

INiBICA

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN E
INNOVACIÓN BIOMÉDICA DE CÁDIZ

III PLAN ESTRATÉGICO

2026-2030

III PLAN ESTRATÉGICO 2026-2030

REALIZADO	REVISADO	APROBADO
2024	2025	09/12/2025
- Dirección Científica - Dirección Gerencia - Unidades de Gestión	- Comité Científico Externo - Comité Científico Interno - Agentes clave no científicos - Comisión Delegada	Consejo Rector
Lugar de archivo Servidor de la fundación gestora del INiBICA – Hospital Universitario Puerta del Mar		
Responsable de custodia Gerencia INiBICA		
V1.0	Histórico de versiones y cambios	

Contenido

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO	4
1.1. Historia del IIS	5
1.1.1. Contexto asistencial	6
1.2. Evaluación del II Plan Estratégico 2021-2025.....	7
1.2.1. Principales logros alcanzados.....	9
1.2.2. Desviaciones detectadas	10
1.3. Objetivo del III Plan Estratégico 2026-2030.....	10
2. METODOLOGÍA.....	11
2.1. Análisis de situación.....	12
2.2. Diagnóstico	12
2.3. Formulación estratégica	13
2.4. Validación	13
2.5. Aprobación, despliegue y seguimiento	13
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO.....	14
3.1. Análisis del entorno externo	14
3.2. Análisis interno	17
3.3. Análisis DAFO	27
3.4. Conclusiones del diagnóstico	30
4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2026-2030.....	32
4.1. Reformulación de la misión, visión y valores	32
4.2. Ejes y objetivos estratégicos.....	33
5. PLANES DE ACCIÓN	45
5.1. Plan de Integración Institucional.....	45
5.2. Plan Científico Cooperativo	46
5.3. Plan de Recursos Humanos (HRS4R).....	47

5.4.	Plan de Atracción y Retención de Talento.....	48
5.5.	Plan de Apoyo a Emergentes y Relevo Generacional	49
5.6.	Plan de Igualdad y Diversidad	50
5.7.	Plan de Formación y Capacitación.....	51
5.8.	Plan de Calidad y Mejora	52
5.9.	Plan de Infraestructuras y Plataformas	53
5.10.	Plan de Innovación y Transferencia de Conocimiento.....	53
5.11.	Plan de Investigación y Traslación clínica.....	55
5.12.	Plan de Comunicación y RRI	56
6.	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	57

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

1.1. Historia del IIS

El Instituto de Investigación e Innovación Biomédica de Cádiz (INiBICA) es un Instituto de Investigación Sanitaria (IIS), cuya configuración sigue las directrices del Real Decreto 279/2016, de 24 de junio, sobre acreditación de IIS (BOE número 161 de 5 de julio de 2016), basado en la cooperación entre las cinco entidades consorciadas en el Convenio de Colaboración para la Creación y Desarrollo del Instituto de Investigación e Innovación en Ciencias Biomédicas de la Provincia de Cádiz, firmado el 2 de diciembre de 2016:

- Junta de Andalucía (JdA)
 - Consejería de Salud y Consumo (CSC)
 - Consejería de Universidad, Investigación e Innovación (CUII)
 - Servicio Andaluz de Salud (SAS)
- Universidad de Cádiz (UCA)
- Fundación para la Gestión de la Investigación Biomédica de Cádiz (FCÁDIZ)

La misión del INiBICA es generar conocimiento mediante la investigación y la innovación para mejorar la atención al paciente y aportar soluciones a los principales problemas de salud de su población de referencia. Para ello, el Instituto integra recursos humanos del SAS, de la UCA y de la FCÁDIZ a nivel provincial, con el objetivo de aunar la actividad de I+i biomédica del territorio para orientarla a la transferencia de conocimiento a la práctica clínica y al sector productivo, así como ofrecer nuevas terapias y técnicas diagnósticas a los y las pacientes de la provincia de Cádiz mediante la puesta en marcha de ensayos y estudios clínicos, tanto promovidos por la industria como por el propio IIS

El INiBICA es uno de los IIS más jóvenes del territorio nacional y el quinto de la Comunidad Autónoma de Andalucía. El Instituto comienza a configurarse a partir de 2017 gracias a la Inversión Territorial Integrada (ITI) de Cádiz, financiada través de fondos europeos (FEDER, FSE y FEADER) en el ámbito de la Delegación del Gobierno en Cádiz de la Junta de Andalucía. Tras la implementación de su primer Plan Estratégico (2016-2020) se sientan las bases del IIS, principalmente alrededor del núcleo hospitalario y universitario. Desde su entrada en vigor, INiBICA ha planificado y ejecutado acciones dirigidas a configurar su estructura organizativa y científica, reforzar la estructura de gestión, aumentar sus recursos y capacidades científicas, y mejorar sus resultados y el impacto mediante la traslación a la práctica clínica, a las empresas, así como la visibilidad del instituto en la sociedad. Fruto de estas acciones y de la actividad creciente del instituto surge la necesidad de poner en marcha el segundo Plan Estratégico (2021-2025), alineado con la nueva GTE de Acreditación de IIS del ISCIII, publicada en 2019, con una hoja de ruta que ha posicionado al IIS como espacio multidisciplinar de investigación traslacional que integra y cohesiona la actividad de investigación e innovación en salud de la provincia de Cádiz, expandiendo espacios de investigación biomédica e integrando a personal técnico e investigador de diferentes centros de atención hospitalaria y primaria. En estos años, el Instituto ha orientado sus esfuerzos, principalmente a través de

reinversiones realizadas mediante su plan propio, a lograr la acreditación como IIS por parte del ISCIII. De cara al siguiente quinquenio, ya con una estructura más madura y habiendo iniciado su primer proceso de acreditación, INiBICA se propone potenciar su excelencia científica, impacto en salud y sostenibilidad institucional.

Este nuevo Plan Estratégico 2026-2030 se ha elaborado partiendo de un exhaustivo análisis interno y externo. Se ha evaluado el cumplimiento del plan anterior, identificado fortalezas y áreas de mejora, y recogido las aportaciones de los grupos de investigación, comisiones internas, entidades conveniadas y otros actores sociales. Asimismo, el plan tiene en cuenta el marco estratégico vigente en materia de I+D+i en salud a nivel europeo, nacional y autonómico. En particular, se alinea con las prioridades de Horizonte Europa, el Plan Estatal de Investigación 2021-2027, la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Estrategia Andaluza de I+D+i (EIDIA Horizonte 2027), la Estrategia de Investigación e Innovación en Salud de Andalucía y las recomendaciones de la Agenda 2030 de la ONU. De igual forma, el plan incorpora principios transversales como la Ciencia Abierta, la Innovación Responsable y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relevantes (p.ej. salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente, industria e innovación, reducción de desigualdades y alianzas). Todo ello garantiza que la estrategia del INiBICA se adapte al entorno cambiante y a las mejores prácticas de los IIS a nivel nacional.

1.1.1. Contexto asistencial

El INiBICA se constituye como un espacio de investigación e innovación biomédica y en ciencias de la salud multidisciplinar y traslacional, nucleado principalmente en torno al Hospital Universitario Puerta del Mar de Cádiz, que integra a la Universidad de Cádiz junto con el conjunto de centros del Sistema Sanitario Público de la provincia, tanto de Atención Primaria como Hospitalaria (tabla 1), en el que se desarrollan e integran armónicamente la investigación básica, clínica y de salud pública, potenciando la investigación traslacional con una mejor transferencia de los avances científicos obtenidos en la prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud más prevalentes con especial interés en la Comunidad Autónoma Andaluza.

El **Hospital Universitario Puerta del Mar de Cádiz (HUPM)** es el núcleo del INiBICA, junto a la Facultad de Medicina de la Universidad de Cádiz. A este núcleo hospitalario **se asocian el resto de los hospitales y centros de atención primaria del Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA) de la provincia de Cádiz**, que se agrupan en algunos casos en Áreas de Gestión Sanitaria (AGS) o distritos de atención primaria (AP), y cuya actividad I+i es gestionada y corresponde a la fundación gestora del IIS. Esta asociación, como recogen el Convenio y el RI, es estratégica y tiene como objetivo de aumentar la masa crítica y fortalecer métricas e impacto del IIS:

- **Hospital Universitario de Puerto Real (HUPR)**
- **Área de Gestión Sanitaria de Jerez, Costa Noroeste y Sierra de Cádiz (AGSJCNSC)**
 - **Hospital Universitario de Jerez de la Frontera (HUJF)**

- Centros de atención de primaria de Jerez, la Costa de Cádiz (Chipiona, Rota y Sanlúcar de Barrameda) y la Sierra de Cádiz (Alcalá del Valle, Arcos de la Frontera, Olvera, Ubrique y Villamartín)
- **Área de Gestión Sanitaria del Campo de Gibraltar Oeste (AGSCGO)**
 - **Hospital Universitario «Punta de Europa» de Algeciras (HUPE)**; hospital comarcal que adquiere condición de universitario en 2023
 - Centros de atención primaria de Algeciras, Los Barrios y Tarifa
- **Área de Gestión Sanitaria del Campo de Gibraltar Este (AGSCGE)**
 - **Hospital Universitario de la Línea de la Concepción de Cádiz (HULL)**; hospital comarcal que adquiere condición de universitario en 2024.
 - Centros de atención de primaria de La Línea, San Roque, Jimena y Castellar
- **Distrito Bahía de Cádiz - La Janda (DBCJ)**
 - Centros de atención de primaria de Barbate, Cádiz, Chiclana, Conil, Medina Sidonia, Puerto de Santa María, Puerto Real, San Fernando y Vejer de la Frontera.

Tabla 1. Población de referencia y actividad asistencial de las Áreas de Gestión Sanitaria, Distrito Sanitario y centros del SSPA en la provincia de Cádiz. La población total de referencia es de 1,25M habitantes (INE 2022). AP = Atención Primaria.

Centros SSPA Cádiz (INiBICA)	Población	Camas	Altas (hosp.)	Consultas AP
Hospital Universitario Puerta del Mar de Cádiz	515.231	1.931 (2020)	58.285 (2020)	13.515.698 consultas (2022)
Hospital Universitario de Puerto Real				
Distrito Sanitario Bahía de Cádiz-La Janda				
Área de Gestión Sanitaria Jerez, Costa Noroeste y Sierra de Cádiz	459.000			
Área de Gestión Sanitaria del Campo de Gibraltar Este	109.856			
Área de Gestión Sanitaria del Campo de Gibraltar Oeste	166.479			

1.2. Evaluación del II Plan Estratégico 2021-2025

Durante el periodo 2021-2025, el INiBICA ha consolidado su crecimiento científico y estructural, alcanzando niveles de actividad y resultados que reflejan su madurez como instituto de investigación sanitaria provincial. Este avance se ha sustentado en la expansión de los grupos activos, el incremento sostenido de la producción científica, la diversificación de la financiación y la ampliación de las capacidades en investigación clínica e innovación.

Producción científica

Este periodo se ha caracterizado por un notable incremento de la productividad y la calidad científica. En 2024, último año del que se dispone datos completos de cierre, se publicaron **421 artículos indexados en JCR**, de los cuales el **56 % se situaron en el primer cuartil (Q1)** y el **18 % en el primer decil (D1)**. Además, **el 49 % de las publicaciones estuvieron lideradas por personal del INiBICA**, reflejo del creciente liderazgo científico del Instituto. Cabe destacar que **el 67 % de los trabajos fueron realizados en colaboración con instituciones internacionales**, y que **el 78 % de los artículos se publicaron en acceso abierto**, alineándose con la Estrategia Nacional de Ciencia Abierta y reforzando la visibilidad global de la investigación realizada.

Captación de fondos y proyectos competitivos

El INiBICA ha alcanzado una **financiación total captada de 5,78 millones de euros en 2024**, de los cuales **3,3 millones correspondieron a fondos no competitivos** y el resto a convocatorias nacionales e internacionales. Ese año estuvieron activos **11 proyectos internacionales** (2 concedidos en el periodo), junto con **10 proyectos nacionales y varios regionales** en ejecución.

A ello se suma la obtención de **0,98 millones de euros de fondos europeos** para la creación de la nueva **Unidad de Investigación Clínica Jerez-INiBICA**, que permitirá fortalecer la investigación de fases tempranas y la integración entre hospitales de la provincia.

Investigación clínica

La actividad en investigación clínica ha experimentado un crecimiento notable. En 2024 se desarrollaron **195 ensayos y estudios clínicos activos promovidos por la industria y 43 ensayos en fases tempranas (I-II)**, con una **facturación total de 1,89 millones de euros**, cifra récord en la historia del Instituto. Además, se **firmaron 62 nuevos contratos con la industria y 10 estudios clínicos promovidos directamente por el propio INiBICA**, consolidando su papel como aliado estratégico del SSPA en investigación traslacional. El Instituto mantiene un **modelo descentralizado**, con nodos en los hospitales universitarios de Cádiz, Jerez, Puerto Real y La Línea, permitiendo que la ciudadanía de toda la provincia acceda a ensayos clínicos y terapias innovadoras sin necesidad de desplazarse a grandes centros de referencia.

Talento y desarrollo institucional

Durante el último ejercicio se **contrataron 23 profesionales** con cargo a convocatorias competitivas (programas Miguel Servet, Río Hortega, etc.) y se **ofertaron 32 convocatorias de empleo** a través de la fundación gestora. Asimismo, se **firmaron 51 nuevos contratos de empleo** y se realizaron **36 procesos de selección** basados en los principios de mérito, capacidad y transparencia.

En 2024 el INiBICA obtuvo la **concesión del Sello HRS4R (Human Resources Strategy for**

Researchers) otorgado por la Comisión Europea, que acredita la implementación de buenas prácticas en gestión de recursos humanos, igualdad y atracción de talento.

Innovación y transferencia

La innovación se ha consolidado como un eje estratégico. En 2024 se presentaron **23 solicitudes de patentes y registros de propiedad intelectual**, y se firmaron **21 acuerdos y alianzas con empresas** para el codesarrollo de productos, herramientas diagnósticas y soluciones tecnológicas. Iniciativas como **TADIS**, centrada en el impulso de la innovación en sectores estratégicos, han fortalecido la conexión del Instituto con el ecosistema empresarial y tecnológico andaluz.

Comunicación y divulgación científica

El Instituto ha mantenido un firme compromiso con la **ciencia abierta y la comunicación social**. En 2024 se organizaron **40 actividades de divulgación científica** dirigidas a la ciudadanía, se publicaron **42 notas de prensa**, y se promovieron **7 iniciativas formativas con perspectiva de género en investigación**. Además, **53 estudiantes realizaron prácticas formativas** en los distintos programas científicos, reforzando la conexión del Instituto con la comunidad universitaria y el entorno educativo.

En conjunto, los resultados del quinquenio evidencian un **crecimiento sostenido en producción, liderazgo y capacidad de atracción de recursos**, junto con un fuerte compromiso con la igualdad, la innovación y la proyección social. El INiBICA se consolida así como un **Instituto de Investigación Sanitaria de referencia provincial**, plenamente alineado con los objetivos de excelencia, impacto y sostenibilidad que orientan el Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación en Salud.

1.2.1. Principales logros alcanzados

- **Alto sentido de pertenencia de todo el personal al Instituto**, independientemente de la Institución de procedencia (hospitales, atención primaria, universidad).
- **Mejora de la integración y coordinación institucional**. Se ha implantado una política común de reinversión de fondos para infraestructuras y contratación de personal. Ha habido mayor participación de instituciones y personal en comités/comisiones. El Instituto ha influenciado la creación de nuevas comisiones asistenciales, como impresión 3D hospitalaria en el hospital núcleo.
- **Infraestructuras y plataformas**. Apertura de dos Unidades de Investigación y Ensayos Clínicos (HUJF, HUPR) y un nodo IMPaCT Cohorte en AP (Centro de Salud El Arroyo, Chipiona) en colaboración con IBIMA-Plataforma BIONAND. Plataformas y servicios en funcionamiento y compartidas entre UCA y SSPA, con catálogo accesible y buena usabilidad.

- **Fortalecimiento de programas científicos y grupos.** Reclasificación (consolidados, emergentes, clínicos asociados), evaluación periódica de desempeño, mentoría de dirección y grupos consolidados, y reinversión competitiva vía Plan Propio. Desarrollo de líneas diferenciales sobre salud y recursos marinos, impresión 3D o codesarrollo de material quirúrgico con la industria.
- **Producción científica y captación de recursos.** Aumento de volumen y calidad (Q1/D1), liderazgo por personal adscrito e incremento de colaboración intramural e internacional. Importante incremento en la captación de recursos públicos y, especialmente, en la participación en ensayos clínicos, cuya captación de fondos se ha duplicado en los últimos 5 años.
- **Innovación y transferencia.** Creación de OTC propia e impulso a la cultura innovadora, con incrementos notables en el número de registros de propiedad industrial e intelectual, proyectos en colaboración público-privada, acuerdos de codesarrollo y explotación con la industria. Buena capacidad de traslación y transferencia de los resultados de investigación a la práctica clínica.
- **Formación y divulgación.** El IIS cuenta con una oferta formativa estable (seminarios, cursos, jornadas), ha desarrollado cursos propios (matemática en oncología, innovación biosanitaria, metodología de investigación clínica) y cuenta una mayor implicación de grupos en divulgación y ciencia ciudadana.

