

PLAN ESTRATÉGICO 2024-2028 DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN SANITARIA PUERTA DE HIERRO – SEGOVIA DE ARANA

Formulación estratégica

Noviembre de 2023

Índice de contenidos

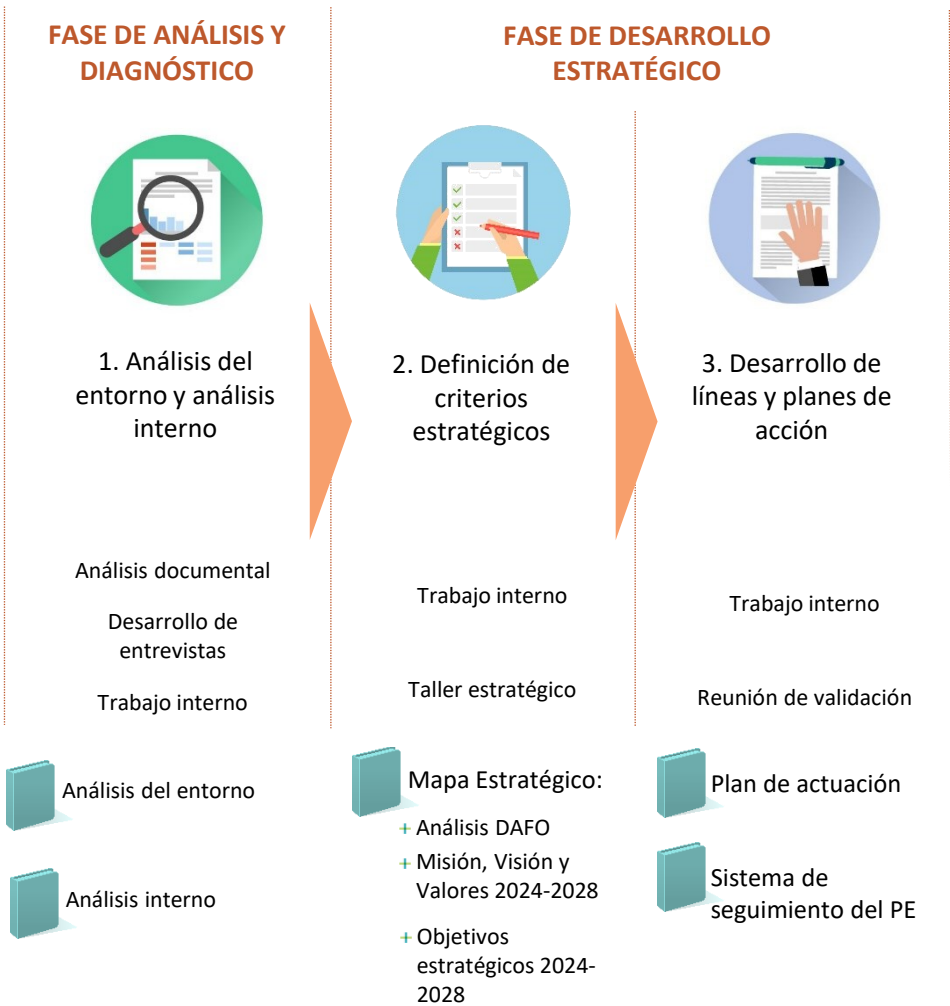
1. Introducción y análisis previos
2. Análisis DAFO
3. Revisión de Misión, Visión y Valores
4. Objetivos Estratégicos
5. Planes de Acción

1

INTRODUCCIÓN Y ANÁLISIS PREVIOS

El desarrollo del Plan Estratégico 2024-2028 de IDIPHISA se ha estructurado en dos grandes fases claramente diferenciadas

Inicialmente, se ha realizado una fase de diagnóstico, en el que se ha llevado a cabo el análisis del entorno y el análisis interno de la institución. Posteriormente, se ha procedido a realizar la formulación estratégica (Misión-Visión-Valores y Objetivos Estratégicos), desplegándose en Planes de Acción.



