innovación e impacto

### Distribución de las publicaciones



### Evolución por años de los ingresos recibidos a través de patentes, royalties, contratos con la industria y spin-off



**Diagnóstico:** transición clara de “más” a “mejor”, con necesidad de medir y comunicar mejor el impacto social y sanitario, en forma de cambio en la práctica clínica y transferencia a tejido industrial, pero manteniendo la excelencia investigadora y la ciencia de frontera

- El nº de publicaciones se **mantiene estable** a lo largo del periodo 2020-2024.
- Incremento de publicaciones en **Q1 y D1**.
- **Innovación:** incremento en **ingresos** por patentes, contratos con la industria y spin-off.
- Aumento del **número de guías de práctica clínica**.



## Participación ciudadana y sociedad

- **Comunicación institucional sólida** (interna y externa)
- **Participación ciudadana incipiente.**
- **Constitución de un grupo de trabajo** para la protocolización de la participación de pacientes y ciudadanía en la actividad del Instituto.

**Diagnóstico:** gran oportunidad estratégica para evolucionar hacia una ciencia con y para la sociedad, alineada con Horizonte Europa, reforzando nuestro impacto como entidad.

### Conclusión Global

- El análisis interno confirma que el IRYCIS se encuentra en una fase avanzada de **madurez institucional**.
- La combinación de calidad investigadora, liderazgo en redes, fortaleza financiera e internacionalización efectiva, posiciona al Instituto como un **actor estratégico y transformador** en el ámbito de la medicina personalizada, la investigación biomédica traslacional y la innovación sanitaria.

Como resultado del proceso de reflexión estratégica, se han revisado y redefinido la misión, la visión y los valores del IRY CIS para adecuarlos a los principales retos y a la orientación estratégica del Instituto.



## MISIÓN

Ser un ecosistema de investigación biomédica traslacional de excelencia, centrado en las personas, que integre investigación, asistencia sanitaria e innovación para generar conocimiento de alto impacto y transformarlo en beneficios reales para los y las pacientes y la sociedad.

Ser un referente internacional en investigación biomédica traslacional que lidere la transformación del cuidado de la salud, convirtiendo el conocimiento científico en soluciones innovadoras, equitativas y sostenibles para las personas.

## VISIÓN



## VALORES

Los valores evolucionan hacia siete valores estratégicos alineados con la vanguardia biomédica y los marcos nacionales e internacionales de investigación e innovación en salud: Proyección y liderazgo global, Compromiso social y ciencia ciudadana, Identidad transformadora y excelencia singular, Cultura de colaboración y talento en cohesión, Compromiso institucional con la transformación digital, Gestión eficiente, responsable y orientada al impacto, y Formación y desarrollo profesional continuo

Teniendo en cuenta el análisis del entorno e interno del Instituto, así como el proceso de reflexión estratégica, se han identificado las siguientes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

**FORTALEZAS y DEBILIDADES (Factores internos)**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1. Amplia masa crítica de investigadores/as.</b> Estructura de grupos diversa y multidisciplinar, que cubre investigación básica, traslacional, clínica y poblacional.</p> <p><b>F2. Liderazgo en ensayos clínicos y fuerte orientación a la colaboración público-privada y la innovación.</b> Posición consolidada como centro de referencia en ensayos clínicos, con alta capacidad de atracción de estudios y colaboración con la industria biomédica.</p> <p><b>F3. Alineamiento excelente con prioridades nacionales e internacionales.</b> Correspondencia clara entre las líneas del IRYCIS y las agendas estratégicas (cáncer, infección, enfermedades crónicas, investigación clínica, medicina personalizada, one-health).</p> <p><b>F4. Experiencia en gestión de proyectos competitivos.</b> Capacidad demostrada para promover y gestionar un elevado volumen de proyectos nacionales y europeos, junto con intensa actividad en investigación clínica.</p> <p><b>F5. Calidad creciente de la producción científica.</b> Producción sostenida con un porcentaje relevante de publicaciones en revistas Q1 y presencia en áreas biomédicas prioritarias.</p> <p><b>F6. Infraestructura científica y de apoyo consolidada.</b> Estructuras estables de apoyo a la investigación, innovación, ensayos clínicos y comités de ética.</p> <p><b>F7. Singularidades científicas.</b> Identificadas como apuesta institucional y con soporte interno a través de programas estratégicos intramurales (Misión2030 y FAR).</p> <p><b>F8. Equipo directivo cohesionado, alineado</b> y que diseña conjuntamente las estrategias de investigación e innovación de la institución y los procedimientos para ejecutarlas.</p> <p><b>F9. Amplia participación en redes</b> Participación del IRYCIS en redes y estructuras cooperativas nacionales e internacionales, que refuerza su visibilidad, posicionamiento científico y capacidad de colaboración.</p>	<p><b>D1. Insuficiente liderazgo científico internacional en financiación pública competitiva.</b> Número limitado de investigadores/as R3–R4 con capacidad real para coordinar grandes proyectos europeos o internacionales.</p> <p><b>D2. Dependencia relevante de financiación ligada a ensayos clínicos y a financiación nacional competitiva.</b> Participación europea relevante, pero con bajo liderazgo y limitada captación de proyectos de gran envergadura.</p> <p><b>D3. Necesidad de estabilización de talento investigador, especialmente clínico.</b> Dificultades estructurales para ofrecer itinerarios profesionales atractivos y sostenibles, con particular foco en el itinerario clínico-investigador.</p> <p><b>D4. Relevo generacional inminente y necesidad de liderazgo emergente.</b> Grandes líderes científicos, particularmente los de perfil clínico-investigador, acercándose al final de su ejercicio profesional y dificultades para la identificación de liderazgo emergente que asegure la continuidad del área de investigación.</p> <p><b>D5. Participación ciudadana aún poco estructurada.</b> Enfoque incipiente y no sistematizado de investigación participativa y orientada a impacto social, que debe protocolizarse.</p> <p><b>D6. Fragmentación estratégica.</b> Heterogeneidad en rendimiento, prioridades y masa crítica entre grupos, con limitada concentración en áreas estratégicas y con sostenibilidad comprometida.</p>

## OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Factores externos)

### OPORTUNIDADES

#### **O1. Prioridad política de la investigación en salud.**

Refuerzo sostenido de la I+D+i en salud a nivel europeo, nacional y regional.

#### **O2. Agendas estratégicas claramente definidas.**

Horizonte Europa, Acción Estratégica en Salud, PERTE Salud de Vanguardia, estrategias de medicina personalizada y salud digital.

#### **O3. Impulso de la investigación clínica y traslacional.**

Creciente demanda de investigación orientada a resultados en salud y a su implementación en el sistema sanitario.

#### **O4. Digitalización y uso intensivo de datos en salud.**

Expansión de la salud digital, la inteligencia artificial y los espacios de datos sanitarios.

#### **O5. Relevancia creciente del impacto social y la participación ciudadana.**

Nuevos modelos de evaluación que priorizan impacto, ciencia abierta y co-creación (CoARA, DORA).

#### **O6. Demanda de nuevos modelos y diseños de ensayos clínicos (umbrella, basket, adaptativos).**

Soportados por la digitalización (monitorización remota, “gemelos digitales”) y por el “real world data” (ensayos pragmáticos)

### AMENAZAS

#### **A1. Competencia creciente entre IIS y centros de investigación.**

Mayor exigencia de excelencia, liderazgo y diferenciación a nivel nacional y europeo.

#### **A2. Complejidad administrativa y normativa.**

Carga burocrática elevada que dificulta la agilidad, la internacionalización y la colaboración público-privada, y nuevos marcos normativos en los ámbitos estratégicos, como IA, espacio de datos y productos sanitarios.

#### **A3. Dificultad para retener talento altamente cualificado.**

Riesgo de fuga de talento hacia sistemas científicos más atractivos.

#### **A4. Evaluación cada vez más exigente y multidimensional.**

Necesidad creciente de demostrar impacto científico, social, económico y sanitario.

#### **A5. Rápida evolución tecnológica.**

Riesgo de quedar rezagados, si no se refuerzan capacidades, en ámbitos como IA, ciencia de datos o salud digital y terapias avanzadas.

#### **A6. Inestabilidad geopolítica.**

Generando incertidumbre y dificultad en la previsión de las prioridades científicas financiadas.

#### **A7. Pérdida de competitividad europea.**

Desventaja creciente frente a otras regiones con mayor capacidad de innovación, atracción y retención de talento, y niveles superiores de inversión en I+D.

A partir de un proceso estratégico riguroso, el Plan ATENEA 2026–2030 define Programas Transversales de Impacto (PTIs) y prioriza áreas clave para impulsar el valor científico, clínico y social.

## Programas Transversales de Impacto (PTI)


### PTI. 01 Gobernanza de datos, IA y tecnologías sanitarias innovadoras


Implantación de un modelo de gobernanza alineado con los *Health Data Access Bodies* para uso secundario de datos, ético y federado. El Hospital Universitario Ramón y Cajal actúa como *living lab* para crear, validar y transferir tecnología sanitaria desde la ideación hasta el mercado.


