



PLAN TUTELA DE EMERGENTES (PTE)

2026-2030

Versión 0I



Fundación para la Investigación Biomédica
del Hospital Universitario Ramón y Cajal



Comunidad de Madrid



Introducción y finalidad del plan	2
Definiciones	2
Revisión de las actividades desarrolladas en el periodo anterior: antecedentes.....	3
Equipo responsable del Plan.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos, acciones e indicadores	5
Metodología y recursos necesarios para el desarrollo del plan: humanos y materiales	7
Limitaciones y planes de contingencia	8
Seguimiento, análisis de cumplimiento y cambios requeridos.....	8
Comunicación interna y externa	9
Referencias.....	10

I. Introducción y finalidad del plan

El presente **Plan de Tutela de Emergentes (PTE)** se enmarca como un pilar fundamental del Eje 1 (Talento y Desarrollo Profesional) del Plan Estratégico ATENEA 2026-2030 del IRYCIS, actuando como instrumento operativo clave para el desarrollo, consolidación y sostenibilidad del capital humano investigador del Instituto. Su finalidad es dar respuesta al reto institucional de estabilizar y potenciar el capital humano, centrando sus esfuerzos, a través del **Grupo de Acompañamiento de Personal Investigador (GAPI)**, en el acompañamiento estratégico tanto de Grupos “En Acceso” y Establecidos como de investigadores/as en etapas R3 (personal investigador establecidos) y R4 (personal investigador líder) de reciente incorporación, o si se solicita por parte del personal investigador o por parte de Dirección Científica del IRYCIS.

En un contexto en el que el IRYCIS está evolucionando desde una fase de consolidación hacia una fase de liderazgo selectivo y singular, el principal reto no es únicamente crecer, sino convertir el talento existente en liderazgo científico estructural e impacto real. Cabe destacar que a diferencia de otros programas (“*mentoring*”, formación, evaluación), el GAPI no evalúa ni decide, sino que acompaña, orienta y cataliza.

En este marco, **GAPI se configura como:**

1. Un mecanismo institucional de acompañamiento estratégico.
2. Un facilitador transversal entre Dirección Científica, Áreas y grupos de investigación.
3. Un instrumento para reducir la fragmentación y acelerar la consolidación científica.

El plan tiene como **finalidad:**

1. Impulsar la transición hacia el liderazgo científico (R3 → R4).
2. Asegurar la consolidación de grupos en acceso y establecidos.
3. Contribuir al relevo generacional del Instituto.
4. Favorecer la alineación estratégica de grupos e investigadores con ATENEA.
5. Actuar como herramienta de cohesión institucional y cultura de excelencia.

2. Definiciones

- **Objetivo:** Meta o logro al que se pretende llegar de un modo planificado, en un intervalo de tiempo definido.
- **Indicador:** Resultado medible referido al desempeño de una acción concreta, proceso, servicio o producto.
- **Estándar:** Valor que fija el nivel esperado o aceptable de un indicador.
- **Limitación:** Condición susceptible de reducir el logro.

- **Plan de Contingencia:** Conjunto de acciones planificadas y estructuradas para reducir, minimizar o evitar un suceso potencial que pueda tener impacto en el desempeño.
- **Acción de Mejora:** Medida aplicable para obtener resultados más favorables.
- **Investigador/a R3:** Investigador/a independiente en fase de consolidación.
- **Investigador/a R4:** Líder científico consolidado con capacidad de liderazgo nacional/internacional.
- **Relevo Generacional:** Proceso planificado para garantizar la continuidad de las líneas de investigación estratégicas ante el cese o transición de líderes históricos.
- **Grupo en Acceso:** Grupo en fase inicial con objetivo de alcanzar estatus de grupo establecido en un plazo de 5 años. Estructura de investigación incipiente con producción científica acreditada (al menos el 40% de autor/a en posición primera, última o de correspondencia durante los últimos 5 años) en fase de captación de su primer proyecto público competitivo.
- **Grupo Establecido:** grupo con su primer proyecto público nacional competitivo en los últimos 3 años. Acredite una producción científica con más del 50% posicionadas en los cuartiles Q1 y Q2 o en el decil D1 durante los últimos 5 años.
- **Acompañamiento estratégico:** Proceso estructurado, no evaluativo, orientado a identificar oportunidades, debilidades y estrategias de mejora en investigadores o grupos.
- **Intervención GAPI:** Conjunto de reuniones, análisis y recomendaciones estratégicas no vinculantes.