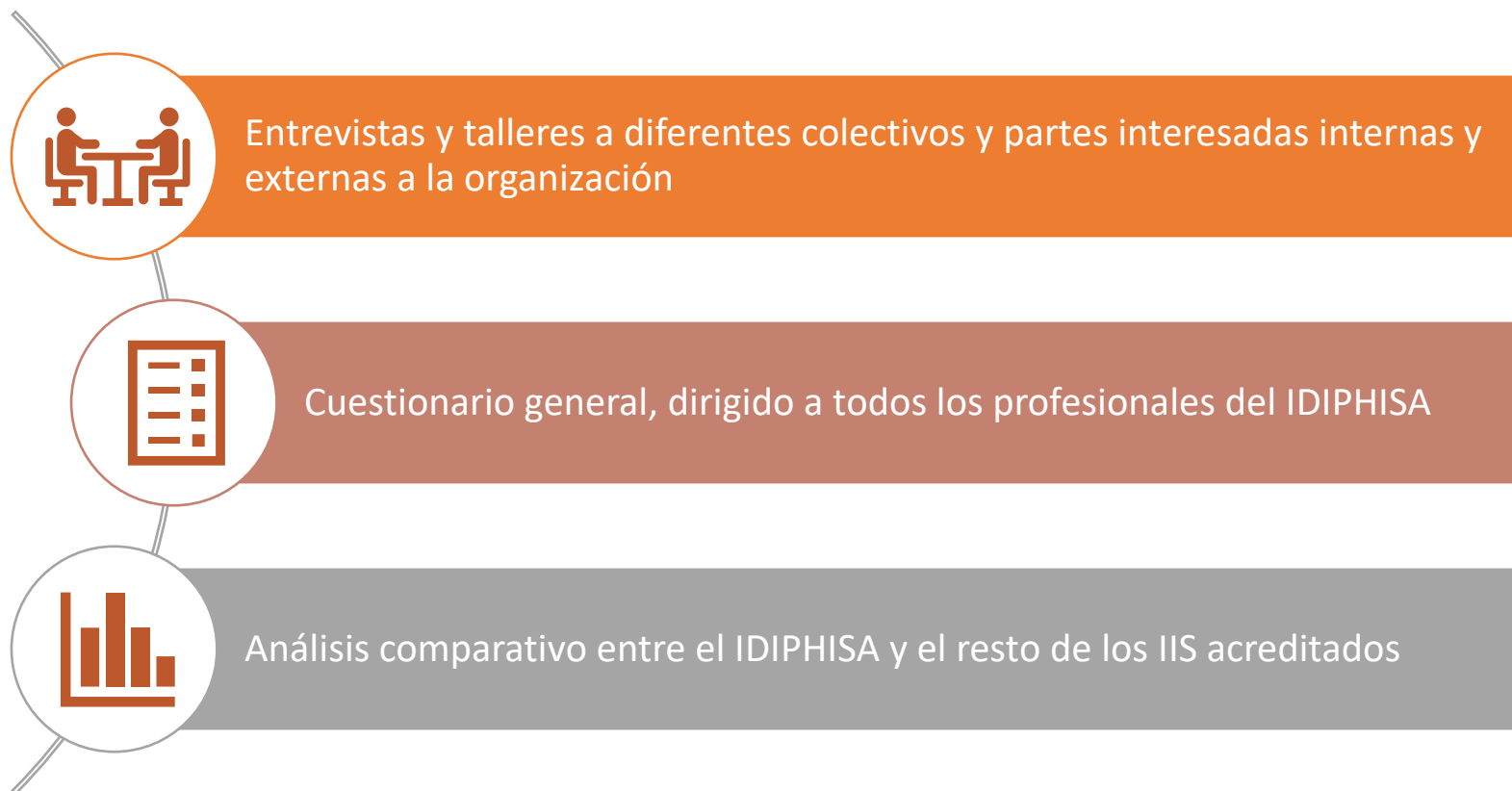
A continuación, se recogen los principales aspectos analizados en el análisis del entorno del Plan Estratégico del IDIPHISA



A nivel del análisis interno de la organización, los estudios se han centrado en los recursos disponibles, las actuaciones realizadas y los resultados obtenidos