1.2.2 Desviaciones detectadas

- **Porcentaje de IP con actividad asistencial.** Debe fomentarse la captación de proyectos mediante recursos como la intensificación de personal asistencial, fundamentalmente emergentes, para incrementar el personal clínico investigador que lidera propuestas nacionales e internacionales en el Instituto.
- **Aplicación de la política RRI en los órganos de gobierno y asesores.** Se identifica la necesidad de reforzar y estructurar la participación de actores clave no científicos (asociaciones de pacientes, entidades sociales, sector productivo y ciudadanía) en los procesos de definición de líneas prioritarias de investigación y en la evaluación del impacto de la investigación. Los actores clave no científicos deben integrarse y participar activamente en el gobierno y asesoramiento científico-técnico.
- **Escasa retención del talento y baja estabilidad laboral.** Hay una alta temporalidad del personal técnico/gestión y rotación en UCAIB. Falta de modelo de carrera investigadora y estabilización por parte de la fundación gestora del IIS, lo que dificulta la retención del talento.
- **Baja filiación en las publicaciones.** Se deben establecer políticas claras y activas para mejorarla, así como seguir implementando medidas que basen la asignación de recursos del Instituto al cumplimiento de esta.
- **Ciencia abierta/FAIR.** Adopción muy limitada a publicaciones en acceso en abierto. Necesidad de capacitación de personal del IIS y de incorporar FAIR a ciclo de vida del dato para todos los proyectos (clave para IA y medicina personalizada).

1.3. Objetivo del III Plan Estratégico 2026-2030

Con este tercer Plan Estratégico, el INiBICA aspira a afianzar su crecimiento y evolución hacia un instituto plenamente consolidado, reacreditado y reconocido por su excelencia y por ser un motor de cambio socioeconómico a nivel local. La consecución de las metas aquí descritas permitirá que la investigación biomédica/sanitaria gaditana genere nuevo conocimiento, atraiga talento y recursos a la provincia de Cádiz, se traduzca en mejoras palpables en la salud de las personas, y contribuya al desarrollo socioeconómico del territorio, en armonía con las políticas científicas de Andalucía, España y Europa. Estamos convencidos de que, mediante el esfuerzo colectivo de nuestros profesionales y el apoyo de las instituciones colaboradoras, el INiBICA continuará su transformación en un referente de innovación, conocimiento y salud para 2030.

1.3.1. Desafíos estratégicos y áreas de mejora prioritarios

INiBICA cuenta con una estructura sólida de gobernanza, una producción científica destacable y un nivel creciente de implicación del sistema sanitario. Sin embargo, el instituto afronta desafíos **estratégicos críticos, corroborados además por el CCE y el proceso de auditoría para la acreditación del propio IIS, en torno a:**

- **Atracción y retención del talento.** Estabilización de personal investigador (grupos y UCAIB) y fortalecimiento de perfiles técnico-científicos.
- **Relevo generacional de IP** (especialmente clínicos) y continuidad de líneas estratégicas del Instituto, dependiente de estos/as.
- **Incremento de infraestructura para I+i:** necesidad de expandir espacios gestionados por la Dirección del INiBICA en los centros sanitarios y la universidad, y/o proyecto de edificio propio. Robustecimiento de plataformas.
- Impacto social y sanitario, con **participación ciudadana estructurada.** Formalización de participación de agentes clave no científicos en la priorización de líneas y seguimiento del Plan Estratégico.

2. METODOLOGÍA

La elaboración de un Plan Estratégico quinquenal para IIS requiere un enfoque metodológico riguroso que cumpla con los requisitos establecidos en el **Real Decreto 279/2016** y la **nueva Guía Técnica de Evaluación (GTE) de Acreditación de IIS**, publicada por el ISCIII en enero de 2025, que reemplaza a la anterior GTE de 2019, que INiBICA tuvo como referencia en su II Plan Estratégico y primera solicitud de acreditación realizada en diciembre de 2024.

El **Plan Estratégico INiBICA 2026–2030** se ha elaborado siguiendo un **enfoque participativo, riguroso y alineado con los principios de la Investigación e Innovación Responsables (RRI)**. Bajo la coordinación de la **Dirección Científica** y con el apoyo de la **Gerencia y las**

Unidades de Gestión (UG) del Instituto, el proceso ha involucrado activamente a **investigadores/as, personal técnico y de gestión**, así como a representantes de las **instituciones consorciadas** (JdA, UCA) y a **actores sociales relevantes**, incluyendo asociaciones de pacientes, empresas y entidades del entorno científico-tecnológico del Instituto.

El desarrollo del plan se ha basado en un **proceso iterativo de reflexión, análisis y consenso**, orientado a garantizar la incorporación de **perspectivas diversas**, con un **enfoque de género, ciencia abierta y participación ciudadana**, reforzando así la **transparencia y la confianza social** en el Instituto. Este modelo participativo permite al INiBICA alinear su planificación estratégica con los **valores de la sociedad** y con los **principios de sostenibilidad, equidad y rendición de cuentas** que guían el Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación (SICTI) en Salud.

El proceso de planificación se estructuró en **cuatro fases secuenciales y complementarias**:

2.1. Análisis de situación

El proceso comenzó con una revisión exhaustiva de la normativa aplicable y toda la documentación institucional previa. La Dirección Científica junto con la Dirección y su equipo de gestión lideró esta fase inicial, estableciendo el marco de trabajo y los objetivos del proceso de planificación, que comienza en 2024.

Se realizó un diagnóstico integral del Instituto, que abarcó:

- **Contexto externo:** análisis PESTEL del entorno sanitario, científico y regulatorio. Este análisis consideró factores políticos (como nuevas regulaciones sanitarias), económicos (financiación de la I+i), sociales (necesidades de salud de la población), tecnológicos (avances en biomedicina), legales (cambios normativos) y ecológicos (sostenibilidad en investigación). con el fin de situar al Instituto en su marco actual y detectar factores críticos para su desarrollo futuro.
- **Entorno interno:** evaluación de las capacidades actuales del IIS, incluyendo recursos humanos, infraestructuras, plataformas tecnológicas, resultados científicos y capacidad de gestión. Se analizó la producción científica, la captación de financiación, la transferencia de conocimiento y el impacto social de la investigación. Como parte de esta fase, se llevaron a cabo **entrevistas en profundidad, grupos de trabajo y consultas a agentes clave no científicos** (empresas, asociaciones de pacientes, instituciones sanitarias y académicas).

2.2. Diagnóstico

El análisis previo conllevó a la elaboración de un **análisis DAFO participativo**, que permitió identificar las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** más relevantes del

Instituto, que considera el impacto que tanto factores internos como externos pueden tener en el desarrollo estratégico del INiBICA.

La identificación y priorización de áreas científicas se realizó mediante criterios objetivos y consensuados entre la dirección, el personal científico del instituto y los agentes claves (asociaciones de pacientes, empresas y otras instituciones). Los coordinadores de los programas consideraron el potencial científico, la relevancia sanitaria, la capacidad de transferencia y las oportunidades de colaboración internacional, apoyados por agentes clave no científicos.

2.3. Formulación estratégica

Sobre la base del diagnóstico, se revisaron la **misión, visión y valores institucionales**, actualizándolos conforme a las nuevas tendencias en investigación sanitaria y a los marcos de referencia europeos, manteniendo a la vez la esencia fundacional del INiBICA.

Posteriormente, se definieron los **ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción** del periodo 2026–2030 mediante **talleres y sesiones de priorización**, en los que participaron personal investigador, gestores y representantes institucionales. Este proceso aseguró la coherencia entre las capacidades internas del Instituto y las prioridades estratégicas del SSPA y del ISCIII (nueva GTE), a fin de garantizar que se incluyesen los cinco objetivos estratégicos para los IIS:

1. Investigación traslacional, centrada en generar conocimiento con impacto en el Sistema Nacional de Salud (SNS).
2. Integración de la perspectiva de género, alineado con directrices estatales y europeas.
3. Actividad de innovación y transferencia enfocada en productos, procesos y prácticas útiles para la organización sanitaria y el sector productivo.
4. Posicionamiento internacional, para fortalecer el liderazgo internacional de la I+i sanitaria española.
5. Participación de la sociedad, que garantice la participación ciudadana en la generación y transferencia del conocimiento científico.

2.4. Validación

El borrador resultante fue sometido a un proceso de **revisión técnica y científica** por los órganos consultivos del Instituto. El **CCI** y el **CCE** evaluaron el contenido del documento, formulando recomendaciones y garantizando su **calidad, viabilidad e impacto**. Asimismo, se compartió con **instituciones colaboradoras, otros IIS y plataformas temáticas nacionales** para recoger aportaciones y asegurar la **alineación con las políticas científicas vigentes** (Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021–2027, PEICTI, EIDIA y Estrategia de Investigación e Innovación en Salud de Andalucía). Esta validación garantiza que el plan incorporare las **mejores prácticas y una visión realista** de los retos institucionales.

2.5. Aprobación, despliegue y seguimiento

Tras la integración de las revisiones, el presente Plan fue **aprobado por el CR**, máximo órgano de gobierno del Instituto, que asume el seguimiento del mismo (ver sección 6).

El **despliegue operativo** del Plan Estratégico se realiza a través de los **Planes de Actuación Anuales (PAA)**, que traducen los objetivos estratégicos en acciones concretas con su correspondiente programación presupuestaria e indicadores de desempeño

El **seguimiento y evaluación** del mismo se llevará a cabo mediante el **Cuadro de Mando del INiBICA**, herramienta que permite monitorizar de forma sistemática los indicadores asociados a cada eje estratégico. Informes periódicos y evaluaciones anuales facilitarán la identificación de logros, desviaciones y necesidades de ajuste, promoviendo una cultura institucional de **mejora continua y rendición de cuentas**.

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3.1. Análisis del entorno externo

3.1.1. Nivel internacional

En el período 2026–2030, el INiBICA desarrollará su actividad en un **entorno político-científico y social** marcado por profundas transformaciones. A nivel **europeo**, el marco de referencia viene definido por el programa **Horizonte Europa (2021–2027)**, que introduce las **Misiones de la UE** como nuevo instrumento para orientar la I+D+i hacia grandes retos sociales con metas ambiciosas y medibles. Estas misiones abarcan áreas prioritarias como la lucha contra el cáncer, la adaptación al cambio climático, las ciudades inteligentes y neutras en carbono, la salud de los océanos y la recuperación de suelos saludable. El INiBICA deberá alinear sus líneas de investigación con estos desafíos europeos, especialmente en ámbitos como la Misión Cáncer, aprovechando oportunidades de financiación y consorcios internacionales orientados a dichos objetivos. Asimismo, la Unión Europea impulsa decididamente la **ciencia abierta**, fomentando que los resultados de investigación (publicaciones, datos) sean accesibles y reutilizables, y promoviendo la participación ciudadana en la ciencia. España ha respondido a este impulso con la primera **Estrategia Nacional de Ciencia Abierta (ENCA) 2023–2027**, que busca aumentar la transparencia, reproducibilidad e impacto social de la ciencia, incorporando a actores no académicos en todo el ciclo investigador. Para el INiBICA, esto implica avanzar en políticas de acceso abierto, gestión FAIR de datos científicos y ciencia ciudadana, adaptando sus prácticas a las nuevas exigencias legales y éticas en materia de investigación abierta.

El Instituto deberá realizar un seguimiento y alinearse estratégicamente con respecto a los siguientes puntos:

1. Europa: Programas Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea (Horizonte Europa).
2. HR4S4R (*Human Resources Strategy for Researchers*): Iniciativa europea que promueve la mejora de las condiciones de trabajo y de la carrera investigadora en Europa.
3. EATRIS (*European Infrastructure for Translational Medicine*): Red europea que facilita la investigación traslacional en medicina y la colaboración internacional.
4. RRI (*Responsible Research and Innovation*): Marco europeo que promueve la responsabilidad y la inclusión en la investigación e innovación, asegurando que los resultados respondan a las expectativas de la sociedad.
5. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030: Especialmente aquellos relacionados con la salud y bienestar (ODS 3), innovación (ODS 9), y alianzas para lograr objetivos (ODS 17). Estos son cada vez más relevantes en la investigación financiada a nivel europeo.
6. Políticas de Ciencia Abierta: Fomentar la ciencia abierta y plataformas de colaboración que permiten el intercambio de conocimiento entre diferentes actores del sistema de salud.
7. Aspectos Legales y Regulatorios: Mantenerse al tanto de las regulaciones y directrices tanto a nivel nacional como autonómico que afectan a la investigación biomédica (p. ej., normativas sobre protección de datos, ensayos clínicos, etc.)

3.1.2. Nivel nacional

En el contexto **nacional**, el ecosistema de I+D+i español está enmarcado por la **Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación (EECTI) 2021-2027** y el correspondiente **Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación (PEICTI)**, que establecen las prioridades estratégicas y los programas de financiación de la ciencia para los próximos años. Estas políticas nacionales ponen énfasis en la colaboración público-privada, la digitalización, la atracción de talento y la orientación de la investigación hacia retos socioeconómicos. En el ámbito de la investigación en salud, la **Acción Estratégica en Salud** y los planes del Instituto de Salud Carlos III continúan promoviendo la investigación traslacional, las redes temáticas y la innovación sanitaria, aspectos todos muy relevantes para INiBICA. Una tendencia destacada a escala nacional es la creciente **competencia entre Institutos de Investigación Sanitaria (IIS)** acreditados: actualmente existen 35 IIS reconocidos en 13 comunidades autónomas, que agrupan a más de 31.000 investigadores vinculados a centros sanitarios y universidad. Este nutrido mapa de institutos supone un entorno altamente competitivo en cuanto a captación de fondos, productividad científica y retención de talento, obligando a cada IIS a buscar nichos de especialización, excelencia científica y colaboración para destacar. INiBICA deberá consolidar su posición diferenciada, apoyándose en sus fortalezas locales y en alianzas estratégicas, para competir con éxito por financiación en convocatorias nacionales e internacionales. Al mismo tiempo, a nivel estatal se observa una apuesta por integrar la **innovación en salud basada en datos**: iniciativas

como la reciente creación del **Espacio Nacional de Datos Sanitarios** y los programas de medicina de precisión exigen a los institutos capacidad para gestionar **grandes volúmenes de datos clínicos** e incorporar tecnologías emergentes (inteligencia artificial, análisis predictivo) a la investigación biomédica. La **participación ciudadana** y de pacientes en la definición de prioridades de investigación es otro elemento en auge: cada vez más, las agencias financiadoras y planes nacionales incentivan la involucración de asociaciones de pacientes y de la sociedad civil en proyectos científicos, buscando que la investigación responda a necesidades reales y mejore su impacto en salud.

A este nivel, es fundamental que el Instituto realice un seguimiento de los siguientes puntos y actualización de la estrategia en base a los mismos:

1. Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación (EECTI) 2021-2027: Marco estratégico nacional que establece las prioridades en investigación, desarrollo e innovación, y está alineado con los objetivos europeos.
2. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (NextGenerationEU)
3. Convocatoria de Proyectos de Investigación en Salud (FIS) del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII).
4. Guía Técnica de Evaluación de Acreditaciones de Institutos de Investigación Biomédica o Sanitaria ISCIII
5. Estrategia de Medicina Personalizada: Dentro de la Estrategia Española de Ciencia, incluye un apartado específico para medicina personalizada y precisión, relevante para la investigación biomédica.
6. Colaboración Público-Privada: Identificar oportunidades de colaboración con la industria farmacéutica, biotecnológica y otros sectores estratégicos.

3.1.3. Nivel autonómico

En el plano **autonómico**, el INiBICA se inscribe en las directrices de la **Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación de Andalucía (EIDIA) Horizonte 2027**, que orienta las políticas andaluzas de ciencia y tecnología hacia la excelencia, la internacionalización y la especialización inteligente. Asimismo, en el sector salud, la **Estrategia de Investigación e Innovación en Salud 2020-2023** (en proceso de actualización) ha marcado objetivos para fortalecer la investigación sanitaria en la región, integrándola con la asistencia clínica y fomentando la innovación en el Servicio Andaluz de Salud. Un aspecto especialmente relevante es el impulso de la **salud digital y la explotación del valor del dato sanitario**. La Junta de Andalucía ha aprobado la **Estrategia de Salud Digital de Andalucía 2030**, que establece las bases para aprovechar la tecnología en la mejora del sistema sanitario, con objetivos como “mejorar la toma de decisiones aprovechando el valor del dato y conocimiento disponibles” e “impulsar la transformación digital... fomentando la innovación dentro del ecosistema digital del sistema sanitario. Esto se traduce en oportunidades para INiBICA en líneas de investigación sobre big data sanitario, telemedicina, sistemas de apoyo a la decisión clínica, etc., a la vez que plantea el reto de desarrollar competencias en analítica

avanzada y ciberseguridad. Por otro lado, la **Estrategia Andaluza de Medicina de Precisión** y la consolidación de redes regionales de investigación (biobancos, registros de enfermedades, etc.) proporcionan infraestructura y ámbitos de colaboración de los cuales INiBICA puede beneficiarse.