### PTI. 02 Terapias avanzadas, biomarcadores y prevención


Desde los programas MISIÓN IRYCIS 2030 y FORTALECE, se desarrollarán y validarán terapias avanzadas con interés industrial. El desarrollo de biomarcadores multimodales y digitales permitirá implementar una medicina personalizada real, mejorar la estratificación de pacientes y reforzar los programas de cribado y prevención de enfermedades crónicas.


## Priorización Vertical de Líneas de Investigación


 **Microbioma, microbiota e infección**  
Resistencia antibiótica y nuevas terapias desde la comprensión del ecosistema interno del paciente.


 **Terapias innovadoras**  
Reparación génica, terapias celulares y nuevas técnicas quirúrgicas de alta precisión.


 **Cambio climático y salud**  
Visión One Health: no puede haber personas sanas en un planeta enfermo.


 **Medicina predictiva y de precisión**  
Tratamientos a medida para enfermedades crónicas, degenerativas y oncológicas.

 **Sistemas de vesiculación**  
“Transportes inteligentes” (nanotecnología) para dirigir fármacos con precisión al lugar de acción.

 **Poblaciones vulnerables – edad**  
Medicina de precisión geriátrica orientada a la prevención, la autonomía y el envejecimiento activo.

 **Enfermedades metabólicas y envejecimiento**  
Comprensión de mecanismos del envejecimiento para ganar años con mayor calidad de vida.

 **Transformación digital**  
Datos, simulación e IA como aliados para investigar y cuidar mejor, incluyendo telemedicina y uso secundario de datos.

 **Poblaciones vulnerables - género**  
Extensión de la medicina de precisión a la mujer, corrigiendo el sesgo androcéntrico y promoviendo la equidad real.

Se identifican 7 objetivos estratégicos, planteados para abordar la visión del IRYCIS en el próximo quinquenio, asegurando su liderazgo y el cumplimiento de su misión traslacional, sobre los cuales se estructurarán los ejes y las líneas estratégicas.

## OE1. Innovación y traslación de valor

Acercar la transferencia efectiva de los resultados de investigación del IRYCIS a la práctica clínica, a la industria y a la sociedad, comenzando por el Hospital Universitario Ramón y Cajal.

## OE2. Talento y cultura organizativa

Desarrollar una política integral de atracción, estabilización y desarrollo del talento investigador y gestor, con visión de futuro.

## OE3. Singularidad y liderazgo científico-clínico

Consolidar al IRYCIS como referente nacional e internacional en áreas de especialización diferencial alineadas con los grandes retos en salud.

## OE4. Capacitación y profesionalización

Desarrollar un programa integral de formación en investigación e innovación, orientado a la mejora asistencial y a la profesionalización de cualquier actividad en IRYCIS.

## OE5. Pertenencia

Fomentar una cultura de pertenencia y colaboración - "Comunidad IRYCIS" - como eje de la investigación, la transferencia y la transformación de la asistencia sanitaria.

## OE6. Calidad, sostenibilidad y eficiencia organizativa

Optimizar la gobernanza y los procesos internos para garantizar una gestión ágil, sostenible y de alto rendimiento, diversificando las fuentes de financiación y reduciendo vulnerabilidades estructurales.

## OE7. Visibilidad y participación ciudadana

Integrar a pacientes y ciudadanía en el ciclo de la I+D+i, para maximizar el impacto social y la visibilidad del IRYCIS.

**A partir de los objetivos estratégicos, se establecen 8 ejes estratégicos que estructuran y orientan las principales líneas de actuación del Instituto.**

## Eje 1 Talento y Desarrollo Profesional

**Finalidad:** Fortalecer la atracción, desarrollo y consolidación del talento, garantizando el relevo generacional y la excelencia de los profesionales del Instituto.

**Objetivos:** OE2 OE3 OE4

## Eje 2 Infraestructuras y Capacitación Tecnológicas

**Finalidad:** Impulsar la modernización de infraestructuras y capacidades tecnológicas como soporte a una investigación competitiva y de calidad.

**Objetivos:** OE1 OE3 OE4 OE6

## Eje 3 Organización, Calidad, Integración y Pertenencia

**Finalidad:** Reforzar un modelo organizativo eficiente, basado en la calidad, la integridad y la cohesión de la comunidad IRYCIS.