Adicionalmente, se han realizado otra serie de actuaciones para completar el diagnóstico de situación del Plan Estratégico



2

ANÁLISIS DAFO

SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DAFO

OPORTUNIDADES

Plataforma EATRIS
Participación en estructuras estables
Financiación en salud
Orientación a nuevas tecnologías

Figura de los IIS
Cambios normativos
Ubicación geográfica IDIPHISA
Ayudas específicas IIS

FORTALEZAS

Constitución IDIPHISA
Grupos con gran impacto
Investigación traslacional
Predisposición del personal
Ayudas intramurales

Nuevas disciplinas EECC
Equipos e infraestructura
Sentimiento de pertenencia

AMENAZAS

Méritos I+D en personal asistencial
Organización de Atención Primaria
Motivación personal joven
Retención de talento

Competitividad para captación de recursos
Cambios legislativos en gestión

DEBILIDADES

Rotación
Dirección Gestión
Limitados grupos potentes
Recursos de plataformas
Formación específica
Volumen de actividad mantenido

Comunicación
Distinto desarrollo de áreas
Desarrollo de la innovación
Equilibrio de género

OPORTUNIDADES

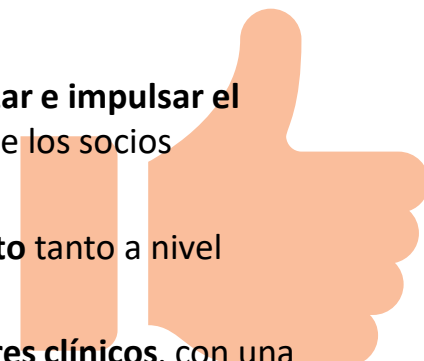
- La **participación en estructuras nacionales**, como la participación en la Alianza de IIS acreditados o la iniciativa REGIC, es una oportunidad para **establecer nuevos lazos de colaboración** y conocer *best practices* que puedan incorporarse en el funcionamiento y organización del Instituto.
- A nivel europeo, se están definiendo e implantando diversas **estrategias e iniciativas con relación e impacto en el sector salud, en ocasiones con participación activa de los pacientes y la sociedad en general**. Algunas de estas ayudas se articulan a través de mecanismos a nivel nacional y autonómico, por lo que existen **oportunidades de financiación** de la I+D+i a todos los niveles.
- Se están produciendo diversos **cambios normativos y legislativos para mejorar el desarrollo de la I+D+i** a nivel nacional y autonómico, como la aprobación de la nueva Ley de la Ciencia, Tecnología e Innovación o la publicación del VI PRICIT.
- Los **Institutos de Investigación Sanitaria** acreditados se perciben a **nivel internacional** como unas estructuras con **gran potencial** para impulsar la investigación traslacional.
- La participación en la **Plataforma EATRIS** es una vía para fomentar el **posicionamiento y visibilidad** del IDIPHISA en el ámbito europeo.
- Desde el ISCIII se está incrementando el **número de ayudas específicas para los Institutos de Investigación Sanitaria**, con mayores partidas presupuestarias para la financiación de sus actividades científicas.
- La **ubicación geográfica de la sede del IDIPHISA**, en el contexto de la Comunidad de Madrid, favorece la **captación de fondos privados** particulares, vía donación o herencia.
- La utilización de **nuevas tecnologías en el desarrollo de la actividad científica** es una de las principales tendencias que marcarán el futuro de la I+D+i en salud en los próximos años.