En el entorno social, tras la experiencia de la pandemia COVID-19, existe una mayor concienciación pública y política sobre la importancia de la investigación biomédica y de la **preparación ante emergencias sanitarias**. La sociedad demanda mayor agilidad en la transferencia de los hallazgos científicos a mejoras tangibles en la salud y calidad de vida. Factores como el **envejecimiento poblacional** y el aumento de enfermedades crónicas en la provincia de Cádiz configuran necesidades sanitarias donde la investigación de INiBICA puede aportar soluciones (p. ej., innovación en cuidados, terapias avanzadas, promoción de vida saludable). A la vez, la ciudadanía espera ser partícipe de los procesos de I+D (a través de ciencia ciudadana, encuestas de preferencia, ensayos clínicos con pacientes informados, etc.), lo que obliga a reforzar la comunicación científica y los canales de **participación ciudadana** en las iniciativas del Instituto. En conclusión, el análisis externo dibuja un panorama de **exigencia y oportunidad** para INiBICA: por un lado, fuertes lineamientos estratégicos supranacionales y nacionales orientan la investigación (Horizonte Europa, misiones, estrategias estatales y autonómicas), y por otro, la rápida evolución tecnológica, la competencia por recursos y la demanda social de resultados tangibles requieren que el Instituto sea proactivo, adaptable e innovador. El Plan Estratégico 2026–2030 deberá posicionar al INiBICA para *aprovechar las oportunidades* (fondos europeos, colaboraciones público-privadas, datos masivos en salud) y *mitigar las amenazas* (competencia intensa, brechas digitales, dispersión de esfuerzos), asegurando que su actividad investigadora siga siendo relevante y genere impacto positivo en el sistema sanitario y en la sociedad.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Infraestructuras

Respecto a **infraestructuras**, el INiBICA dispone de espacios, equipamientos y plataformas tecnológicas para sustentar la investigación de sus grupos. El núcleo físico principal se sitúa en el propio Hospital Puerta del Mar, que ha habilitado unos **1.004 m²** de instalaciones destinadas a actividades de I+D (laboratorios, áreas de investigación clínica, etc.) dentro del recinto hospitalario. Complementariamente, la Universidad de Cádiz aporta alrededor de **1.000 m²** en el cercano Edificio “Andrés Segovia” (Cádiz), donde se albergan los **Servicios Centrales de Investigación en Ciencias Biomédicas (SC-ICB)**, incluyendo laboratorios especializados y un animalario para investigación preclínica. Adicionalmente, otros hospitales comarcales y distritos sanitarios de la provincia cuentan con unidades o espacios dedicados a investigación clínica vinculados al Instituto, lo que amplía la capacidad territorial del INiBICA para realizar estudios multicéntricos y ensayos clínicos en diversos entornos asistenciales. En cuanto a **plataformas y servicios de apoyo científico-técnico**, el INiBICA opera bajo el principio de uso compartido de recursos: todos los equipos principales y

servicios (p.ej. plataforma de secuenciación, biobanco, unidad de estadística, etc.) son accesibles para cualquier investigador del Instituto, sin importar su institución de origen, bajo normas comunes de utilización.

INiBICA está físicamente integrado en el sistema sanitario público, facilitando que los y las profesionales puedan acceder de forma rápida y cercana a herramientas y recursos para convertir sus inquietudes y desafíos diarios en soluciones prácticas.

En 2025, INiBICA cuenta con 4.794,21 m² de espacios dedicados a la investigación biosanitaria, cuyo uso ha sido cedido por parte de las entidades conveniadas (universidad y centros sanitarios públicos de la provincia de Cádiz) para gestión por parte de la Dirección Científica (Figura 1).

Figura 1. Distribución de los centros que forman parte del INiBICA y cuyos espacios para I+i son gestionados por la Dirección Científica, a fecha de 31 de octubre de 2025.



Las **Unidades Centrales de Apoyo a la Investigación Biomédica y en Ciencias de la Salud (UCAIB)** constituyen un elemento esencial de la estructura científico-técnica del INiBICA. Integran el conjunto de servicios, infraestructuras y equipamientos comunes —propios o asociados a las entidades consorciadas— que, gestionados por personal técnico especializado, ofrecen **soporte y asesoramiento científico, técnico y metodológico** al personal investigador del Instituto, así como a usuarios y entidades externas que lo soliciten.

El **objetivo principal** de las UCAIB es garantizar el mantenimiento, la actualización y el correcto funcionamiento de las infraestructuras científico-tecnológicas, asegurando un acceso equitativo, eficiente y de calidad a los distintos servicios. Estas unidades promueven

el uso compartido de equipamientos singulares y el asesoramiento especializado en sus aplicaciones, contribuyendo así al fortalecimiento de la investigación traslacional y la innovación biomédica en la provincia de Cádiz.

Actualmente, la mayor parte de las UCAIB se ubican en la **Unidad de Investigación del Hospital Universitario Puerta del Mar (UI-HUPM)** y en los **Servicios Centrales de Investigación en Biomedicina (SC-IBM)**, localizados en el edificio Andrés Segovia del Campus Universitario de Cádiz. Ambos espacios concentran equipamiento científico de vanguardia y personal altamente cualificado, situando al INiBICA en una posición competitiva para el desarrollo de una investigación biomédica de excelencia.

La gestión y el acceso a las UCAIB se basan en los principios de **equidad, transparencia e integración institucional**, garantizando la igualdad de condiciones para todo el personal investigador del Instituto, con independencia de su entidad de adscripción. Las tarifas de uso se aprueban anualmente por el **Consejo Rector** y se publican en la **web institucional** y en las plataformas corporativas del SSPA (ECAIRO y Portal I+Salud). Asimismo, el INiBICA desarrolla una **estrategia conjunta con la Universidad de Cádiz y el Servicio Andaluz de Salud** para la planificación de inversiones, el mantenimiento de infraestructuras y la dotación de personal técnico, optimizando así los recursos y fomentando la sostenibilidad de las plataformas científico-tecnológicas.

Toda la información relativa a las UCAIB, sus servicios disponibles, procedimientos de solicitud y normas de uso se encuentra accesible en la página web del Instituto, promoviendo la transparencia, la trazabilidad y la **máxima utilización de las infraestructuras científicas comunes**.

Tabla 2. Plataformas y servicios ofertados por el IIS INiBICA a 31 de octubre de 2025. Las UCAIB se listan como imprescindibles o adicionales en base a la GTE de Acreditación de IIS del ISCIII.

	Plataforma / Servicio	Localización espacio INiBICA
Imprescindibles	Animalario	SCIBM UCA (Planta 4)
	Genómica y proteómica	- Unidad Investigación HUPM (Planta 9) - SCIBM UCA (Planta 3)
	Sistemas informáticos (TIC y BBDD)	Unidad EECC HUPM (Planta 9)
	Biobanco	Biobanco HUPM (Planta -1)
	Epidemiología y bioestadística	- Unidad Investigación HUJF (Planta -2) - Avanzada externalizada (<i>Bioestatech</i>)
	Ensayos clínicos	- Unidad EECC HUPM (Planta 9) - Unidad EECC HUJF (Planta -2)

Adicionales	Análisis estructural y molecular	• Unidad Investigación HUPM (Planta 9) • SCIBM UCA (Planta 3)
	Bioimagen con microscopía confocal y fluorescencia	• Unidad Investigación HUPM (Planta 9) • SCIBM UCA (Planta 3)
	Citometría y citogenética	• Unidad Investigación HUPM (Planta 9) • SCIBM UCA (Planta 3)
	Bioinformática	Unidad Investigación HUPM (Planta 9)
	Cultivos celulares	• Unidad Investigación HUPM (Planta 9) • SCIBM UCA (Planta 3)
	Impresión 3D	Unidad Impresión 3D HUPM (Planta 5)

3.2.2. Recursos económicos y captación de recursos

En el ejercicio 2024, el INiBICA consolidó su posición como estructura de referencia para la investigación biomédica en la provincia de Cádiz, alcanzando unos ingresos totales de 4,67 millones de euros, procedentes de fuentes públicas, privadas y de la industria farmacéutica y biotecnológica. Esta cifra refleja un crecimiento sostenido respecto a ejercicios anteriores y evidencia la diversificación de las fuentes de financiación, elemento clave para la sostenibilidad del Instituto.

La distribución de ingresos por fuente muestra un modelo equilibrado: el 40,5% de los fondos procede de estudios clínicos y observacionales promovidos por la industria, el 32,1% de organismos públicos a través de convocatorias competitivas regionales, nacionales e internacionales, el 19,8% de financiación privada (acuerdos, prestación de servicios y donaciones) y el 7,6% de aportaciones destinadas al mantenimiento de la estructura de gestión.

El crecimiento de la investigación clínica ha sido especialmente significativo, con una facturación récord de 1,89 millones de euros en 2024, lo que representa un incremento del 48% respecto a 2022 y confirma la confianza del sector privado en las capacidades del Instituto para el desarrollo de ensayos clínicos de fases tempranas y estudios multicéntricos.

En cuanto a los costes indirectos ingresados, el Instituto alcanzó en 2024 un total de 1,05 millones de euros, procedentes en un 43,5% de la estructura de gestión, 35,1% de investigación clínica, 11,4% de financiación privada y 10% de organismos públicos. Estos recursos se reinvierten íntegramente en el fortalecimiento del ecosistema investigador, conforme a las directrices del Instituto de Salud Carlos III, destinándose a planes propios del IIS, cofinanciación de contratos y acciones de atracción de talento (programas Miguel Servet, Río Hortega, entre otros), así como a la formación, mantenimiento de instalaciones y apoyo a la publicación en revistas de alto impacto.

Los gastos totales del ejercicio 2024 ascendieron a 4,34 millones de euros, en línea con el volumen de ingresos, lo que refleja una gestión económica equilibrada y orientada a resultados. La política

de reinversión del INiBICA prioriza la creación de capacidades, el sostenimiento de infraestructuras científico-técnicas y la financiación de proyectos propios para grupos emergentes, promoviendo un modelo sostenible de desarrollo institucional.

En relación con el balance de situación, el total del activo en 2024 alcanzó los 12,57 millones de euros, de los cuales 12,07 millones corresponden a activo corriente. El patrimonio neto se situó en 295.388 €, y el pasivo total en 12,27 millones de euros, lo que refleja un adecuado equilibrio financiero entre la operativa corriente de la Fundación gestora y la actividad científica desarrollada.

El INiBICA mantiene, así, una estructura financiera sólida, diversificada y orientada a la reinversión, que garantiza la sostenibilidad del Instituto y refuerza su capacidad para captar recursos competitivos y establecer colaboraciones público-privadas de alto impacto en el ámbito biomédico. Entre los retos estratégicos 2026-2030, se incluye incrementar la participación en programas europeos de excelencia, potenciar la colaboración con la industria farmacéutica y tecnológica y fortalecer los instrumentos propios de financiación del talento y la innovación, con el objetivo de consolidar un modelo económico estable y de impacto social creciente.

Figura 2. Distribución de ingresos del INiBICA en 2024 por fuente de financiación. El desglose de los 4,67 millones de euros ingresados es el siguiente: *Organismos Públicos* 1.496.751,42 €. *Estudios Clínicos* 1.893.374,84 €. *Financiación Privada* 925.087,58 €. *Estructura de Gestión* 354.228,02 €

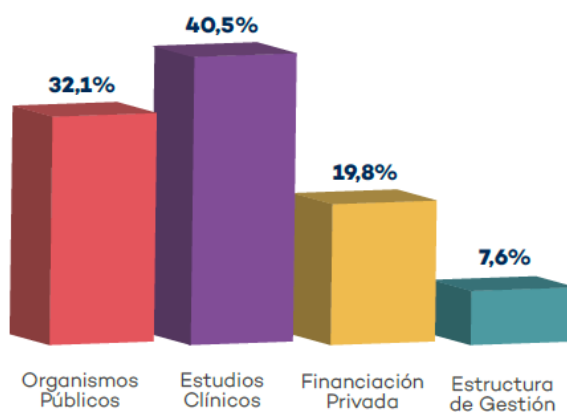


Figura 3. Evolución de ingresos anuales del INiBICA derivados de la investigación clínica comercial, promovida por la industria farmacéutica/biotecnológica, en el periodo 2020-2024.

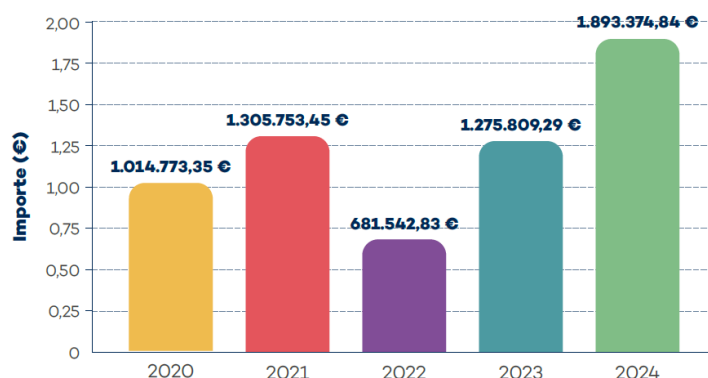


Tabla 3. Captación de Recursos Humanos (RRHH) por parte de los grupos de investigación del IIS INiBICA en el periodo 2020-2024.

Programa científico	Nº RRHH captados	Convocatoria y grupo de investigación que capta la ayuda
P1	8	1 Río Hortega: CO20 1 Juan de la Cierva: CO9 y CO12(2) 1 Beatriz Galindo: CO9 1 Ramón y Cajal: CO12 y CO23 1 Margarita Salas: CO9
P2	5	1 Río Hortega: CO17 y CO28 1 Nicolás Monardes: CO17 2 Miguel Servet: CO28 y EM4*
P3	1	1 Margarita Salas: CO32
P4	2	2 Ramón y Cajal: CO8 y CO15
P5	4	1 Margarita Salas: CO5 1 Ramón y Cajal: CO24 1 Miguel Servet: CO21* 1 Emergia: EM31

3.2.3. Estructura de gestión

La FCÁDIZ aporta de forma íntegra todo el personal de gestión del IIS, que se divide en unidades de gestión (UG). En el quinquenio anterior, INiBICA ha reforzado esta estructura de gestión, que actualmente presenta una **estructura articulada y estable** y contribuye a ordenar las diferentes actividades de apoyo a la actividad de investigación e innovación que se llevan a cabo en el IIS.

Figura 4. Distribución por perfiles profesionales del personal contratado por la fundación gestora del IIS. Del total general, 85 personas, 67,1% son mujeres y el 32,9% restantes hombres.

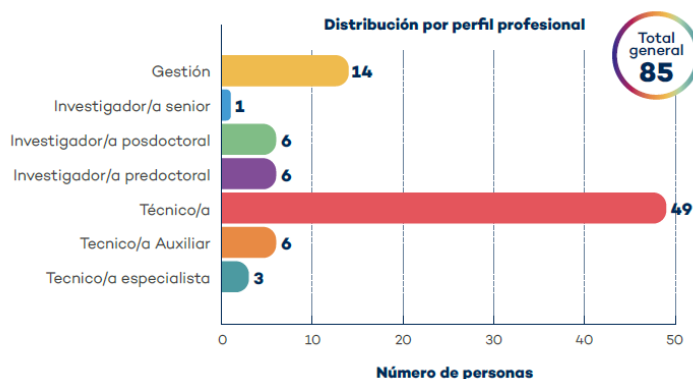
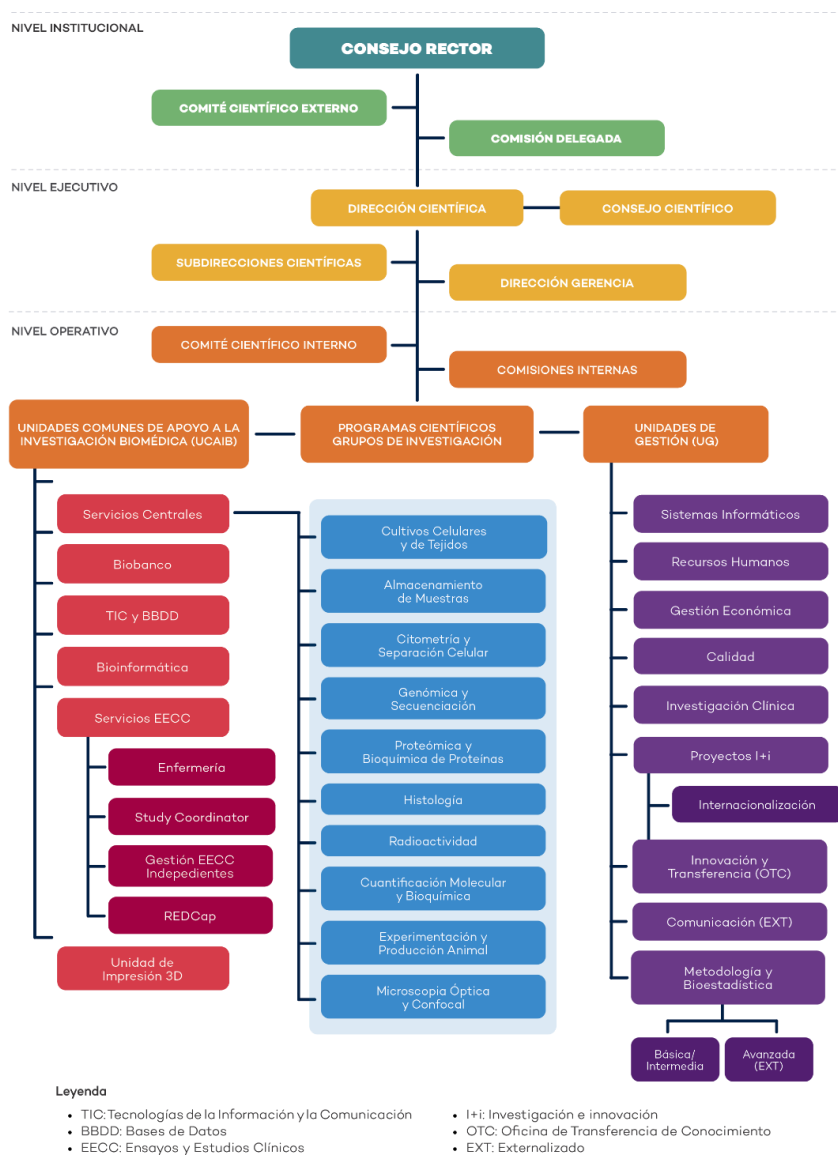


Figura 5. Organigrama del IIS INiBICA a fecha de 31 de octubre de 2025.