3. Revisión de las actividades desarrolladas en el periodo anterior: antecedentes

Durante el periodo **2021-2025**, el GAPI evolucionó de una tutela reactiva de casos individuales hacia un modelo de acompañamiento preventivo a más escala. El análisis DAFO del periodo anterior identificó como debilidad la dependencia de iniciativas individuales y la fragmentación estratégica. Sin embargo, se sentaron las bases para la identificación de "singularidades" científicas y se realizaron acompañamientos de grupos En Acceso y entrevistas estructuradas con investigadores de programas de captación de talento (Miguel Servet, Juan Rodés, etc.). El éxito de este enfoque proactivo ha motivado que el nuevo plan 2026-2030 se centre en el liderazgo senior y la sostenibilidad y promoción de los grupos "En Acceso".

Evolución del modelo

- **2020–2022:** enfoque reactivo (intervención en casos problemáticos)
- **2022–2024:** enfoque preventivo (acompañamiento estratégico)
- **2024–2025:** ampliación del alcance a todo el ecosistema investigador

Fortalezas identificadas

- Alta aceptación por investigadores/as y grupos
- Capacidad de análisis transversal del Instituto
- Experiencia en situaciones complejas

Debilidades

- Falta de planificación estructurada
- Ausencia de indicadores definidos
- Dependencia de iniciativa individual
- Solapamiento con otros programas

Conclusión: El nuevo plan 2026–2030 responde a la necesidad de pasar de un modelo útil pero informal a un modelo estructurado, escalable y alineado estratégicamente.

4. Composición del equipo

El GAPI se constituye como un grupo de trabajo multidisciplinar compuesto por investigadores/as senior con amplia trayectoria en el IRYCIS.

- Responsable y entre 1-4 miembros adicionales.
- Colaboración Transversal: El GAPI trabajará en estrecha colaboración con las Coordinaciones de Área y la Dirección Científica del IRYCIS para asegurar que los servicios del plan lleguen a todos los grupos de forma equitativa.

Modelo operativo:

- Grupo ligero, ágil y de alto nivel
- Colaboración directa con:
 - Dirección Científica
 - Coordinaciones de Área

Rol institucional:

- Nodo transversal de identificación de necesidades
- Facilitador de alineación estratégica

5. Objetivos, acciones e indicadores

El plan se alinea con los Objetivos Estratégicos (OE) del Instituto para generar valor e impacto

Objetivo de calidad	Acción	Plazo	Responsable	Indicadores de seguimiento	Valor estándar
1. Reforzar GAPI y medir su impacto/aceptación	1.1. Incorporación de tres nuevos miembros senior para garantizar la capilaridad del grupo	Año 2026	Dirección	Nombramiento de tres nuevos miembros	Realizado
	1.2. Medir la satisfacción con el acompañamiento por parte de GAPI.	2026-2030	Dirección	Enviar una encuesta de satisfacción	Realizado
2. Consolidar el Liderazgo R3 & R4 (Alineado con OE2 y OE3)	2.1. Acompañamiento personalizado para la transición de R3 a R4	Anual	GAPI	Nº de investigadores/as que han recibido un acompañamiento personalizada	100% de los que lo hayan solicitado
	2.2. Acompañamiento personalizado de los investigadore/as R4 para consolidar su papel como líder nacional e internacional	Anual	GAPI	Nº de investigadores/as que han recibido un acompañamiento personalizada	100% de los que lo hayan solicitado
	2.3. Ayuda en el desarrollo de planes estratégicos de transición, científicos o de liderazgo nacional e internacional	Anual	GAPI	Nº de planes estratégicos definidos	100% de los que lo hayan solicitado
3. Acompañar a grupos En Acceso y/o Establecidos (Alineado con sostenibilidad estructural)	3.1. Reunión estructurada anual obligatoria para grupos “En Acceso” y/o Establecidos	Anual	GAPI	Nº de reuniones realizadas	≥ 1 reunión/año/grupo (si procede)
	3.2. Evaluación estratégica no evaluativa (checklist) para grupos “En Acceso” y/o Establecidos	Anual	GAPI	Evaluación estratégica realizada	Realizado sí/no