AMENAZAS

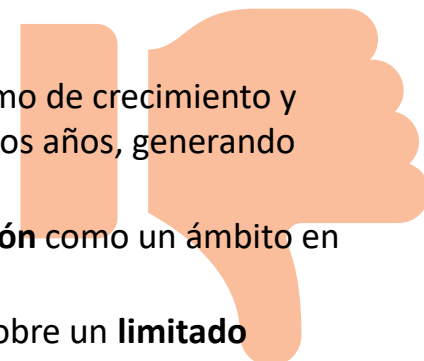
- Existe una gran **competitividad en el entorno del IDIPHISA** (otros IIS acreditados, sector privado, etc.), que supone una **amenaza para la captación de recursos** para el desarrollo de la I+D+i.
- Esta **competitividad** existente en el entorno también provoca **dificultades** para lograr una correcta **captación y retención del talento** investigador en el Instituto.
- Los procedimientos de incorporación de personal asistencial **no valoran de manera prioritaria** las capacidades y conocimientos específicos en el ámbito de la I+D+i, lo que **dificulta la incorporación de clínicos** con trayectoria investigadora desarrollada.
- La **estructuración organizativa del ámbito de la Atención Primaria** en el contexto de la Comunidad de Madrid **dificulta la consolidación de relaciones y sinergias** estables con otros centros que desarrollan actividades de I+D+i en salud.
- Se están produciendo profundos **cambios legislativos** que afectan a la **correcta gestión de la actividad científica** en el contexto de un centro de investigación (como, por ejemplo, la justificación de los fondos de recuperación).
- Se percibe un significativo **problema de motivación entre el personal**, mayoritariamente asistencial, con interés en **desarrollar una carrera científica**.

FORTALEZAS

- La **propia constitución del Instituto** es una fortaleza, ya que ha permitido **organizar e impulsar el desarrollo de la I+D+i** que se veía realizando en su núcleo, el HUPHM, y el resto de los socios integrantes.
- El IDIPHISA cuenta con una serie de **grupos de gran prestigio, relevancia e impacto** tanto a nivel nacional como internacional.
- Gran parte de la actividad científica del Instituto **está impulsada por investigadores clínicos**, con una **mayor cercanía al paciente** y capacidad para realizar una investigación traslacional.
- El IDIPHISA es **referente en el desarrollo de estudios clínicos en el ámbito de la oncología**. Además, en los últimos años se está **ampliando el abanico de disciplinas y patologías** con unos niveles adecuados de estudios clínicos, como puede ser la oftalmología, las enfermedades infecciosas o el neurodesarrollo, entre otras.
- Las **plataformas y servicios de apoyo** del IDIPHISA se perciben como una de sus principales fortalezas. Se debe trabajar para evitar la obsolescencia de alguno de los grandes equipos disponibles.
- Se considera que el personal del Instituto en su conjunto presenta una **buena predisposición hacia la ayuda y la colaboración**, así como el compromiso con su trabajo.
- Existe un **importante sentimiento de pertenencia a la organización**, como se manifiesta en el elevado porcentaje de publicaciones correctamente filiadas (cercano al 80%).
- Se han publicado y ejecutado **ayudas intramurales** para el impulso al desarrollo de los **grupos de investigación del Instituto**, especialmente de aquellos con menor recorrido y gran potencial.



DEBILIDADES



- La **elevada rotación en cargos de responsabilidad de gestión** ha dificultado el ritmo de crecimiento y desarrollo de la actividad del IDIPHISA a nivel de política institucional en los últimos años, generando **cierta inestabilidad en la estructura**.
- Aunque se ha trabajado en los últimos años, se sigue identificando la **comunicación** como un ámbito en el que centrar los esfuerzos a futuro, tanto a **nivel interno como externo**.
- Una gran proporción de la actividad científica desarrollada en el IDIPHISA recae sobre un **limitado número de grupos de investigación**, teniendo un volumen de actividad científica más discreto el resto de los grupos que integran su estructura científica.
- Se ha detectado un **desarrollo a diferentes velocidades de la actividad científica de las áreas del Instituto**, por lo que deberá acometerse en el corto-medio plazo un proceso de **reestructuración de las áreas** de investigación, que ayude, a su vez, a mejorar la colaboración entre los grupos.
- Algunos **servicios y plataformas** de apoyo a la investigación requieren de **recursos adicionales que mejoren su prestación de servicios** e impulsen su actividad, garantizando su funcionamiento a lo largo del todo el año, incluyendo periodos vacacionales.
- En ocasiones, se perciben **aspectos de mejora en las actividades de formación** ofrecidas al personal del IDIPHISA, que están alineadas con **aspectos concretos** de su desempeño profesional.
- El ámbito de la **innovación ha tenido un desarrollo discreto** en el Instituto, lo que ha dificultado la captación de recursos para reforzar la estructura de gestión de la innovación. Esto ha derivado en una **limitada cultura innovadora** en el IDIPHISA.
- Se perciben **desigualdades de género en los nombramientos de los comités** de la estructura organizativa del IDIPHISA, con una mayoritaria representación de hombres.
- El **volumen de actividad científica** del Instituto (proyectos de investigación y estudios clínicos) ha mantenido un **nivel relativamente constante** en los últimos años.