3.2.4. Estructura científica

Programas científicos

El INiBICA articula su estructura científico-técnica en torno a programas científicos, que agrupan los 61 grupos de investigación activos del Instituto en función de su afinidad temática, con el objetivo de favorecer la colaboración interdisciplinar, la masa crítica y la proyección internacional.

En 2025, el Instituto mantiene **cinco programas científicos** estables, que abarcan las principales áreas de la biomedicina y la salud:

- **P1. Neurociencias y Comportamiento**, con 10 grupos y 127 miembros (63% mujeres).
- **P2. Inflamación**, el más numeroso, con 21 grupos y 227 miembros (82% asistenciales).
- **P3. Onco-Hematología**, con 8 grupos y 134 miembros.
- **P4. Epidemiología y Salud Pública**, con 13 grupos y 192 miembros.
- **P5. Terapias Innovadoras y Emergentes**, con 9 grupos y 100 miembros.

De forma adicional, INiBICA cuenta con **una línea estratégica transversal a programas científicos** y colaborativa, **de especial interés para la diferenciación del Instituto**, que busca promover la investigación e innovación en salud basada en recursos marinos aprovechando la situación geográfica de la provincia de Cádiz, su relación con el mar y el papel de la UCA como una de las universidades que integra SEA-EU, cuenta con Campus de Excelencia Internacional del Mar (CEI·MAR) y su Instituto Universitario de Investigación Marina (INMAR).

Tabla 4. Distribución del personal I+i en los programas científicos y grupos de investigación del IIS INiBICA a fecha 31 de octubre de 2025.

Programas científicos	Número de grupos (2025)	Miembros actuales (2025)
P1. Neurociencias y Comportamiento	10 grupos (5 IR/ColR asistenciales)	126 miembros 63% M (51 asistenciales)
P2. Inflamación	21 grupos (26 IR/ColR asistenciales)	233 miembros 53% M (191 asistenciales)
P3. Onco-Hematología	8 grupos (9 IR/ColR asistenciales)	132 miembros 59% M (113 asistenciales)
P4. Epidemiología y Salud Pública	13 grupos (15 IR/ColR asistenciales)	193 miembros 59% M (122 asistenciales)
P5. Terapias Innovadoras-Emergentes	9 grupos (4 IR/ColR asistenciales)	97 miembros 52% M (48 asistenciales)
	61 grupos (59 IR/ColR asistenciales)	781 miembros 57% M (525 asistenciales)

Tabla 5. Distribución del personal I+i, por categoría EURAXESS R1 y R2, vinculación del profesional a la atención primaria (AP) y dedicación a los cuidados en salud (enfermería), en los programas científicos y grupos de investigación del IIS INiBICA a fecha 31 de octubre de 2025.

Programas científicos	R1 (Predoctoral)	R2 (Posdoctoral)	Atención Primaria	Cuidados en Salud (Enfermería)
P1	22 (17%)	32 (25%)	3	0
P2	25 (11%)	20 (9%)	6	2
P3	8 (6%)	5 (4%)	1	1
P4	8 (4%)	19 (10%)	46	42
P5	11 (11%)	15 (15%)	2	1

Grupos de investigación

El INiBICA integra grupos de investigación que desarrollan una actividad científica estable y de calidad, alineada con las líneas estratégicas del Instituto. Se consideran **grupos consolidados** aquellos que, en los últimos cinco años, han mantenido una trayectoria continua de captación de recursos competitivos, desarrollo de proyectos sucesivos, producción científica de impacto, innovación y traslación al ámbito clínico o productivo, así como capacidad formativa de personal investigador. Asimismo, se reconocen **grupos emergentes** aquellos que han obtenido financiación competitiva reciente o mantienen una actividad investigadora estable con publicaciones relevantes, incluyendo grupos clínicos con colaboración sostenida en proyectos del Instituto o con proyectos financiados por vías no competitivas.

Personal científico-técnico de los grupos de investigación

En conjunto, los grupos integran a 780 investigadores/as y técnicos/as, de los cuales el 67% (523 personas) son profesionales asistenciales del Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA) que compatibilizan la asistencia con la investigación, mientras que el 33% restante procede del ámbito universitario y de la fundación gestora. En cuanto a la adscripción institucional, el Servicio Andaluz de Salud concentra el 66% del personal, la Universidad de Cádiz el 31% y la Fundación gestora el 3%.

El Instituto presenta una amplia distribución provincial de su actividad, con nodos en todos los hospitales universitarios de Cádiz: Puerta del Mar (43% del personal asistencial y centro núcleo), Jerez de la Frontera (26%), Puerto Real (17%) y La Línea (1%), además de los distritos

de Atención Primaria (12% del total asistencial). Este despliegue territorial refuerza el carácter provincial e integrador del INiBICA dentro del SSPA.

En cuanto a la composición del personal investigador, el Instituto cuenta con 97 investigadores principales y coinvestigadores responsables (IP y CoIP), de los cuales el 62% son asistenciales. La distribución por sexo se mantiene equilibrada, con un 57% de mujeres y un 43% de hombres, lo que refleja un compromiso sostenido con la igualdad de oportunidades y la promoción de la carrera investigadora en todas las etapas (R1–R4 según el marco europeo EURAXESS).

Por su origen institucional, 511 miembros proceden del SAS, 238 de la Universidad de Cádiz y 29 de la Fundación Cádiz o entidades colaboradoras, consolidando la naturaleza mixta y cooperativa del Instituto. En el ámbito de Atención Primaria, se contabilizan 58 investigadores (66% mujeres), lo que refuerza la incorporación de este nivel asistencial a la actividad científica.

Los grupos de investigación presentan una estructura heterogénea, con tamaños que oscilan entre tres y más de veinte miembros. Predominan los grupos de pequeño y mediano tamaño, aunque una decena de ellos supera los veinte integrantes. Para garantizar la calidad y cohesión científica, el INiBICA mantiene un sistema de evaluación periódica de grupos de investigación, aprobado por el Consejo Rector, que analiza resultados, liderazgo, participación en convocatorias competitivas, y alineación con los objetivos estratégicos del Instituto. Este sistema orientado a resultados permite identificar grupos de alto rendimiento, promover su reconocimiento y detectar grupos emergentes con potencial de crecimiento, asegurando así la mejora continua del ecosistema científico del Instituto.

En conjunto, la estructura científico-técnica del INiBICA refleja un modelo maduro, equilibrado e integrador, con una fuerte base asistencial, una presencia creciente de investigadores universitarios y un compromiso con la excelencia, la igualdad y la cooperación territorial en la investigación biomédica de la provincia de Cádiz.

Tabla 6. Personal de investigación adscrito al INiBICA a fecha de 31 de octubre de 2025.

Grupos de investigación y miembros INiBICA						
N.º grupos activos	61	%	Hombres	%	Mujeres	%
N.º miembros INiBICA	781	100	338	43	443	57
<i>N.º miembros asistenciales</i>	525	67	225	43	300	57
<i>N.º miembros no asistenciales</i>	256	33	113	44	143	56
N.º total IP + CoIP	96	100	62	65	34	35
<i>N.º IP</i>	61	64	44	72	17	28
<i>N.º CoIP</i>	35	36	18	51	17	49

IP + CoIP asistenciales

59

61

45

76

14

24

Tabla 7. Procedencia del personal adscrito a grupos de investigación del INiBICA a fecha de 31 de octubre de 2025.

Entidad de adscripción del personal de grupos de investigación del IIS	Número de miembros (% total)
Servicio Andaluz de Salud (SAS)	513 (66%)
Universidad de Cádiz (UCA)	237 (30%)
Fundación gestora del IIS (FCÁDIZ)	29 (4%)

Tabla 8. Aportación de personal investigador por centro sanitario integrado en el IIS INiBICA (vínculo jurídico) a fecha de 31 de octubre de 2025.

Centro SSPA provincia de Cádiz	Centro de adscripción al IIS	Nº miembros asistenciales (% total)
Bahía de Cádiz – La Janda	Hospital U. Puerta del Mar (núcleo)	225 (42,9%)
	Hospital U. de Puerto Real	92 (17,5%)
	Distrito de Atención Primaria	14 (2,7%)
Área de Gestión Sanitaria Jerez, Costa Noroeste y Sierra de Cádiz	Hospital U. de Jerez de la Frontera	139 (26,5%)
	Centros Atención Primaria	14 (2,7%)
Área de Gestión Sanitaria del Campo de Gibraltar Este	Hospital U. de Algeciras	4 (0,8%)
	Centros Atención Primaria	27 (5,1%)
Área de Gestión Sanitaria del Campo de Gibraltar Oeste	Hospital U. de La Línea	3 (0,6%)
	Centros Atención Primaria	6 (1,2%)

3.3. Análisis DAFO

DEBILIDADES (D)

D1. Marco jurídico y estructura territorial insuficientes

- El convenio no recoge formalmente a todos los hospitales del SSPA que se han integrado en el IIS durante el quinquenio anterior.

- Falta de un edificio propio o espacios comunes de referencia provincial.

D2. Recursos humanos limitados y falta de estabilidad

- Débil política de carrera investigadora y técnica; escasas figuras propias de la fundación gestora del IIS.
- Escasa atracción y retención de talento.
- Carencia de técnicos especializados para el incremento de actividad experimentado (UG, UCAIB).

D3. Filiación y liderazgo científico asistencial bajos

- Porcentaje reducido de IP asistenciales con proyectos nacionales/internacionales.
- Filiación INiBICA aún baja en publicaciones de personal investigador.

D4. Plataformas y servicios de apoyo tensionados

- Infraestructuras dispersas, con déficit de técnicos y de sostenibilidad financiera.
- Limitación de espacios para poder instalar nuevas infraestructuras captadas.
- Necesidad de profesionalizar la coordinación y la explotación de servicios científico-técnicos.

D5. Comunicación e internacionalización mejorables

- Escasa visibilidad social y científica en comparación con otros IIS andaluces.
- Liderazgo y participación limitada en proyectos europeos e internacionales.

AMENAZAS (A)

A1. Alta competencia entre IIS acreditados y consolidados en Andalucía

- Cercanía geográfica de IIS consolidados (IBiS, IBIMA-Plataforma BIONAND, ibs.GRANADA, IMIBIC) con fuerte posicionamiento nacional e internacional, lo que dificulta la captación de talento y recursos públicos y privados.

A2. Financiación estructural insuficiente y dependiente de convocatorias

- Elevada dependencia de proyectos y ensayos clínicos para sostener personal e infraestructuras.

A3. Inestabilidad normativa y administrativa

- Cambios en los criterios del ISCIII y rigidez en contratación y gestión de fondos (limitaciones de la Fundación).

A4. Dificultad para atraer y retener talento

- Oferta competitiva de otros IIS a nivel regional y nacional.
- Falta de vías de estabilización a través de la fundación gestora, y escasa utilización de la figura de estabilización Nicolás Monardes por parte de los grupos de investigación clínicos del INiBICA.
- Escasez de programas de estabilización y reconocimiento económico en el ámbito sanitario.

A5. Saturación del sistema asistencial y falta de tiempo clínico para investigar

- Elevada carga asistencial en los hospitales y en AP que limita la dedicación a I+i.

FORTALEZAS (F)

F1. Cohesión institucional y compromiso del personal

- Alto sentido de pertenencia y colaboración entre personal UCA y SAS a nivel provincial (atención hospitalaria y primaria).
- Implicación activa en comités, comisiones y el proceso de acreditación como IIS.

F2. Gobernanza consolidada y planificación estratégica madura

- Estructura organizativa y de gobierno estable y participativa, con funcionamiento regular del CR, CCE, CCI y comisiones.
- Sistema de planificación, seguimiento y cuadro de mando alineado con la GTE de Acreditación de IIS.

F3. Crecimiento científico y capacidad de atracción de proyectos

- Aumento de publicaciones de calidad, ensayos clínicos y proyectos competitivos nacionales e internacionales.
- Apertura de unidades y plataformas (UiC Jerez-INiBICA, IMPaCT Cohorte Chipiona).

F4. Buen nivel de integración universidad-asistencia y de reinversión de fondos

- Políticas comunes de reinversión de fondos en personal e infraestructuras a través de los planes propios.
- Plataformas compartidas entre UCA y hospitales con catálogo funcional y acceso abierto.

F5. Cultura de transparencia, mejora continua e innovación

- Buenas prácticas de gestión y documentación auditada con alta trazabilidad.

- Incorporación progresiva de RRI, ciencia abierta y formación transversal.

OPORTUNIDADES (O)

01. Nuevo marco estratégico nacional y europeo

- Alineamiento con la Estrategia Española de Ciencia e Innovación 2027 y Horizonte Europa.
- Prioridad política del gobierno para reforzar IIS, carrera científica y digitalización sanitaria.
- Participación como nodo financiado de las 3 Plataformas ISCIII de Apoyo a la I+D+i en Salud y Biomedicina: ITEMAS, SCReN y Biobanco-Biomodelos.

02. Consolidación del ecosistema regional de salud e innovación

- Colaboraciones estables con hospitales, Atención Primaria, UCA, IIS andaluces y empresas nacionales
- Potencial de Cádiz como nodo de investigación clínica y de datos de paciente gracias a las líneas I+i relacionadas con IA y al nodo IMPaCT Cohorte.

03. Impulso a la ciencia abierta, IA y salud digital

- Espacio Europeo de Datos Sanitarios y Estrategia de Salud Digital 2021-2026 abren nuevas líneas de financiación y colaboración con el Laboratorio de Ciencia de Datos de FPS y otras entidades.
- Posibilidad de codesarrollo de software sanitario, IA y medicina personalizada.

04. Fortalecimiento de redes y alianzas estratégicas

- Participación en redes nacionales (IMPaCT, CIBER, REGIC, RICORS) y europeas (EIT Health, COST, ASTP).
- Mayor interacción con industria farmacéutica y tecnológica en proyectos de innovación y ensayos clínicos.

05. Planes regionales de financiación y especialización

- Nuevas convocatorias andaluzas orientadas a transferencia y medicina de precisión.
- Oportunidad de posicionar a INiBICA como referente provincial en salud digital, (bio)impresión 3D y terapias avanzadas.
- Oportunidad de captar recursos en economía azul, al contar INiBICA con una línea estratégica de innovación basada en recursos marinos.

3.4. Conclusiones del diagnóstico

El diagnóstico, basado en el análisis del contexto externo e interno del Instituto, así como en las fortalezas y desviaciones detectadas tras la implementación del II Plan Estratégico 2021-2025, evidencia un **avance sólido en la consolidación institucional y científica del INiBICA**, acompañado de una **mayor madurez organizativa, cohesión interinstitucional y capacidad competitiva**. El Instituto se consolida como un espacio de investigación y transferencia en salud con una **base humana comprometida y transversal**, caracterizada por un alto sentido de pertenencia y una creciente integración entre universidad, sistema sanitario y fundación gestora.

La **planificación compartida** y el **modelo de gobernanza cooperativo** han permitido desarrollar **infraestructuras estratégicas**, como las Unidades de Investigación y Ensayos Clínicos de Jerez y Puerto Real o el nodo IMPaCT Cohorte en Atención Primaria, que fortalecen la vertebración provincial y el enfoque traslacional. La **evaluación periódica de grupos** y la aplicación del **Plan Propio de I+D+i** han impulsado la excelencia científica y la diversificación temática, mientras que el **crecimiento sostenido en producción científica, captación de recursos competitivos y ensayos clínicos** posicionan al Instituto como un actor clave de la I+i en salud en su entorno.

No obstante, el diagnóstico también identifica **desafíos estructurales** que condicionan la sostenibilidad del crecimiento. Persiste una **limitada participación de IP asistenciales en proyectos nacionales e internacionales**, junto con una **baja filiación institucional en publicaciones** y una **escasa estabilidad laboral del personal investigador y técnico**, que dificultan la consolidación del talento. La **ausencia de un espacio físico propio** limita la identidad institucional, la capacidad de atracción de talento y el desarrollo de nuevas actividades.

En este contexto, el análisis estratégico orienta los esfuerzos del Instituto hacia siete líneas prioritarias de acción:

1. **Fortalecer la estructura institucional y territorial**, actualizando el marco jurídico y consolidando la red provincial de nodos de investigación INiBICA.
2. **Desarrollar un Plan de Carrera Investigadora INiBICA 2030**, que garantice relevo generacional, atracción y retención de perfiles de excelencia.
3. **Impulsar la colaboración clínico-básica**, el liderazgo de IP asistenciales y la competitividad en convocatorias nacionales e internacionales.
4. **Modernizar y profesionalizar las plataformas científico-técnicas**, asegurando su sostenibilidad y especialización.
5. **Reforzar la internacionalización y la comunicación institucional**, aumentando la visibilidad del INiBICA en el sistema de ciencia e innovación europeo.
6. **Ampliar el impacto en innovación y transferencia**, especialmente en los ámbitos de inteligencia artificial, datos de paciente, salud digital y compra pública de innovación.
7. **Consolidar un modelo de gobernanza participativo y responsable**, basado en la investigación e innovación responsables (RRI) y la ciencia abierta.

En conjunto, el diagnóstico proyecta un **Instituto con bases sólidas, proyección creciente y capacidad de impacto real**, que debe orientar sus próximos esfuerzos hacia la consolidación del talento, la apertura y responsabilidad social de la ciencia, y la plena integración del conocimiento en la práctica clínica, la innovación empresarial y el desarrollo del territorio.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2026-2030

Una vez realizado el análisis y diagnóstico, y en base a definir el rumbo de las actuaciones necesarias para mejorar las debilidades del INiBICA y potenciar sus fortalezas, es necesario realizar la **formulación estratégica**.

4.1. Reformulación de la misión, visión y valores

Misión

INiBICA tiene como misión generar conocimiento biomédico de excelencia e integrarlo en la práctica clínica, con el paciente como eje central, promoviendo la innovación, la colaboración entre profesionales y la mejora continua de la salud en la provincia de Cádiz.