	3.3. Recomendaciones en financiación, RRHH y posicionamiento	Anual	GAPI	Recomendaciones compartidas	Realizado
4. Revisar Plan de Relevo Generacional (Alineado con debilidad estructural D4)	4.1. Evaluación del plan de relevo generacional de grupos donde un relevo es necesario o aconsejado por Dirección Científica	Semestral	GAPI / Dirección	Nº de planes de relevo generacional que se impulsan	≥ 1 plan/año (si procede)
	4.2. Tutoría de sucesores de grupos consolidados con IPs próximos a la jubilación.	Anual	GAPI	Nº de tutorías realizadas	≥ 1 tutoría/año (si procede)
	4.3. Acompañamiento durante el relevo	Anual	GAPI	Nº de acompañamientos realizadas	≥ 1 acompañamiento/año (si procede)
5. Reforzar la cohesión institucional (Alineado con cultura de colaboración)	5.1. Reuniones con las Coordinaciones de Área para identificar necesidades de acompañamiento de grupos o individuales	Semestral	GAPI / Coordinaciones de Área	Nº de reuniones celebradas	2 reuniones por año
	5.2. Reuniones con Dirección Científica para identificar necesidades de acompañamiento de grupos o individuales	Semestral	GAPI / Dirección	Nº de reuniones celebradas	2 reuniones por año
6. Identificar proactivamente el talento (Alineado con OE2)	6.1. Detección de Talento/candidatos por tres vías: solicitud propia, sugerencia de Dirección/Área o proactivismo GAPI	Semestral	GAPI	Identificación de Talento/candidatos	Identificado sí/no
	6.2. Acompañamiento personalizado	Anual	GAPI	Nº de acompañamientos realizadas	≥ 1 acompañamiento/año (si procede)

Anexo I (Indicadores)

5.1. Cronograma

Objetivo de calidad	Acción	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1.	1.1.												
	1.2.												
2.	2.1.												
	2.2.												
	2.3.												
3.	3.1.												
	3.2.												
	3.3.												
4.	4.1.												
	4.2.												
	4.2.												
5.	5.1.												
	5.2.												
6.	6.1.												
	6.2.												

6. Metodología y recursos necesarios para el desarrollo del plan: humanos y materiales

Para que este plan cumpla su función de apoyo al Plan Estratégico Global, se propone un modelo estructurado basado en **5 herramientas clave**:

1. Entrevista estratégica estructurada

- Análisis DAFO individual/grupo
- Identificación de cuellos de botella

2. Checklist alineado con ATENEA: No se basa en una evaluación punitiva, sino en un acompañamiento proactivo. Se utilizará un *checklist* homogéneo alineado con los KPIs de ATENEA para monitorizar el progreso, incluyendo indicadores como:

- Financiación
- Producción científica
- RRHH
- Posicionamiento estratégico

3. Plan de acción personalizado

- Recomendaciones no vinculantes
- Priorización de acciones

4. Seguimiento longitudinal

- Revisión anual (grupos en acceso)
- Seguimiento opcional (R3/R4)

5. Integración institucional

- Coordinación con:
 - Áreas
 - Dirección científica
 - Programas formativos

Además de estas cinco herramientas claves se considerará la utilización de **nuevas herramientas estratégicas** como:

- Workshops de liderazgo científico
- Sesiones *onboarding* investigadores/as competitivos
- Guías prácticas de financiación (AES, Europa)
- Mapa dinámico de talento del Instituto

Los recursos disponibles a GAPI son los siguientes:

- Recursos humanos: GAPI (3–5 miembros senior)
- Recursos institucionales: soporte Dirección Científica
- Infraestructura: UCAs, plataformas, Oficina I+D+i
- Coste económico: mínimo (modelo eficiente)

7. Limitaciones y planes de contingencia

Se prevé como posible limitación una baja **participación voluntaria por sobrecarga asistencial del personal R3/R4**. Como plan de contingencia está previsto trabajar con el Hospital para asegurar la protección de tiempo efectivo para investigación, alineado con el OE2 de ATENEA.

Otra limitación del plan puede ser la resistencia al cambio en planes de relevo generacional. Como plan de contingencia se prevé una mediación activa de la Dirección Científica y uso de la figura de Co-IP para transiciones suaves.

8. Seguimiento, análisis de cumplimiento y cambios requeridos

Para la medida del desempeño, se han establecido diferentes indicadores que abarcan, de forma general, el resultado esperado de los objetivos planificados y sus acciones:

La metodología se ha fundamentado en los siguientes requisitos:

- Se ha establecido un criterio general de medición con un estándar para emitir una conclusión acerca del cumplimiento.
- Se ha determinado un plazo, a intervalos planificados, para el seguimiento y para la evaluación.
- Se ha establecido una evaluación global, con la participación de Dirección/Comisión de calidad como seguimiento del cumplimiento, y así poder identificar y poner en común las acciones que permitan la mejora, de modo integrador y en conformidad con la alineación estratégica que define el Instituto.
 - Evaluación anual del plan
 - Informe anual a Dirección Científica
 - Revisión de indicadores de actividad

En los casos en los que los resultados previstos incumplan el estándar planteado inicialmente, se analizarán las causas para diseñar y consensuar acciones, que puedan consistir en acciones de mejora y/o acciones reorientativas (cuando no hayamos sido realistas con la planificación). Estas acciones se implementarán considerando todas las herramientas precisas (información, reuniones dentro del grupo o en colaboración con otros grupos de interés, según el caso).

En consideración y coherencia con el punto anterior, los cambios sustanciales que se hayan producido, resultado del análisis, podrán generar una nueva versión del plan, al menos, en función de los siguientes parámetros:

- Desviación de los objetivos, y/o indicadores establecidos.
- Falta de coherencia con el propósito del Instituto o los objetivos generales de éste.
- Un cambio en los requisitos que impacte en el desarrollo o enfoque de los objetivos.

Anexo II (Acciones de mejora)

9. Comunicación interna y externa

Con el objetivo de sistematizar la comunicación y la transferencia de la información, se ha definido un Plan de Comunicación Interna y Externa, que permita identificar, habilitar, difundir y gestionar de modo eficiente la necesidad de conocer la información que resulte pertinente en el desarrollo de este plan.

Interna

- Presentación anual a las Áreas de Investigación
- Difusión vía intranet

- Integración en *onboarding*

Externa

- Inclusión en la memoria científica del Instituto
- Visibilidad como modelo innovador de acompañamiento

En este ejercicio se habilitan los siguientes canales de participación:

- Canal "Comunidad IRYCIS": Difusión de casos de éxito de relevo generacional y consolidación R3/R4 para fomentar la cultura de pertenencia.
- IRYCIS INFORMA y Web: Sección específica de "Talento y Liderazgo" donde se detallen las vías de contacto con GAPI.
- Sesiones de Bienvenida: Entrega del "paquete de bienvenida" a todos los R3/R4 que se incorporen o promocionen, explicando el soporte que GAPI les ofrece desde el primer día.

I 0. Referencias

En caso de que apliquen