3

REVISIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión, Visión y Valores del IDIPHISA **2018-2023** (1/2)

MISIÓN

Desarrollar actividades de investigación biomédica en unas condiciones de calidad y excelencia, que permitan la traslación de los resultados encaminados a la resolución de problemas de salud de la población, potenciando además la investigación Biomédica en España.

VISIÓN

El Instituto de Investigación Sanitaria Puerta de Hierro – Segovia de Arana, IDIPHISA, aspira a convertirse en un centro de referencia en la investigación biomédica multidisciplinar, en el ámbito clínico y traslacional, a nivel nacional e internacional. También se pretende que el Instituto sea reconocido como un centro de referencia en cuanto a la docencia, tanto para el Hospital como para la UAM. El Instituto pretende actuar como motor de la generación y difusión del conocimiento, realizando una apuesta en el fomento de la innovación, investigación y la transmisión de una manera rápida y eficaz de resultados incidiendo en la práctica asistencial, para que se produzca un desarrollo de nuevos y mejores métodos de diagnóstico y tratamiento en las enfermedades de mayor incidencia entre la población.

Misión, Visión y Valores del IDIPHISA **2018-2023** (2/2)

VALORES

- Alta Capacitación científica y técnica
- Compromiso e identificación con la institución
- Colaboración básica-clínica y potenciación de las sinergias
- Sensibilidad a las necesidades de la población
- Orientación a la excelencia a través de la evaluación y mejora continua
- Optimización de los recursos
- Alineamiento estratégico
- Orientación a la innovación, transferencia conocimiento y a la resolución de problemas de salud
- Liderazgo
- Innovación y orientación a la transferencia de resultados
- Orientación hacia los problemas e intereses de la salud en la población
- Calidad integral
- Difusión de las actividades de investigación

Misión, Visión y Valores del IDIPHISA 2024-2028

MISIÓN

Desarrollar actividades de investigación e innovación en salud en colaboración con socios estratégicos internacionales, en unas condiciones de calidad y excelencia, que permitan la transferencia y traslación de los resultados encaminados a la resolución de problemas de salud de la población, potenciando además la investigación biomédica en España.

VISIÓN

El IDIPHISA aspira a convertirse en un centro de referencia en la I+D+i biomédica multidisciplinar, en el ámbito clínico y traslacional, a nivel nacional e internacional, con un enfoque innovador y bajo un modelo de gestión adecuado a sus necesidades, que permita la obtención de resultados que deriven en el desarrollo de nuevos y mejores métodos de diagnóstico y tratamiento en las enfermedades de mayor incidencia entre la población.

VALORES

1. Liderazgo, Alta Capacitación y excelencia científica y técnica.

2. Identificación con la institución y alineamiento estratégico.

3. Potenciación de las sinergias internas y externas.
4. Optimización de los recursos y de la gestión.

5. Orientación a la innovación, transferencia conocimiento y a la resolución de problemas de salud sentidas por la población.

6. Difusión de las actividades de investigación.

4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el periodo 2024-2028, el IDIPHISA ha definido los siguientes **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- 1** Mejorar la prestación de servicios institucionales ofrecidos y obtener el mejor aprovechamiento de sus flujos de trabajo a través de la **optimización de su organización y procesos de gestión**.
- 2** Impulsar las relaciones y sinergias entre los grupos de investigación del Instituto, mejorando la interrelación entre los diferentes colectivos y perfiles para **consolidar una investigación traslacional** de gran impacto y relevancia.
- 3** Reforzar la **prestación de servicios de apoyo** a la investigación ofrecidos por el IDIPHISA, incrementando los recursos disponibles y ampliando la cartera de servicios científicos.
- 4** Incrementar la masa crítica investigadora en el contexto del IDIPHISA a través de la **capacitación y crecimiento profesional** de sus propios investigadores.
- 5** Aumentar la **proyección exterior** de los grupos de investigación y del Instituto en su conjunto, con una clara orientación hacia la **internacionalización** y a la consolidación de su imagen corporativa.
- 6** Consolidar la actividad innovadora del IDIPHISA, focalizada en la **transferencia y la traslación de los resultados de la investigación** para la mejora de la prestación de asistencia sanitaria y de la calidad de vida de los pacientes y sociedad en general.