Visión

Aspiramos a consolidarnos como un instituto de investigación sanitaria de referencia, conectado con su entorno clínico, académico y social, capaz de atraer y retener talento, y de transformar la salud de nuestra población mediante ciencia abierta, colaborativa y orientada al impacto real en los pacientes.

Valores

INiBICA sitúa al paciente y a la sociedad en el centro de su actividad, fomentando una investigación e innovación responsable. Promovemos la integración y cohesión territorial, la transparencia en la gestión y el trabajo colaborativo entre profesionales clínicos, universidades, centros de investigación y empresas. Además, apostamos por la atracción y desarrollo del talento en un entorno motivador y comprometido con el impacto real en salud y con la transformación del modelo productivo de la provincia de Cádiz.

Los valores son principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura de una institución. Para la práctica de una investigación científica de calidad y éticamente correcta, el INiBICA se basa en los siguientes principios generales:

- Responsabilidad social y compromiso ético
- Integración provincial, colaboración y multidisciplinariedad
- Transparencia y buen gobierno
- Equidad e inclusión

- Innovación orientada a resultados
- Cultura de mejora continua

4.2. Ejes y objetivos estratégicos

La **misión del INiBICA** se mantiene vigente y orienta este plan: **generar, producir y divulgar conocimiento científico que tenga impacto en la mejora de la salud de la población**, formando investigadores de excelencia e impulsando innovaciones sanitarias aplicables a la práctica asistencial, fortaleciendo las capacidades del sector productivo andaluz y favoreciendo la traslación del conocimiento a la clínica. De igual modo, la **visión** institucional es consolidar una cultura de investigación en Cádiz que sea referente regional, nacional e internacional en investigación biomédica traslacional bajo estos principios y valores (excelencia científica, orientación a resultados en salud, cooperación multidisciplinar, eficiencia, innovación, transparencia y sostenibilidad).

De acuerdo con la misión y visión, y conforme a los valores destacados en el punto anterior, el **INiBICA establece varios ejes estratégicos sobre los que se fundamentarán sus objetivos generales**. Sobre éstos, se desarrollarán las actuaciones para su óptima implementación, que se recogen de manera detallada en los Planes de Acción específicos que conforman el III Plan Estratégico. Los 5 ejes estratégicos identificados incluyen:

Eje 1. Gobernanza, Integración Institucional y Liderazgo Científico

El primer eje estratégico se centra en fortalecer la **gobernanza del Instituto**, fomentar la **integración plena** de todas las instituciones y profesionales que conforman el INiBICA, y **consolidar el liderazgo científico coordinado a nivel nacional e internacional**. Esto implica optimizar la organización interna, los órganos de gobierno y asesoramiento, y asegurar mecanismos eficaces de toma de decisiones participativas y ágiles. Un énfasis especial se pondrá en **integrar de forma efectiva a los distintos centros sanitarios (hospitales y distritos de atención primaria)** y a la Universidad en la vida científica del Instituto, creando una identidad común y alineando objetivos. Otros IIS recientemente han destacado la importancia de mejorar la integración institucional de sus entidades constituyentes, **potenciando la cooperación y sinergias entre grupos de investigación de distintas áreas**, y de **impulsar la investigación clínica en hospitales y Atención Primaria como motor de crecimiento científico**. Siguiendo ese modelo, INiBICA reforzará la cohesión interna entre investigadores básicos, clínicos y de salud pública, promoviendo proyectos colaborativos traslacionales entre UCA, hospitales y centros de salud. Asimismo, se consolidará la participación de los representantes de las instituciones fundadoras en el Consejo Rector y demás comités, garantizando la **transparencia y coordinación estratégica** en la dirección científica.

Objetivo global del eje 1:

- OE1. Consolidar un modelo de gobernanza integrado y transparente entre la Universidad, la Junta de Andalucía y la Fundación gestora del IIS, que fortalezca la cohesión territorial, la participación responsable (RRI) y el liderazgo científico coordinado del INiBICA como elemento de cohesión territorial y de referencia en I+i en salud a nivel nacional e internacional.**

Objetivos específicos del eje 1:

- OE1.1. Consolidar un modelo de gobernanza integrado UCA-SSPA-FCÁDIZ con participación RRI.** El INiBICA consolidará un modelo de gobernanza plenamente integrado entre la Universidad de Cádiz, el Sistema Sanitario Público Andaluz y la Fundación Cádiz para la Gestión de la Investigación Biomédica, basado en los principios de **buen gobierno, participación y transparencia**. Este proceso estará guiado por los estándares de gobernanza establecidos por el ISCIII para los IIS acreditados, promoviendo **procesos participativos y responsables (RRI)** donde los investigadores, técnicos y profesionales asistenciales tengan una implicación activa en la definición de las políticas científicas y en la orientación estratégica del Instituto. Asimismo, se seguirá fomentando una cultura institucional compartida, que facilite la coordinación transversal y la comunicación fluida entre todos los niveles organizativos, reforzando la identidad común de INiBICA como instituto provincial y motor de innovación en salud.
- OE1.2. Garantizar planificación, transparencia y rendición de cuentas.** Con el fin de avanzar hacia una gestión basada en la evidencia y la evaluación continua, INiBICA implantará un **cuadro de mando alineado con la nueva Guía Técnica de Evaluación (GTE) de Acreditación de IIS del ISCIII** y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este sistema permitirá monitorizar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, así como los indicadores clave de rendimiento (KPI) de cada eje y plan de acción. Se elaborarán informes anuales de resultados y rendición de cuentas que serán aprobados por el Consejo Rector y publicados para garantizar la transparencia institucional ante las entidades consorciadas y la ciudadanía. El Instituto avanzará también en la automatización y digitalización de sus procesos administrativos y de gestión de datos, asegurando trazabilidad, eficiencia y alineamiento con la normativa de ciencia abierta y gobernanza de datos. Todo ello contribuirá a consolidar una **cultura de planificación estratégica y responsabilidad institucional**, orientada a la mejora continua y a la sostenibilidad financiera del Instituto.
- OE1.3. Potenciar liderazgo científico en áreas prioritarias, así como la dimensión internacional de los grupos.** Con el propósito de posicionar a INiBICA como referente científico regional y nacional, se revisará y reestructurará la actual organización científica del Instituto (programas, áreas y grupos de investigación) para optimizar su coherencia, masa crítica y capacidad de colaboración interdisciplinar. Se identificarán y priorizarán **áreas estratégicas de alto potencial**, dotándolas de apoyo técnico y financiero específico para favorecer su consolidación y proyección

exterior. estrategias proactivas para incrementar los ingresos del Instituto. Esto incluye mejorar la tasa de éxito en convocatorias competitivas (ej. **Acción Estratégica en Salud** del ISCIII, convocatorias del Plan Estatal y Horizon Europe, fondos FEDER, etc.), promoviendo que nuestros grupos presenten propuestas de calidad y fomentando consorcios coordinados desde Cádiz. Asimismo, se impulsará la captación de fondos privados: contratos de investigación con la industria biofarmacéutica, patrocinio de ensayos clínicos, donaciones filantrópicas y colaboración con fundaciones. Se establecerán objetivos anuales de captación de fondos y se realizará un seguimiento cercano. Adicionalmente, se abogará ante las instituciones consorciadas (SAS, UCA, etc.) por una financiación estructural adecuada del Instituto, de forma que existan aportaciones económicas regulares para gastos de mantenimiento de infraestructura y personal de soporte. La sostenibilidad financiera del INiBICA debe apoyarse en una diversificación de fuentes y en la creación de reservas o fondos de contingencia que permitan afrontar imprevistos. Paralelamente, se reforzará la **internacionalización y cooperación exterior**, fomentando la participación en programas europeos (Horizon Europe, ERA-NET, Interreg), la movilidad nacional e internacional de investigadores y la colaboración con talento visitante. Se impulsará la difusión en inglés de los logros científicos de INiBICA, incrementando su visibilidad y reconocimiento global. Además, se desarrollarán acciones de visibilidad institucional y reputación científica (congresos, jornadas, liderazgo en redes y sociedades) que consoliden a INiBICA como **centro de excelencia y socio estratégico de referencia** en el ecosistema biomédico europeo.

OE1.4. Fortalecer la participación de AP y profesionales asistenciales en investigación.

INiBICA promoverá la integración activa de los profesionales de Atención Primaria, hospitales y unidades clínicas en la investigación biomédica y traslacional, consolidando el carácter provincial e inclusivo del Instituto. Se implementarán medidas específicas para **acercar la investigación al primer nivel asistencial**, mediante un Plan de Investigación en Atención Primaria que incluya formación metodológica, apoyo técnico, convocatorias internas específicas y mecanismos de reconocimiento institucional. El Instituto organizará **foros periódicos de encuentro** entre grupos de investigación y unidades asistenciales, donde se identifiquen problemas clínicos susceptibles de estudio y se generen sinergias intercentros. Estas acciones facilitarán la incorporación de nuevos grupos procedentes de hospitales y distritos sanitarios de la provincia, eliminando barreras administrativas y promoviendo la participación de personal de enfermería, medicina familiar, fisioterapia y otras áreas afines. El objetivo último es **potenciar la investigación aplicada y la innovación asistencial** desde la práctica clínica, contribuyendo al fortalecimiento del sistema sanitario público y al impacto real en salud.

Planes de acción del eje 1:

- Plan de Integración Institucional.

- Plan Científico Cooperativo.

Eje 2. Talento, Desarrollo Profesional e Igualdad

El segundo eje estratégico tiene como propósito fortalecer el capital humano del Instituto, garantizando que las personas constituyan el motor principal de su crecimiento científico y organizativo. INiBICA debe consolidar un entorno que atraiga, forme y retenga talento investigador, técnico y gestor, promoviendo la igualdad de oportunidades, la estabilidad y la conciliación, y asegurando el relevo generacional.

En un contexto caracterizado por la alta competencia entre Institutos de Investigación Sanitaria y la fuga de profesionales cualificados, resulta esencial establecer un modelo propio de desarrollo profesional que combine la meritocracia con la sostenibilidad laboral. El Instituto avanzará en la implantación de la Estrategia Europea de Recursos Humanos para Investigadores (HRS4R) y los principios OTM-R (*Open, Transparent and Merit-based Recruitment*), impulsando un entorno atractivo para el personal nacional e internacional.

Asimismo, se priorizará la formación continua y las mentorías, integrando programas de capacitación científica, técnica y en gestión de la I+D+i. Se desarrollarán itinerarios de carrera adaptados a cada perfil profesional y se favorecerá la participación de jóvenes investigadores y personal clínico asistencial en programas competitivos y en la dirección de proyectos.

El eje incorpora también la perspectiva de igualdad y diversidad como eje transversal, garantizando la paridad en los órganos de gobierno, la eliminación de brechas de género y la promoción de un entorno de trabajo inclusivo, equitativo y saludable.

Objetivo global del eje 2:

OE2. Desarrollar una política integral de atracción, capacitación y retención del talento investigador, técnico y gestor, basada en la igualdad, la estabilidad y la proyección profesional, que garantice el relevo generacional y la excelencia científica en todas las áreas del Instituto.

Objetivos estratégicos del eje 2:

OE2.1. Atraer y retener talento investigador y técnico mediante convocatorias competitivas, incentivos de consolidación y mecanismos de incorporación de perfiles de excelencia, especialmente clínicos e internacionales. INiBICA desarrollará una estrategia integral de atracción y retención de talento científico y técnico que sitúe a la provincia de Cádiz como un polo de investigación biomédica competitivo y atractivo a nivel nacional e internacional. El Instituto pondrá en marcha un mecanismo a través del Plan Propio, con convocatorias anuales de incorporación y consolidación dirigidas a investigadores predoctorales, postdoctorales, técnicos de apoyo e investigadores clínicos con proyección científica. Este programa integrará

medidas de fidelización y continuidad, como contratos puente, cofinanciaciones con entidades consorciadas y mecanismos de reconocimiento de la excelencia investigadora. Asimismo, se reforzarán los incentivos para la captación y retención de talento internacional y clínico, mediante acuerdos específicos con el Servicio Andaluz de Salud y la Universidad de Cádiz, que faciliten la contratación de personal mixto asistencial-investigador. Se promoverán estancias entrantes y salientes con centros europeos de referencia, fomentando la movilidad y la internacionalización. El objetivo final es garantizar un entorno profesional estable, estimulante y competitivo, que permita atraer perfiles de alto nivel y consolidar la capacidad científica de INiBICA en el medio y largo plazo.

OE2.2. Desarrollar una carrera profesional y programas de mentoría que impulsen la capacitación, el liderazgo científico y la movilidad interinstitucional.

INiBICA consolidará un modelo de carrera profesional para su personal investigador, técnico y de gestión, basado en principios de transparencia, mérito, igualdad y desarrollo continuo. Este modelo establecerá itinerarios de progresión profesional definidos, integrando la formación avanzada, la evaluación periódica y el reconocimiento del liderazgo científico, la supervisión y la transferencia de conocimiento. Se implantará el Programa de Mentoría INiBICA, destinado a acompañar y orientar al personal en las diferentes etapas de su trayectoria, especialmente a investigadores predoctorales, postdoctorales y técnicos. Este programa fomentará la cultura de cooperación intergeneracional, el aprendizaje entre pares y la promoción del liderazgo femenino y joven. Además, se diseñará un plan de formación integral en competencias científicas, técnicas y de gestión, en colaboración con la Universidad de Cádiz, el SAS y redes nacionales (REGIC, ITEMAS, SCReN, RICORS, etc). Se incentivará la movilidad interinstitucional y sectorial, promoviendo estancias de intercambio con hospitales, centros internacionales y empresas biotecnológicas, para favorecer la transferencia bidireccional de conocimiento y fortalecer las trayectorias profesionales. Con todo ello, INiBICA impulsará una cultura de excelencia, liderazgo y mejora continua, consolidando su capital humano como principal activo estratégico.

OE2.3. Garantizar igualdad de oportunidades, conciliación y diversidad, integrando la perspectiva de género y la inclusión en todos los procesos de gestión y toma de decisiones.

INiBICA consolidará una cultura institucional basada en la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión, garantizando un entorno laboral y de investigación libre de discriminación, seguro y equitativo para todas las personas. Este objetivo se enmarca en los principios de la Carta Europea del Investigador y el Código de Conducta (C&C), en las políticas HRS4R y OTM-R, y en la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021–2027, así como en la Ley 4/2023 para la igualdad real de las personas LGTBIQ+. El Instituto aprobará su II Plan de Igualdad FCÁDIZ–INiBICA 2027–2030, incorporando medidas de conciliación, protocolos actualizados frente al acoso y la discriminación, y acciones de sensibilización y formación en igualdad y diversidad. Se promoverá la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de gobierno y comisiones, y se impulsará el

liderazgo científico femenino mediante programas de mentoría y visibilidad. INiBICA integrará la igualdad y la diversidad como ejes transversales en su política de comunicación, en los procesos de selección y en la gestión de la carrera investigadora, garantizando la participación activa de la Comisión de Igualdad en la toma de decisiones. Asimismo, fomentará la adhesión a redes nacionales e internacionales que promuevan la diversidad en I+D+i, y solicitará el Distintivo “Igualdad en la Empresa” del Ministerio de Igualdad. Estas actuaciones reforzarán la reputación de INiBICA como institución responsable, inclusiva y comprometida con los principios de la Investigación e Innovación Responsables (RRI).

OE2.4. Asegurar la estabilidad laboral y el relevo generacional a través de un plan progresivo de consolidación de personal y apoyo a grupos emergentes. INiBICA elaborará e implementará una hoja de ruta que garantice la estabilidad del personal investigador y técnico, la sostenibilidad del Instituto y la continuidad de sus líneas estratégicas. Este plan abordará de manera integral los retos asociados a la temporalidad y al envejecimiento de la plantilla, estableciendo mecanismos progresivos de estabilización y promoción. Se promoverán convocatorias específicas para grupos emergentes, favoreciendo la incorporación de jóvenes investigadores con capacidad de liderazgo y la diversificación de las áreas científicas del Instituto. Asimismo, se establecerán acuerdos con las entidades consorciadas (SAS, UCA, FCÁDIZ) para crear itinerarios de consolidación compartidos, que faciliten la permanencia del talento científico y técnico en el entorno gaditano. El plan incluirá medidas de seguimiento y evaluación anual del personal contratado, con criterios de desempeño y productividad científica objetivos, y fomentará la corresponsabilidad de los grupos en la planificación de sus recursos humanos. INiBICA aspira así a consolidar una estructura de personal estable, equilibrada y sostenible, que combine la experiencia de los investigadores consolidados con la renovación generacional y el dinamismo de nuevos liderazgos científicos.

Planes de acción del eje 2:

- Plan de Recursos Humanos (HRS4R).
- Plan de Atracción y Retención del Talento.
- Plan de Apoyo a Emergentes y Relevo Generacional.
- Plan de Igualdad y Diversidad.
- Plan de Formación y Capacitación.

Eje 3. Ciencia Abierta, Calidad e Infraestructuras Sostenibles

El tercer eje estratégico se orienta a garantizar la calidad, la sostenibilidad y la modernización y expansión de las infraestructuras científicas que sustentan la actividad investigadora del Instituto, en su actual modelo de integración provincial. La consolidación de un sistema de gestión eficiente, transparente y alineado con los estándares internacionales es fundamental para mantener la acreditación del ISCIII y asegurar la competitividad de los grupos de

investigación. Asimismo, se trabajará en la sostenibilidad técnica y financiera de las plataformas científico-técnicas, la renovación del equipamiento y la profesionalización del personal técnico.