**Objetivos:** OE5 OE6 OE7

## Eje 4 Proyección, Innovación y Traslación del Conocimiento

**Finalidad:** Potenciar la innovación y la transferencia para maximizar la aplicación real del conocimiento en el ámbito sanitario.

**Objetivos:** OE1

## Eje 5 Internacionalización

**Finalidad:** Consolidar el posicionamiento internacional del Instituto impulsando su visibilidad y actividad científica y traslación clínica.

**Objetivos:** OE3

## Eje 6 Impacto en Sociedad y Participación de Pacientes y Ciudadanía

**Finalidad:** Reforzar la visibilidad y el impacto social del Instituto, promoviendo la participación activa de pacientes y ciudadanía en la investigación.

**Objetivos:** OE1 OE7

## Eje 7 Singularidades

**Finalidad:** Desarrollar y consolidar áreas y capacidades singulares que refuercen el posicionamiento diferencial del Instituto.

**Objetivos:** OE1 OE3 OE6

## Eje 8 Cooperación Científica – Proyecto Científico Cooperativo

**Finalidad:** Impulsar la colaboración científica del Instituto mediante un modelo cooperativo que favorezca la interacción interdisciplinar, interinstitucional e internacional.

**Objetivos:** OE1 OE3 OE5

Los 8 ejes estratégicos se traducen en 24 líneas estratégicas, que en su conjunto agrupan las acciones estratégicas a desarrollar en los próximos 5 años para abordar los grandes retos del Instituto.

## Eje 1 Talento y Desarrollo Profesional

- 1.1 | Desarrollo de la carrera profesional y captación de talento diferencial OE2 OE3
- 1.2 | Promoción y acompañamiento del talento emergente o novel (mentoring) OE2
- 1.3 | Relevo generacional y sostenibilidad del liderazgo científico-técnico OE2 OE3
- 1.4 | Programa de Igualdad, diversidad y equilibrio de género en posiciones de liderazgo OE2 OE4
- 1.5 | Programa integral de formación y capacitación. Plan de Formación OE2 OE4

## Eje 2 Infraestructuras y Capacitación Tecnológicas

- 2.1 | Actualización y revisión de espacios, instalaciones y equipos OE1 OE6
- 2.2 | Evaluación, mejora y ampliación de los servicios de apoyo científico-técnico transversales (UCAs, SCT), estableciendo alianzas estratégicas OE1 OE6
- 2.3 | Actualización de servicios de apoyo científico-técnico en línea con las prioridades estratégicas OE1 OE3 OE6
- 2.4 | Formación y actualización tecnológica del personal de apoyo investigador OE4 OE6

## Eje 3 Organización, Calidad, Integración y Pertenencia

- 3.1 | Profesionalización de la gestión y refuerzo de herramientas de soporte y transformación digital OE6
- 3.2 | Consolidación de la política de Calidad y mejora continua del IRYCIS OE6
- 3.3 | Observatorio de integridad científica y buenas prácticas en investigación OE6 OE7
- 3.4 | Impulso a la integración efectiva de los miembros del Instituto OE5
- 3.5 | Fortalecimiento del sentido de pertenencia y de la Comunidad IRYCIS OE5

## Eje 4 Proyección, Innovación y Traslación del Conocimiento

- 4.1 | Plan de innovación: innovación, transferencia y valorización del conocimiento generado OE1
- 4.2 | Observatorio de transferencia en implementación para acelerar la adopción real de resultados en el sistema sanitario OE1
- 4.3 | Puesta en marcha de los Programas Transversales de Impacto (PTIs) OE1

## Eje 5 Internacionalización

- 5.1 | Internacionalización y posicionamiento estratégicos de la actividad científica y clínica OE3
- 5.2 | Construcción de una identidad singular reconocible a nivel internacional OE3

## Eje 6 Impacto en Sociedad y Participación de Pacientes y Ciudadanía

- 6.1 | Impulso de la visibilidad institucional OE7
- 6.2 | Incorporación estructurada de pacientes y ciudadanía al ciclo de I+D+i OE7
- 6.3 | Lanzamiento de iniciativas de valor añadido con impacto social y sanitario OE1 OE7

## Eje 7 Singularidades

- 7.1 | Desarrollo y consolidación de temáticas científicas y servicios científico-técnicos singulares OE1 OE3 OE6

## Eje 8 Cooperación Científica – Proyecto Científico Cooperativo

- 8.1 | Impulso del Proyecto Científico Cooperativo del IRYCIS, favoreciendo la colaboración interdisciplinar, interinstitucional e internacional OE1 OE3 OE5