5

PLANES DE ACCIÓN

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos del IDIPHISA para el periodo 2024-2028, se desarrollan los Planes de Acción que contiene cada uno de ellos

Para cada uno de los Objetivos, se ha identificado un Reto Estratégico. Este Reto es el Plan de Acción de mayor relevancia o en el que deben centrarse mayores esfuerzos en los próximos años. Además del Reto Estratégico, cada Objetivo dispone de otros Planes de Acción que apoyan la consecución de la estrategia global del Instituto.



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. **ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN** (1/2)

RETO ESTRATÉGICO

PLAN 1.1. OPTIMIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN

Objetivo: Revisar y actualizar los flujos de trabajo, las competencias y los procesos implantados en la estructura de gestión del IDIPHISA, poniendo en marcha actuaciones que favorezcan la interrelación entre el personal de la Fundación y el seguimiento de las actividades realizadas.

PLAN 1.2. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo: Mejorar los canales y los flujos de información a todos los niveles de la organización, persiguiendo ofrecer una mejor transparencia de las actuaciones desarrolladas y un mejor conocimiento de los recursos y actividades impulsadas desde el IDIPHISA.

PLAN 1.3. REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Objetivo: Optimizar el funcionamiento de los diferentes órganos constituidos en la estructura organizativa del Instituto, aprovechando toda la potencialidad que estos órganos y cargos ofrecen para el desarrollo de la actividad y la toma de decisiones en el contexto del IDIPHISA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. **ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN** (2/2)

PLAN 1.4. MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CLÍNICA

Objetivo: Definir una estrategia común a nivel de los centros asistenciales del IDIPHISA, para impulsar una forma de trabajo compartida y un desarrollo global de la investigación clínica, concretando unos objetivos específicos y unos compromisos a alcanzar en el medio plazo.

PLAN 1.5. PLAN DE APOYO A LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS

Objetivo: Disponer de un control más exhaustivo y cercano del seguimiento de los proyectos de investigación realizados por los profesionales del IDIPHISA, implantando mecanismos dirigidos a garantizar su correcto desarrollo y finalización en línea con los plazos propuestos.

PLAN 1.6. IMPLANTACIÓN DEL MANUAL DE DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

Objetivo: Definir e implantar unas directrices comunes y compartidas a todos los grupos de investigación para optimizar la distribución de espacios asignadas a cada uno de ellos, con criterios objetivos basados en méritos y recursos científicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. **INVESTIGACIÓN TRASLACIONAL** (1/2)

RETO ESTRATÉGICO

PLAN 2.1. REFORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA CIENTÍFICA

Objetivo: Adecuar la estructura científica del IDIPHISA, organizada en áreas de investigación, a las necesidades e intereses actuales de los grupos que lo constituyen, impulsando las funciones y competencias de sus Coordinadores.

PLAN 2.2. GENERACIÓN DE GRANDES PROYECTOS TRANSVERSALES

Objetivo: Incrementar las sinergias y colaboraciones entre los grupos de investigación, fomentando el desarrollo de proyectos conjuntos entre profesionales de diferentes especialidades y perfiles profesionales, lo que favorecerá la constitución de equipos multidisciplinares.