INiBICA continuará implementando un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la mejora continua, con procedimientos operativos estandarizados (POE), instrucciones técnicas (IT) y auditorías internas que garanticen la trazabilidad de los procesos científicos y administrativos. Se avanzará en la obtención y renovación de certificaciones ISO (gestión de la innovación), AENOR (biobanco) y en la reacreditación como IIS, cumpliendo los criterios de la nueva GTE de Acreditación publicada en 2025.

El eje integra también la transición hacia la ciencia abierta y la digitalización, promoviendo el acceso abierto a los resultados, la gestión FAIR de los datos de investigación y el uso de repositorios interoperables. Estas medidas incrementarán la visibilidad, el impacto y la cooperación internacional de los grupos de INiBICA.

Objetivo global del eje 3:

OE3. Asegurar la calidad, sostenibilidad y transformación digital de las infraestructuras científico-técnicas, implantando un sistema de gestión eficiente y de mejora continua, alineado con la ciencia abierta y los principios FAIR, que respalde la excelencia de la investigación y su impacto social.

Objetivos estratégicos del eje 3:

OE3.1. Consolidar un sistema de gestión de calidad y evaluación continua, con auditorías periódicas y acciones de mejora documentadas. INiBICA avanzará hacia un modelo integral de gestión de calidad institucional más robusto, basado en la mejora continua, la trazabilidad y la rendición de cuentas para todas las unidades de gestión, científico-técnicas y servicios del Instituto, alineado con los estándares de los IIS acreditados por el ISCIII. Este sistema incorporará auditorías internas y revisiones externas periódicas. Se establecerán nuevos indicadores de calidad que permitan detectar desviaciones, priorizar acciones correctivas y medir el impacto de las mejoras implementadas. Asimismo, se fomentará una cultura de calidad compartida, con formación específica para el personal técnico y de gestión, y con mecanismos de participación activa en la identificación de oportunidades de mejora.

OE3.2. Asegurar la reacreditación como IIS por el ISCIII y la obtención y renovación de certificaciones ISO/AENOR, consolidando un modelo de excelencia y cumplimiento normativo. INiBICA consolidará un modelo de excelencia institucional que garantice el cumplimiento de los requisitos de acreditación y evaluación establecidos por el ISCIII para los IIS. Para ello, se trabajará en una hoja de ruta de reacreditación, que integrará todas las dimensiones evaluadas: gobernanza, estructura científica, recursos humanos, calidad, ética, impacto y sostenibilidad. El

Instituto promoverá la certificación progresiva de sus servicios científico-técnicos bajo normas ISO 9001, ISO 15189 o equivalentes, en colaboración con AENOR y los organismos de acreditación competentes. Este proceso incluirá la evaluación de la trazabilidad, la fiabilidad de los resultados y la seguridad de los procesos experimentales y clínicos. Con ello, INiBICA fortalecerá su posición como IIS acreditado, garante de la excelencia científica y de la gestión responsable de los recursos públicos.

OE3.3. Optimizar e incrementar los espacios dedicados a I+i, así como a personal, garantizando su sostenibilidad técnica, económica y ambiental. Conseguir ser nodo de las plataformas ISCIII de Apoyo a la I+i en ciencias de la salud y biomedicina: ITEMAS, SCReN, Biobanco-Biomodelos, permitiendo integrarnos con otros IIS del territorio nacional y constatar perfiles especializados para servicios de I+i.

INiBICA desarrollará una estrategia de optimización y ampliación de infraestructuras científico-técnicas, orientada a garantizar la sostenibilidad, seguridad y competitividad de sus espacios de investigación. Este plan incluirá la actualización del mapa de infraestructuras y servicios, la modernización del equipamiento de laboratorios y plataformas, y la mejora de los espacios de trabajo y apoyo al personal investigador y técnico. Se impulsará la eficiencia energética, la digitalización de procesos y la sostenibilidad ambiental, en línea con la Estrategia Andaluza de Transición Ecológica y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Paralelamente, INiBICA trabajará para convertirse en nodo activo de las Plataformas ISCIII de Apoyo a la I+i (ITEMAS, SCReN, Biobanco-Biomodelos), integrándose con otros IIS del territorio nacional. Este posicionamiento permitirá ofrecer servicios especializados de alta calidad, mejorar la interoperabilidad y promover la profesionalización del personal técnico especializado. Se fomentará la planificación plurianual de inversiones, la búsqueda de financiación estructural y competitiva, y la colaboración con entidades públicas y privadas para el mantenimiento y renovación de equipamientos estratégicos. Con todo ello, el Instituto garantizará la sostenibilidad técnica y económica de sus infraestructuras, generando un entorno científico moderno, funcional y alineado con los estándares europeos de I+i biomédica.

OE3.4. Reforzar y fomentar políticas de Ciencia Abierta y gestión FAIR de los datos, promoviendo el acceso abierto y la interoperabilidad de la información científica.

INiBICA fomentará la integración transversal de los principios de Ciencia Abierta y de gestión FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) en toda su actividad investigadora y de gestión del conocimiento. Se elaborará una Política Institucional de Ciencia Abierta, que definirá los procedimientos para la publicación en acceso abierto, la gestión responsable de datos de investigación y el cumplimiento de los mandatos europeos y nacionales en materia de datos abiertos. El Instituto promoverá la creación de un repositorio institucional interoperable en colaboración con la Universidad de Cádiz, que permita el depósito y la difusión de publicaciones, datasets, informes técnicos y resultados de proyectos financiados con fondos públicos. Se

fomentará la capacitación del personal en gestión de datos FAIR, metadatos y planes de gestión de datos (DMP), así como la adopción de herramientas digitales seguras y estándares europeos de interoperabilidad. Asimismo, INiBICA participará activamente en redes y proyectos nacionales e internacionales de ciencia abierta, impulsando la transparencia, la reproducibilidad y el impacto social del conocimiento generado. Con este enfoque, el Instituto avanzará hacia un modelo de investigación más abierto, colaborativo y sostenible, alineado con los principios de la RRI y los valores de la ciencia moderna.

Planes de acción del eje 3:

- Plan de Calidad y Mejora.
- Plan de Infraestructuras y Plataformas.

Eje 4. Innovación, Traslación y Colaboración Público-Privada

El cuarto eje estratégico refuerza la misión traslacional del INiBICA: transformar el conocimiento en soluciones que mejoren la salud de la población gaditana, el funcionamiento del SSPA y la competitividad del sistema productivo. La innovación y la transferencia del conocimiento se consolidarán como pilares para generar impacto económico, clínico y social por parte del Instituto.

INiBICA consolidará su Oficina de Transferencia del Conocimiento (OTC), integrando procesos profesionales de gestión de la propiedad intelectual, valorización y emprendimiento biosanitario. Se fomentará la cultura innovadora entre el personal investigador y técnico del IIS, impulsando la protección de resultados, el codesarrollo con empresas y la creación de spin-offs, en colaboración con las OTC de la UCA y del SSPA. La colaboración público-privada se reforzará mediante acuerdos estratégicos con la industria biofarmacéutica, tecnológica y de salud digital, promoviendo proyectos conjuntos de I+i, con especial énfasis en áreas estratégicas y de relevancia global, como la inteligencia artificial, el big data y la medicina personalizada.

El Instituto promoverá la **innovación asistencial y clínica** como motor de cambio en la atención sanitaria. Para ello, se fomentará el desarrollo de **ensayos clínicos comerciales y académicos**, especialmente en **fases tempranas (I-II)**, aprovechando la nueva infraestructura de la **Unidad de Investigación Clínica UiC Jerez-INiBICA**, que estará operativa en 2026. Esta unidad permitirá una estrecha colaboración con la industria biofarmacéutica, las plataformas SCREN e ITEMAS y los servicios asistenciales del SSPA.

En paralelo, se potenciará la **innovación basada en recursos marinos y la fabricación aditiva**, alineados con la estrategia regional de economía azul y con los sectores tecnológicos y empresariales de la Bahía de Cádiz. El Instituto fomentará, para ello, la colaboración con empresas del entorno marítimo-portuario, universidades (de la mano de la UCA, red SEA-EU

y CEI·MAR), el recién inaugurado Centro de Fabricación Aditiva (CFA) y grupos de investigación y empresas especializados en materiales y biología marina.

El eje promoverá también la innovación asistencial, favoreciendo la aplicación de los resultados de la investigación a la práctica clínica, la mejora de procesos asistenciales y la identificación e implantación de resultados de interés para la asistencia.

Objetivo global del eje 4:

OE4. Impulsar la innovación, la transferencia del conocimiento y la colaboración público-privada como motor de impacto económico y sanitario, favoreciendo la valorización de resultados, la creación de empresas de base tecnológica y el desarrollo de soluciones innovadoras que mejoren la práctica clínica y la salud de la población.

Objetivos estratégicos del eje 4:

OE4.1. Consolidar la OTC INiBICA como estructura central que fomente la protección y valorización de resultados de investigación, su transferencia al sector productivo y la creación de spin-offs vinculadas al Instituto. INiBICA consolidará su OTC como eje central de apoyo a la innovación, responsable de la protección, valorización y transferencia de los resultados generados por el Instituto. La OTC actuará como enlace entre el sistema público de I+D biomédica y el sector productivo, impulsando un Plan de Valorización y Transferencia 2026–2030 orientado a la identificación temprana de resultados transferibles, la evaluación de su madurez tecnológica (TRL), la definición de itinerarios de protección y comercialización, y el fomento de spin-offs y start-ups vinculadas a INiBICA. Asimismo, se promoverán acuerdos marco con la Universidad de Cádiz, el SAS y el ecosistema emprendedor regional para facilitar la copropiedad y explotación conjunta de resultados, evitando la dispersión de esfuerzos. Con ello, INiBICA contará con una estructura profesionalizada, sostenible y visible de transferencia de conocimiento, capaz de maximizar el impacto económico y social de su investigación biomédica.

OE4.2. Potenciar la colaboración público-privada, especialmente relacionados con inteligencia artificial, salud digital y datos biomédicos, fortaleciendo así la capacidad tecnológica y de transferencia del INiBICA. El Instituto impulsará una estrategia activa de colaboración público-privada que conecte la investigación biomédica con las necesidades del sector productivo, especialmente en ámbitos como la inteligencia artificial, la salud digital y los datos biomédicos. Se promoverán consorcios y proyectos colaborativos con empresas tecnológicas y farmacéuticas en el marco de programas regionales, nacionales y europeos, así como la participación en plataformas y clústeres como ITEMAS o Andalucía Digital. La OTC y la Unidad de Innovación liderarán la creación de living labs clínicos para el desarrollo conjunto de soluciones digitales con investigadores, clínicos y pacientes. Con ello, INiBICA

reforzará su capacidad tecnológica y se consolidará como socio estratégico en innovación sanitaria y salud digital.

OE4.3. Potenciar la innovación asistencial y la investigación clínica, consolidando la **UiC Jerez-INiBICA** como infraestructura de referencia para **ensayos clínicos académicos y comerciales, especialmente en fases tempranas**, en coordinación con hospitales y AP del SSPA. INiBICA reforzará su liderazgo en investigación clínica e innovación asistencial, consolidando la Unidad de Investigación Clínica Jerez-INiBICA (UiC) como infraestructura de referencia provincial y nodo estratégico dentro de la red nacional de investigación clínica. La UiC se especializará en la gestión y ejecución de ensayos clínicos académicos y comerciales, con especial atención a los de fases tempranas, en coordinación con los hospitales universitarios, distritos sanitarios y Atención Primaria del SSPA. Para ello, se modernizarán los espacios y equipamientos, se formará al personal en gestión de ensayos, GCP y monitorización, y se fortalecerá la red de investigadores clínicos de la provincia. INiBICA establecerá convenios con empresas biofarmacéuticas y CROs, garantizando el cumplimiento de estándares regulatorios y éticos, así como la participación activa en redes nacionales e internacionales de ensayos (SCReN, ECRIN, RICORS). Asimismo, se fomentarán modelos de innovación asistencial orientados a la mejora de la práctica clínica y la experiencia del paciente, integrando la visión de los profesionales sanitarios y usuarios en el diseño y evaluación de nuevos servicios o tecnologías. Con este objetivo estratégico, INiBICA plantea posicionarse como un centro de excelencia en investigación clínica y traslacional, con capacidad para atraer estudios en fases tempranas, con capacidad de reclutamiento multicéntrico bajo una misma entidad gestora, y contribuir al desarrollo y llegada al paciente de nuevas terapias y diagnósticos.

OE4.4. **Impulsar líneas estratégicas de innovación que contribuyan a la diversificación económica de las empresas y a la modernización de la práctica asistencial, preferentemente centrada en recursos marinos y fabricación aditiva, como símbolo de identidad distintivo del IIS.** INiBICA aprovechará su singular posición geográfica y el potencial científico de la Universidad de Cádiz y el entorno marítimo para desarrollar líneas estratégicas de innovación basadas en recursos marinos, orientadas a la biotecnología azul y a la búsqueda de nuevos compuestos bioactivos con aplicación biomédica. En paralelo, el Instituto promoverá proyectos de fabricación aditiva (impresión 3D) aplicados a la salud, especialmente en el diseño de biomodelos, prótesis personalizadas, simuladores quirúrgicos y dispositivos para la docencia clínica. Estas líneas constituirán un espacio de colaboración entre grupos clínicos, ingenieros biomédicos y empresas del sector tecnológico e industrial. Se fomentará la creación de proyectos multidisciplinares UCA-SSPA-Empresas, apoyados por la OTC y la Unidad de Innovación, y la participación en redes nacionales y europeas de economía azul, sostenibilidad y tecnologías sanitarias emergentes. Estas actuaciones contribuirán a la diversificación económica regional y a la modernización de la práctica asistencial, fortaleciendo la marca INiBICA como centro

de innovación biomédica abierta y colaborativa, con capacidad de generar valor añadido a partir del conocimiento científico y la innovación tecnológica.

Planes de acción del eje 4:

- Plan de Innovación y Transferencia de Conocimiento.
- Plan de Investigación y Traslación Clínica.

Eje 5. Comunicación, Alianzas y Compromiso Social

El quinto eje estratégico consolida el papel del INiBICA como agente abierto, transparente y socialmente responsable. El Instituto fortalecerá su comunicación científica y su compromiso con la ciudadanía, promoviendo una cultura de participación, divulgación y confianza pública en la investigación biomédica.

Se implementará una estrategia de comunicación integral que refuerce la identidad institucional, la visibilidad de los resultados y la proyección nacional e internacional. Se fomentará la participación ciudadana en proyectos de investigación (ciencia ciudadana, grupos de pacientes, asociaciones) y se articularán mecanismos de consulta y co-creación.

El eje fomentará las alianzas institucionales, tanto con otros IIS y universidades como con agentes económicos, sociales y empresariales de la provincia de Cádiz, favoreciendo la cooperación territorial y la transferencia de conocimiento. La divulgación científica se consolidará como un eje vertebrador, con actividades educativas, ferias, jornadas y medios digitales orientados a la sociedad.

Objetivo global del eje 5:

OE5. Promover una comunicación científica abierta y participativa que acerque la investigación a la ciudadanía, refuerce las alianzas institucionales y potencie el compromiso social del INiBICA con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la cultura científica de la provincia de Cádiz.

Objetivos estratégicos del eje 5:

OE5.1. Mejorar la comunicación científica interna y externa, posicionando al INiBICA como referente de divulgación biomédica en Andalucía. INiBICA implantará una estrategia integral de comunicación científica que refuerce su identidad institucional, visibilidad y reputación, asegurando la coherencia entre la comunicación interna, la difusión científica y la proyección pública. Se potenciará la presencia del Instituto en medios digitales, redes sociales y plataformas científicas nacionales e internacionales, promoviendo la difusión de resultados, logros y buenas prácticas de investigación. Asimismo, se fortalecerá la comunicación interna entre grupos, servicios y estructuras de apoyo, favoreciendo la cohesión y el sentido de pertenencia.

Con esta estrategia, INiBICA se consolidará como un referente regional en divulgación biomédica y comunicación responsable en salud.

OE5.2. Fomentar la participación ciudadana, la ciencia ciudadana y la integración de pacientes y asociaciones en proyectos de investigación. INiBICA impulsará la implicación directa de la ciudadanía en la investigación biomédica a través de proyectos de ciencia ciudadana, participación de pacientes y colaboración con asociaciones y colectivos sociales. Se establecerán mecanismos estables de consulta y cocreación, como paneles de pacientes, grupos de participación o comités consultivos, que permitan incorporar las perspectivas de los usuarios en la definición de prioridades científicas y el diseño de estudios. El Instituto promoverá actividades formativas y divulgativas dirigidas a la sociedad, reforzando la confianza pública y el valor social de la investigación. De este modo, INiBICA avanzará hacia un modelo de ciencia abierta, inclusiva y socialmente comprometida.

OE5.3. Fortalecer las alianzas institucionales y la cooperación territorial con entidades académicas, sanitarias, empresariales y sociales.

OE5.4. Potenciar la divulgación, la cultura científica y la contribución del Instituto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). INiBICA promoverá la divulgación científica y la cultura de la investigación como ejes vertebradores de su compromiso con la sociedad. Se organizarán actividades educativas, ferias, jornadas y campañas de comunicación orientadas a la ciudadanía, en colaboración con centros educativos, medios locales y asociaciones científicas. El Instituto integrará los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su estrategia de comunicación y en sus programas de formación y sensibilización, poniendo en valor la contribución de la investigación biomédica a la salud, la igualdad, la sostenibilidad y la innovación. Estas acciones reforzarán el papel de INiBICA como institución abierta, responsable y alineada con los retos globales de la Agenda 2030.

Planes de acción del eje 5:

- Plan de Comunicación y RRI.

5. PLANES DE ACCIÓN

5.1. Plan de Integración Institucional

Objetivo general	OE1. Consolidar un modelo de gobernanza integrado y transparente entre la Universidad, la Junta de Andalucía y la Fundación gestora del IIS, que fortalezca la cohesión territorial, la participación responsable (RRI) y el liderazgo científico coordinado del INiBICA como elemento de cohesión territorial y de referencia en I+i en salud a nivel nacional e internacional.	
Plan de acción	Plan de integración institucional	
Agentes responsables		Agentes colaboradores

○ Dirección Científica y Gerencia ○ Subdirecciones Científicas ○ Unidad de Gestión Económica ○ Instituciones conveniadas	○ Coordinadores/as de programas científicos ○ Personal investigador, técnico y de gestión del IIS ○ Órganos asesores y comisiones internas				
Acciones para realizar					
1. Optimizar el intercambio de datos para integrar la actividad en CRIS Investiga+. 2. Supervisar el cumplimiento del Reglamento en órganos de gobierno y comisiones. 3. Fomentar e incentivar la correcta filiación del IIS en la producción científica. 4. Asegurar la alineación del convenio con la realidad operativa del Instituto. 5. Reinvertir costes indirectos en el Plan Propio para reforzar grupos y colaboración. 6. Consolidar a la Fundación como interlocutor y gestor integral único ante los grupos. 7. Impulsar captación de fondos privados y agilizar la gestión con la industria.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Integración de datos UCA/SAS en CRIS completada y validada en cada anualidad. 2. Calendario anual de reuniones y actas cumplido según Reglamento. 3. Publicación del informe de auditoría de filiaciones (Web actualizada). 4. Documento de Convenio revisado y/o Adenda firmada. 5. Convocatoria y resolución de ayudas del Plan Propio ejecutada. 6. Implantación efectiva de protocolos de gestión unificados. 7. Cartera de contratos/convenios con industria incrementada.					

5.2. Plan Científico Cooperativo

Objetivo general	OE1. Consolidar un modelo de gobernanza integrado y transparente entre la Universidad, la Junta de Andalucía y la Fundación gestora del IIS, que fortalezca la cohesión territorial, la participación responsable (RRI) y el liderazgo científico coordinado del INiBICA como elemento de cohesión territorial y de referencia en I+i en salud a nivel nacional e internacional.		
Plan de acción	Plan Científico Cooperativo		
Agentes responsables		Agentes colaboradores	
○ Dirección Científica ○ Coordinadores de programas científicos ○ Unidades de Gestión		○ Dirección Gerencia ○ Responsables de grupos de investigación ○ Técnicos/as UCAIB ○ Comité Científico Interno ○ Agentes clave no científicos	
Acciones para realizar			
1. Impulso a la captación de fondos (público/privada) y sostenibilidad. 2. Implantación de políticas FAIR y difusión de repositorios de datos. 3. Fomento del Acceso Abierto (Open Access) mediante Plan Propio. 4. Jornadas de colaboración traslacional (Básica-Clínica).			

5. Fomento de la colaboración externa e internacionalización. 6. Solicitud de ayudas de RRHH y participación en redes temáticas. 7. Dinamización de perfiles multidisciplinares (Ingeniería, Social, etc.). 8. Potenciación de investigación en Cuidados y AP, aprovechando Cohorte IMPaCT.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Crecimiento interanual sostenido de fondos captados. 2. Consolidar compartición de datos en formato abierto (FAIR). 3. Alcanzar el 100% de publicaciones en acceso abierto. 4. Mejora continua del perfil de excelencia y liderazgo cualitativo. 5. Aumentar las sinergias entre grupos del IIS. 6. Consolidar la participación clínica activa en la captación y ejecución de proyectos. 7. Crecimiento anual de la presencia en redes nacionales y europeas. 8. Incremento de la investigación en enfermería/cuidados, así como participación de AP. 9. Escalar hasta lograr que la mitad de los proyectos (50%) sean participados por agentes clave.					

5.3. Plan de Recursos Humanos (HRS4R)

Objetivo general	OE2. Desarrollar una política integral de atracción, capacitación y retención del talento investigador, técnico y gestor, basada en la igualdad, la estabilidad y la proyección profesional, que garantice el relevo generacional y la excelencia científica en todas las áreas del Instituto.	
Plan de acción	Plan de Recursos Humanos	
Agentes responsables		Agentes colaboradores
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Unidad de Gestión de RRHH ○ HRS4R <i>Steering Committee</i>		○ Responsables de grupos de investigación ○ Técnicos/as UCAIB ○ Comité Científico Interno ○ Unidades de Gestión ○ Agentes clave no científicos
Acciones a realizar		
1. Implementar <i>Action Plan</i> HRS4R: implantación de políticas OTM-R y mantenimiento sello. 2. Desarrollar protocolos de contratación de personal. 3. Establecer un seguimiento de las acciones desarrolladas y evaluación de mejoras en la actividad de los servicios y grupos de investigación implicados. 4. Conseguir la renovación del sello HRS4R tras auditoría presencial. 5. Fomentar la estabilización del personal científico: a. Analizar los profesionales contratados por el Instituto. b. Identificar y divulgar anualmente, a través de canales interno, acerca de las diferentes fuentes de financiación para llevar a cabo la estabilización de los investigadores contratados y no contratados por el IIS.		

Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
- Mantener una ejecución superior al 80% del Action Plan HRS4R. - Autoevaluación 2026: lograr el "Aceptado" por la Comisión Europea. - Action Plan HRS4R reformulado 2026-2029. - Lograr la renovación del sello HRS4R en 2029.					

5.4. Plan de Atracción y Retención de Talento

Objetivo general	OE2. Desarrollar una política integral de atracción, capacitación y retención del talento investigador, técnico y gestor, basada en la igualdad, la estabilidad y la proyección profesional, que garantice el relevo generacional y la excelencia científica en todas las áreas del Instituto.				
Plan de acción	Plan de Atracción y Retención de Talento				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Unidades de Gestión		○ Responsables de grupos de investigación ○ Técnicos/as UCAIB ○ Comité Científico Interno ○ Instituciones conveniadas			
Acciones para realizar					
1. Identificar servicios clínicos aptos para captar talento (ej. Nicolás Monardes). 2. Asesoramiento y fomento de adscripción de servicios clínicos al INiBICA. 3. Difusión para atraer talento con potencial de consolidación. 4. Fomento de la intensificación (Acción A/ISCIII) en Unidades Asistenciales. 5. Financiación (Plan Propio) para incorporación/consolidación de personal. 6. Identificación de predoctorales/residentes para carrera investigadora. 7. Difusión de ofertas en Web y EURAXESS (perfiles y líneas). 8. Reconocimiento y movilidad de talento mediante Plan Propio y eventos. 9. Consolidación/estabilización vía fondos competitivos o privados. 10. Impulso de acciones del sello de calidad HRS4R.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					

1. Mapa de Unidades de Gestión Clínica con potencial captador actualizado anualmente.
2. Guía interna de RRHH creada y difundida.
3. Publicación de material promocional de grupos INiBICA en portales clave.
4. Incremento en el número de solicitudes de intensificación presentadas.
5. Convocatoria de RRHH del Plan Propio lanzada.
6. Base de datos de candidatos internos de alto potencial.
7. Publicación de vacantes en portal EURAXESS.
8. Celebración de jornadas de reconocimiento al talento.
9. Firma de contratos indefinidos/estables.
10. Cumplimiento de hitos del Action Plan HRS4R.

5.5. Plan de Apoyo a Emergentes y Relevo Generacional

Objetivo general	OE2. Desarrollar una política integral de atracción, capacitación y retención del talento investigador, técnico y gestor, basada en la igualdad, la estabilidad y la proyección profesional, que garantice el relevo generacional y la excelencia científica en todas las áreas del Instituto.				
Plan de acción	Plan de Apoyo a Emergentes y Relevo Generacional				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Unidades de Gestión		○ Responsables de grupos de investigación consolidados ○ Comité Científico Interno ○ Instituciones conveniadas			
Acciones para realizar					
1. Identificar grupos UCA/SSPA para colaborar con emergentes en proyectos competitivos. 2. Formación metodológica y soporte UCAIB (diseño, estadística, bases de datos). 3. Reconocimiento a emergentes (premios, movilidad, intensificación) vía Plan Propio. 4. Incorporación de jóvenes profesionales a través de la residencia. 5. Fortalecimiento de formación en investigación clínica en el SSPA (Cádiz). 6. Programa de mentoría de consolidados a emergentes (evaluación anual). 7. Convocatoria intramural para AP, Enfermería e investigadores noveles.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Mapa de alianzas potenciales realizado. 2. Realización de cursos de metodología y soporte estadístico. 3. Adjudicación de ayudas de movilidad o premios a trayectoria. 4. Residentes integrados en grupos de investigación del IIS. 5. Ejecución de talleres sobre estudios clínicos y bioestadística. 6. Asignación formal de mentores a grupos emergentes. 7. Resolución de ayudas semilla para nuevos IP.					

5.6. Plan de Igualdad y Diversidad

Objetivo general	OE2. Desarrollar una política integral de atracción, capacitación y retención del talento investigador, técnico y gestor, basada en la igualdad, la estabilidad y la proyección profesional, que garantice el relevo generacional y la excelencia científica en todas las áreas del Instituto.				
Plan de acción	Plan de Igualdad y Diversidad				
Agentes responsables			Agentes colaboradores		
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Comisión de Igualdad ○ Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad			○ Unidades de Gestión ○ Personal adscrito al IIS ○ Subcomisión de análisis de conflicto interno		
Acciones para realizar					
1. Alineamiento HRS4R y políticas OTM-R. 2. Actualizar y revisar los protocolos de acoso y protocolo LGTBIQ+ garantizando su adecuación normativa y su correcta aplicación. a. Difundir los protocolos entre el personal y asegurar la accesibilidad y confidencialidad en la tramitación. 3. Impulsar actuaciones orientadas a la difusión del Plan de Igualdad y documentos del ámbito: a. Promover acciones de sensibilización y formación en igualdad, diversidad, conciliación y prevención del acoso laboral. b. Impulsar actuaciones específicas en fechas señaladas. c. Identificar las actuaciones que se realizan desde las distintas entidades que integran el IIS favoreciendo la coherencia y el intercambio de buenas prácticas. 4. Implantación de medidas dirigidas a la protección del colectivo LGTBIQ+: a. Desarrollar un plan específico de inclusión y respeto a la diversidad sexual y de género dentro del marco del Plan de Igualdad. b. Implantar acciones formativas y de sensibilización dirigidas a personal investigador, técnico y administrativo. 5. Impulso de la comunicación interna y externa en materia de igualdad: a. Integrar los principios del Plan de Igualdad en la estrategia de comunicación institucional. b. Promover la visibilidad de investigadoras, técnicas y gestoras en eventos, redes y prensa. 6. Participación en redes y alianzas: a. Fomentar la participación en la Red de Entidades Gestoras de Investigación Clínica (REGIC), entre otras redes que promuevan la igualdad y diversidad en I+i. b. Promover la colaboración y el intercambio de experiencias en materia de igualdad de género y diversidad con instituciones afines del entorno del IIS. 7. Solicitud del Distintivo “Igualdad en la Empresa” del Ministerio de Igualdad. 8. Revisión de la composición paritaria de órganos de gobierno y asesores, comisiones internas y grupos de investigación del IIS. 9. Impulsar el liderazgo científico femenino. 10. Establecer un seguimiento y evaluación de todas las acciones desarrolladas.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Elaboración del nuevo Plan	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Operatividad de la Comisión de Igualdad y Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad. 2. Implantación y difusión de los protocolos de acoso y LGTBIQ+ actualizados.					

3. Elaboración participativa del II Plan de Igualdad FCÁDIZ-INiBICA 2027-2030, alineado con el sello HRS4R y la política OTM-R.
4. Ejecución de programa anual de formación y sensibilización en igualdad, diversidad y conciliación.
5. Composición paritaria de órganos de gobierno y asesores, comisiones internas y grupos de investigación.
6. Obtener el Distintivo "Igualdad en la Empresa" del Ministerio de Igualdad.
7. Implantación de un programa de liderazgo científico femenino y mentoría.

5.7. Plan de Formación y Capacitación

Objetivo general	OE2. Desarrollar una política integral de atracción, capacitación y retención del talento investigador, técnico y gestor, basada en la igualdad, la estabilidad y la proyección profesional, que garantice el relevo generacional y la excelencia científica en todas las áreas del Instituto.				
Plan de acción	Plan de Formación y Capacitación				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Comisión de Formación ○ Unidades de Gestión		○ Responsables de grupos de investigación ○ Técnicos/as UCAIB ○ Comité Científico Interno ○ Instituciones conveniadas			
Acciones para realizar					
1. Identificación anual de necesidades formativas mediante encuesta. 2. Programación anual estable de seminarios y talleres científicos. 3. Fomento de la acreditación oficial (ACSA/UCA) de las actividades. 4. Formación en innovación, traslación, comunicación y co-creación. 5. Fomento de la movilidad investigadora a centros de excelencia. 6. Colaboración en docencia UCA (Grado, Máster, Doctorado) y FP. 7. Sensibilización en investigación para Residentes y Atención Primaria. 8. Captación de residentes para doctorado y carrera investigadora.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Informe de necesidades anual aprobado por el CCI. 2. Publicación y ejecución del calendario anual de eventos. 3. Obtención de acreditación oficial para las actividades clave. 4. Realización de cursos con enfoque en transferencia/sociedad. 5. Adjudicación de ayudas de movilidad (Plan Propio/Externas). 6. Acogida efectiva de estudiantes en grupos y UCAIBs. 7. Realización de acciones conjuntas con Unidades Docentes. 8. Incorporación de residentes a programas de doctorado/tesis.					

5.8. Plan de Calidad y Mejora

Objetivo general	OE3. Asegurar la calidad, sostenibilidad y transformación digital de las infraestructuras científico-técnicas, implantando un sistema de gestión eficiente y de mejora continua, alineado con la ciencia abierta y los principios FAIR, que respalde la excelencia de la investigación y su impacto social.				
Plan de acción	Plan de Calidad y Mejora				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Unidad de Gestión de Calidad ○ Comisión de Calidad		○ Comité Científico Interno ○ Responsables de grupos de investigación ○ Comités de Ética de referencia			
Acciones a realizar					
1. Distribución del Plan y Encuestas de Satisfacción anuales. 2. Depuración y mejora de calidad de datos (Fundanet/Investiga+). 3. Identificación y registro de grupos estables (SSPA/Intranet). 4. Seguimiento acreditación ACSA de unidades asistenciales. 5. Capacitación especializada del Técnico de Calidad. 6. Reuniones de seguimiento de Comisión de Calidad. 7. Hoja de ruta para reacreditación ISCIII (Guía 2025). 8. Incremento de correcta afiliación al IIS en JCR. 9. Fomento de colaboración intramural en publicaciones. 10. Producción de Guías Práctica Clínica y documentos institucionales. 11. Solicitud/Seguimiento ISO y Sello HRS4R. 12. Nueva Intranet para registro de miembros y datos. 13. Formación online (píldoras) sobre Open Access y afiliación. 14. Presencia en eventos de Economía Azul.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Informe de resultados de encuestas anuales. 2. Base de datos depurada y actualizada. 3. Mapa de grupos actualizado en sistemas. 4. Mantenimiento/Incremento de unidades ACSA. 5. Certificaciones obtenidas por el personal de calidad. 6. Actas de reuniones y seguimiento de No Conformidades. 7. Envío de documentación a ISCIII según plazos. 8. Monitorización bibliométrica de afiliaciones. 9. Análisis de coautorías internas. 10. Publicación de GPC/Protocolos. 11. Obtención/Renovación de certificaciones. 12. Sistema de registro de miembros operativo. 13. Material formativo disponible y visualizado.					

14. Participación en ferias del sector marino.

5.9. Plan de Infraestructuras y Plataformas

Objetivo general	OE3. Asegurar la calidad, sostenibilidad y transformación digital de las infraestructuras científico-técnicas, implantando un sistema de gestión eficiente y de mejora continua, alineado con la ciencia abierta y los principios FAIR, que respalde la excelencia de la investigación y su impacto social.				
Plan de acción	Plan de Infraestructuras y Plataformas				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Técnicos/as UCAIB ○ Instituciones conveniadas		○ Responsables de grupos de investigación ○ Plataformas ISCIII Apoyo I+D+i ○ Comité Científico Interno			
Acciones para realizar					
- Definir acciones generales a desarrollar en las plataformas y servicios científicos comunes del INiBICA con el fin de ofrecer una actividad de soporte de alto nivel y adecuada a las necesidades de los usuarios: - Analizar las necesidades de personal técnico y nivel de cualificación. - Analizar las necesidades de infraestructuras y espacios para el correcto desarrollo de su actividad. - Fomentar la autosostenibilidad de las plataformas y servicios científicos comunes. - Formación técnica especializada para personal de UCAIB y grupos. - Actualización de Procedimientos Normalizados de Trabajo (PNT) de UCAIB. - Desarrollo y adecuación de nuevos espacios de investigación. - Integración como nodo en Plataformas ISCIII de Apoyo a la I+D+i en Salud y Biomedicina (ITEMAS, Biobancos, SCReN) y fomento de la participación y actividad en IMPaCT ISCIII. - Incorporación a redes nacionales, europeas e internacionales.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
- Ejecución del plan anual de formación técnica. - Incremento de la plantilla técnica UCAIB del IIS. - Aumento del número y volumen de facturación de servicios para contribuir a la sostenibilidad del IIS y al mantenimiento de equipos para dar apoyo a los grupos. - PNTs revisados y validados para reacreditación del IIS. - Habilitación efectiva de nuevas áreas/laboratorios para expandir actividad y capacidad de incorporación de personal. - Obtención de la condición de nodo o centro asociado en las Plataformas ISCIII.					

5.10. Plan de Innovación y Transferencia de Conocimiento

Objetivo general	OE4. Impulsar la innovación, la transferencia del conocimiento y la colaboración público-privada como motor de impacto económico y sanitario, favoreciendo la valorización de resultados, la creación de empresas de base tecnológica y el desarrollo de soluciones innovadoras que mejoren la práctica clínica y la salud de la población.				
Plan de Acción	Plan de Innovación y transferencia de conocimiento				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ OTC INiBICA ○ Comisión de Innovación		○ OTC UCA y OTC SSPA ○ UCAEmprende ○ Plataforma ITEMAS ○ Plataforma Biobanco Biomodelos ○ Agentes clave no científicos			
Acciones para realizar					
1. Protocolo FCÁDIZ-UCA-INiBICA para creación de spin-offs. 2. Sistema de identificación temprana de resultados (Scouting). 3. Programa de Valorización Tecnológica (TRL/Patentes). 4. Acuerdos con incubadoras y aceleradoras regionales. 5. Plan de comunicación y posicionamiento de la OTC. 6. Jornadas de cultura emprendedora y casos de éxito. 7. Networking y foros de colaboración público-privada. 8. Proyectos colaborativos en IA y Salud Digital. 9. Participación en Clústeres (ITEMAS, Andalucía Digital). 10. Establecimiento de Living Labs (entornos reales). 11. Colaboración Economía Azul (CEI-Mar / INMAR). 12. Acuerdos con empresas del sector marino/biotech. 13. Premios de innovación "Salud y Mar". 14. Presencia en eventos de Economía Azul.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Aprobación del marco regulador de spin-offs. 2. Rondas semestrales de detección de tecnologías. 3. Informes de patentabilidad y plan de maduración. 4. Convenios firmados con agentes del ecosistema. 5. Portal web de oferta tecnológica activo. 6. Realización de seminarios sobre transferencia. 7. Asistencia a foros empresariales/sectoriales. 8. Presentación de propuestas a convocatorias (ej. AES). 9. Adhesión activa a plataformas de innovación. 10. Puesta en marcha de laboratorios de validación. 11. Proyectos conjuntos de biotecnología marina. 12. Firmas de contratos de I+D con sector azul. 13. Convocatoria y entrega de premios de innovación.					

14. Participación en ferias del sector marino.

5.11. Plan de Investigación y Traslación clínica

Objetivo general	OE4. Impulsar la innovación, la transferencia del conocimiento y la colaboración público-privada como motor de impacto económico y sanitario, favoreciendo la valorización de resultados, la creación de empresas de base tecnológica y el desarrollo de soluciones innovadoras que mejoren la práctica clínica y la salud de la población.				
Plan de acción	Plan de Investigación y Traslación Clínica				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Unidad de Gestión de Investigación Clínica		○ Direcciones centros SSPA provincia Cádiz ○ Plataforma SCReN ○ IMPaCT Cohorte Chipiona-Rota ○ Agentes clave no científicos			
Acciones para realizar					
1. Difusión de convocatorias públicas de investigación clínica. 2. Presentación de proyectos vía plataforma SCReN. 3. Seguimiento personalizado a perfiles clínicos (Emergentes/Consolidados). 4. Fortalecimiento interacción con Industria Farmacéutica. 5. Programa de formación clínica (Residentes/Adjuntos). 6. Dotación de recursos a Unidades de Ensayos Clínicos (UEC). 7. Gestión de calidad en ensayos (PNTs). 8. Optimización de flujo de pacientes intercentros. 9. Producción de Guías Práctica Clínica y documentos institucionales. 10. Solicitud/Seguimiento ISO y Sello HRS4R. 11. Nueva Intranet para registro de miembros y datos. 12. Formación online (píldoras) sobre Open Access y afiliación. 13. Presencia en eventos de Economía Azul.					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Comunicación de convocatorias a grupos clínicos. 2. Solicitudes tramitadas con soporte SCReN. 3. Presentación de propuestas a consorcios UE. 4. Mapa de investigadores clínicos actualizado. 5. Reuniones y acuerdos con Farmaindustria. 6. Cursos de Buenas Prácticas Clínicas impartidos. 7. Equipamiento/Personal incorporado a UECs. 8. Sistema de Garantía de Calidad actualizado. 9. Protocolo de derivación de pacientes activo. 10. Publicación de GPC/Protocolos. 11. Obtención/Renovación de certificaciones.					

12. Sistema de registro de miembros operativo.
13. Material formativo disponible y visualizado.
14. Participación en ferias del sector marino.

5.12. Plan de Comunicación y RRI

Objetivo general	OE5. Promover una comunicación científica abierta y participativa que acerque la investigación a la ciudadanía, refuerce las alianzas institucionales y potencie el compromiso social del INiBICA con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la cultura científica de la provincia de Cádiz.				
Plan de acción	Plan de Comunicación y RRI				
Agentes responsables		Agentes colaboradores			
○ Dirección Científica ○ Dirección Gerencia ○ Unidades de Gestión		○ Responsables de grupos de investigación ○ Gabinete Delegación Salud Cádiz ○ UCC+i UCA			
Acciones para realizar					
1. Comunicación de actividad científica (Memoria Anual/Materiales). 2. Registro de acciones de comunicación (Alineado con ISCIII). 3. Desarrollo de nueva web institucional (Diseño innovador). 4. Mejora de Intranet (Automatización, foros y formación). 5. Fomento de suscripción a Newsletter interna. 6. Difusión de contenido audiovisual (YouTube/Redes). 7. Eventos con industria, pacientes y sociedades científicas. 8. Talleres de cocreación sociedad-INiBICA. 9. Refuerzo de visibilidad de cartera de servicios (Marketing). 10. Patrocinio y presencia en eventos externos (ej. Transfiere). 11. Organización de Jornadas Anuales REGIC (2026). 12. Organización del X Aniversario INiBICA (2026). 13. Promoción de divulgación mediante notas de prensa. 14. Actividades educativas y ferias ciudadanas (ODS).					
Plazo	2026	2027	2028	2029	2030
	Entrada en vigor	Revisión	Revisión	Revisión	Reformulación
Hitos					
1. Publicación y difusión de la Memoria Científica Anual del IIS. 2. Base de datos de impactos de comunicación actualizada. 3. Lanzamiento de la nueva web corporativa y puesta en marcha de módulos de la nueva Intranet INiBICA. 4. Campaña de captación de suscriptores realizada. 5. Publicación regular de píldoras de video INiBICA. 6. Realización de encuentros participativos/RRI y ejecución de talleres de ciencia ciudadana. 7. Material promocional de servicios distribuido. 8. Presencia de marca INiBICA en foros de innovación.					

9. Celebración exitosa del congreso REGIC 2026.
10. Celebración del evento conmemorativo X Aniversario Convenio INiBICA 2026.
11. Envío y publicación de notas de prensa anualmente.
12. Participación en Semana de la Ciencia/Noche Investigadores anualmente.

6. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

La implantación del III Plan Estratégico, responsabilidad de la Dirección Científica, da comienzo desde el momento en que se aprueba por el CR como órgano de gobierno del Instituto. Una vez aprobado, la Dirección del Instituto difunde el documento completo y un resumen del mismo a su personal y a externos a través de los canales internos y externos.

6.1. Procedimiento de seguimiento, revisión y actualización

De acuerdo con lo establecido en el **Reglamento Interno del INiBICA**, el **CR** es el órgano responsable del **seguimiento y evaluación del grado de desarrollo e implantación del Plan Estratégico**, así como de la supervisión de la gestión realizada por la **Dirección Científica y la Gerencia** en la ejecución de las acciones previstas. Ello incluye cualquier decisión sobre la revisión y actualización del Plan Estratégico, planes de acción asociados al mismo y cuadro de mando del Instituto.

El seguimiento del Plan Estratégico se lleva a cabo **con carácter ordinario de forma semestral**, y de manera extraordinaria siempre que las circunstancias lo requieran, conforme al régimen de funcionamiento del CR. El seguimiento del grado de cumplimiento se apoya en el **cuadro de mando del INiBICA**, herramienta que permite monitorizar de forma sistemática los indicadores asociados a los ejes estratégicos, facilitando la toma de decisiones basada en evidencias y el control del progreso respecto a los objetivos establecidos. La actualización tanto del cuadro de mando como de la estrategia global queda supeditada a la aprobación por parte del CR.

6.2. Metodología de monitorización

La estrategia institucional se **despliega operativamente a través de los Planes de Actuación Anuales (PAA)**, que concretan cada año las acciones derivadas del Plan Estratégico, su **programación presupuestaria** y los **indicadores de cumplimiento** asociados. Estos planes, junto con las **memorias científicas y de gestión anuales**, constituyen la base documental para la evaluación periódica del avance institucional.

Asimismo, los **PAA se elaboran de manera participativa**, a través de un proceso de revisión y contraste previo en las **distintas comisiones internas y comités del Instituto**, incluyendo el **CCI**, integrado por los/las coordinadores/as de programas científicos. En este proceso se incorporan las **recomendaciones y propuestas de mejora** recogidas en los informes anuales del **CCE**, priorizando aquellas acciones consideradas estratégicas para reforzar la estructura, la cohesión y la sostenibilidad del Instituto.

Tanto los PAA como las memorias son **presentados y aprobados por el Consejo Rector**, garantizando la coherencia entre la planificación estratégica, la ejecución operativa y la asignación de recursos. La **trazabilidad del proceso** queda reflejada en las actas de las reuniones del CR, donde se documentan las revisiones, acuerdos y decisiones adoptadas en relación con la gestión, el funcionamiento y el desarrollo estratégico del INiBICA.

6.3. Cuadro de mando estratégico 2026-2030

Cuadro de Mando del Instituto de Investigación e Innovación Biomédica de Cádiz (INiBICA) 2026-2030									GTE ISCIII 2025	
Plan de Acción	ID	Indicador	Responsable	2026	2027	2028	2029	2030	Mínimo	Excelencia
Plan de Integración Institucional	PII2.1	Porcentaje de costes indirectos reinvertidos en el personal investigador mediante acciones propias del IIS	Dirección, UG Económica	>30%	>30%	>30%	>35%	>35%	30%	≥50% (anual)
	PII2.2	Porcentaje de fondos gestionados por la fundación del IIS respecto al total de fondos captados por los grupos	UG Económica	>50%	>55%	>60%	>60%	>65%	50%	≥90% (anual)
	PII2.3	Porcentaje de dependencia de fondos públicos sobre el presupuesto anual del IIS	UG Económica	<60%	<60%	<60%	<60%	<60%	<60%	30-50% (anual)
	PII1.3	Porcentaje de publicaciones científicas en las que se recoge la afiliación del IIS	UG Calidad	70%	70%	75%	75%	80%	70%	≥95% (anual)
Plan Científico-Cooperativo	PCC2.7	Número de IP del IIS con proyectos públicos competitivos activos, de ámbito estatal, UE o internacional	UG Proyectos, UG Internacionalización	≥40	≥40	≥45	≥45	≥50	40	≥60 (bianual)
	PCC2.8	Porcentaje de IP asistenciales del IIS con proyectos públicos competitivos activos, del ámbito estatal, UE o internacional	UG Proyectos, UG Internacionalización	>40%	>40%	>40%	>40%	>40%	40%	≥65% (quinquenal)
	PCC2.9	Número de proyectos financiados en convocatorias públicas competitivas, de ámbito estatal, UE o internacional	UG Proyectos, UG Internacionalización	≥70	≥70	≥70	≥70	≥70	70	≥150 (quinquenal)
	PCC2.5	Porcentaje de publicaciones colaborativas intra-instituto	UG Calidad	>20%	>20%	>20%	>20%	>20%	15%	≥30% (anual)
	PCC2.4	Porcentaje de publicaciones lideradas por personal del IIS	UG Calidad	≥35%	≥35%	≥35%	≥35%	≥35%	35%	≥45% (anual)
Plan de Recursos Humanos (HRS4R)	PRH1.1	Porcentaje de desarrollo de las acciones contempladas en el <i>Action Plan</i> del sello HRS4R por parte de la fundación gestora del IIS	Dirección, UG RRHH	>80%	>80%	>80%	>80%	>80%	*	*
Plan de Atracción y Retención de Talento	PART1.1	Número de servicios clínicos del ámbito del IIS con posibilidad de captación de talento (Nicolas Monardes y perfiles clínico-asistenciales regionales)	UG Proyectos	8	9	10	10	12	-	-
	PART1.3	Número de profesionales del IIS con ayudas de programas de intensificación	Dirección, UG Proyectos	>2025	>2026	>2027	>2028	>2029	-	-

	PART1.4	Número de profesionales del IIS en vías de estabilización (Miguel Servet, Joan Rodés, Ramón y Cajal, EMERGIA y similares)	UG Proyectos, UG Calidad	6	6	8	8	10	-	-
Plan de Apoyo a Emergentes y Relevos Generacional	PAER1.2	Actuaciones de tutela dirigidas a centros y/o grupos emergentes del IIS	UG RRHH, Comisión de Formación	2	3	3	4	4	*	*
Plan de Igualdad y Diversidad	PID6.1	Representación femenina en órganos de gobierno, asesores y comisiones del IIS	Dirección, Comisión de Igualdad	40-60%	40-60%	40-60%	40-60%	40-60%	*	*
Plan de Formación y Capacitación	PFC2.3	Porcentaje de investigadores/as predoctorales (R1) en el IIS	UG RRHH, UG Calidad	≥10%	≥10%	≥10%	≥10%	≥10%	10%	20% (anual)
	PFC1.5	Formación para personal del IIS sobre comunicación científica dirigida a actores clave no científicos y/o traslación a la práctica asistencial	UG Investigación Clínica, UG Innovación/OTC, UG RRHH, Comisión de Formación	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	1	≥4 (anual)
	PFC1.6	Formación para personal del IIS sobre participación y co-creación en investigación científica	UG Investigación Clínica, UG Innovación/OTC, UG RRHH, Comisión de Formación	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	1	≥4 (bianual)
Plan de Calidad y Mejora	PCA2.1	Envío de la Memoria Científica y Cuadro de Mando de Autoevaluación del año anterior al ISCIII (30 de septiembre)	UG Calidad, Comisión de Calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	*	*
Plan de Infraestructuras y Plataformas	PIFP1.1	Superficie exclusivamente dedicada a I+i, bajo gestión directa del IIS	Dirección	Estudio	Estudio	>2025	>2025	>2025	3000 m ²	-
	PIFP1.4	Número de servicios científico-técnicos prestados por las plataformas del IIS	UG Económica, UCAIB, UG Calidad	>2025	>2026	>2027	>2028	>2029	*	*
	PIFP1.9	Participación del IIS en redes o consorcios de investigación cooperativa del SECTI (RICORS, CIBER, Plataformas ISCIII, IMPaCT) u otras figuras similares a nivel estatal	UG Proyectos, UG Calidad	>10	>10	>10	>10	>10	8	>15 (quinquenal)
	PIFP1.10	Participación del IIS en infraestructuras o redes de investigación internacionales	UG Internacionalización, UG Calidad	>5	>5	>5	>5	>5	3	≥5 (anual)
Plan de Innovación y Transferencia de Conocimiento	PINT3.3	Número de acciones anuales para dar a conocer la cartera de productos y resultados de investigación del IIS a instituciones y empresas	UG Innovación/OTC, Comisión de Innovación	2	2	2	2	2	2	≥4 (anual)
	PINT1.3	Número de registros de propiedad industrial presentados (patentes, modelos de utilidad, diseños industriales y marcas)	UG Innovación/OTC	5	5	5	5	5	8	>15 (quinquenal)
	PINT1.4	Número de registros de propiedad industrial, intelectual y know-how licenciados	UG Innovación/OTC	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	3	10 (quinquenal)

Plan de Investigación y Traslación Clínica	PITC2.2	Número total de estudios clínicos comerciales activos y por fases gestionados por el IIS	UG Investigación Clínica	>2025	>2026	>2027	>2028	>2029	*	*
	PITC1.3	Número total de estudios clínicos independientes activos y por fases promovidos por el IIS	UG Investigación Clínica	>2025	>2026	>2027	>2028	>2029	*	*
	PITC2.3	Número total de estudios clínicos activos liderados por Atención Primaria	UG Investigación Clínica	>2025	>2026	>2027	>2028	>2029	*	*
	PITC3.3	Número de GPC publicadas en JCR y documentos institucionales en los que ha participado el IIS	UG Investigación Clínica, UG Calidad	>12	>12	>12	>12	>12	35	≥65 (trienal)
	PITC3.4	Número de acciones para dar a conocer los resultados trasladados a la práctica clínica a los centros y profesionales sanitarios del ámbito del IIS	UG Investigación Clínica, UG Innovación/OTC	1	1	2	2	2	2	≥4 (anual)
Plan de Comunicación y RRI	PCR1.2	Número de actividades de comunicación externa desarrolladas para visibilizar el IIS, reforzar sus objetivos estratégicos y dar a conocer su impacto en la sociedad y el SNS	Dirección, UG Calidad	≥2	≥2	≥2	≥2	≥2	2	>5 (anual)
	PCR1.3	Número de actividades de comunicación interna para diseminar el conocimiento en el IIS y centros asistenciales, así como para identificar sinergias de I+i	Dirección, UG Calidad	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5	5	≥10 (anual)
	PCR3.4	Porcentaje de proyectos I+i con participación de actores no científicos respecto al total de proyectos activos	UG Proyectos, UG Internacionalización, UG Innovación/OTC	>10%	>15%	>20%	>25%	>25%	10%	≥50% (bianual)