PLAN 2.3. DESARROLLO DE NUEVOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN CLÍNICOS

Objetivo: Extender la cultura científica entre todas las especialidades de los centros sanitarios del IDIPHISA, fomentando la incorporación de nuevos profesionales asistenciales con intereses en el ámbito de la I+D+i a su estructura científica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. **INVESTIGACIÓN TRASLACIONAL** (2/2)

PLAN 2.4. INTEGRACIÓN DE NUEVOS GRUPOS TRASLACIONALES O BÁSICOS

Objetivo: Consolidar las relaciones con la Universidad Autónoma de Madrid, a través del incremento de la participación de sus grupos de investigación en el contexto del IDIPHISA, favoreciendo la consolidación de una investigación traslacional de impacto y relevancia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. **RECURSOS Y SERVICIOS DE APOYO**

RETO ESTRATÉGICO

PLAN 3.1. MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE APOYO

Objetivo: Analizar la organización y actividad de los servicios de apoyo a la investigación disponibles en el IDIPHISA para optimizar sus flujos de trabajo, actualizar su cartera de servicios ofrecidos e incrementar su actividad ofrecida, tanto a nivel interno como externo a la organización.

PLAN 3.2. CREACIÓN DE UNA COMISIÓN DE PLATAFORMAS

Objetivo: Constituir un modelo de gobernanza y seguimiento de las plataformas y servicios de apoyo a la investigación, responsable de garantizar el correcto despliegue de sus actividades en el conjunto de la organización del Instituto.

PLAN 3.3. REDIMENSIONADO DE LOS RECURSOS DE LOS SERVICIOS DE APOYO

Objetivo: Elaborar una priorización y planificación de mejora de los recursos disponibles en las plataformas y servicios de apoyo del IDIPHISA, tanto a nivel de recursos humanos como de grandes equipamientos científicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. **CAPACITACIÓN**

RETO ESTRATÉGICO

PLAN 4.1. PLAN DE APOYO A GRUPOS EMERGENTES

Objetivo: Definir e implantar las actuaciones adecuadas para contribuir a la evolución y al desarrollo profesional del personal del IDIPHISA, especialmente el de aquellos grupos con una trayectoria más breve, pero con gran potencial, en el ámbito de la investigación biomédica.

PLAN 4.2. PLAN DE FORMACIÓN CIENTÍFICA

Objetivo: Mejorar la capacitación y conocimientos de todos los profesionales del IDIPHISA, con independencia de su nivel o categoría profesional, mediante la implantación de unos itinerarios formativos adecuados a los intereses y necesidades de cada colectivo.

PLAN 4.3. PLAN DE MENTORING PARA INVESTIGADORES JÓVENES

Objetivo: Impulsar, de forma concreta, el desarrollo profesional de los investigadores que se encuentran en las etapas iniciales de su carrera científica, a través de programas específicos de mentorización y tutelaje, en línea con las actuaciones planteadas en el Sello Europeo de Recursos Humanos HRS4R.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. **INTERNACIONALIZACIÓN Y PROYECCIÓN EXTERNA** (1/2)

RETO ESTRATÉGICO

PLAN 5.1. FOMENTO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Objetivo: Mejorar el posicionamiento internacional de los grupos de investigación del IDIPHISA a través de su participación en diferentes proyectos e iniciativas estables, que permitan a su vez el incremento en la captación de fondos de investigación a este nivel.

PLAN 5.2. PLAN DE MARKETING Y ACERCAMIENTO A LA SOCIEDAD

Objetivo: Impulsar la imagen de marca del IDIPHISA entre todas las partes interesadas y colectivos externos vinculados con el Instituto, con especial atención en la colaboración con las asociaciones de pacientes y otros grupos sociales, como destinatarios últimos de la actividad desarrollada por los grupos.

PLAN 5.3. POSICIONAMIENTO EXTERNO DEL IDIPHISA

Objetivo: Consolidar la red de colaboradores externos del IDIPHISA mediante la mejora de las relaciones con los socios actuales y el establecimiento de nuevas alianzas de interés estratégico, contando para ello con las diferentes herramientas y estructuras en las que participa el Instituto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. **INTERNACIONALIZACIÓN Y PROYECCIÓN EXTERNA** (2/2)

PLAN 5.4. MEJORA DE LA PÁGINA WEB Y LAS REDES SOCIALES

Objetivo: Actualizar y poner en marcha todas aquellas herramientas destinadas a ampliar el alcance de la difusión de las actividades y resultados obtenidos por el IDIPHISA, especialmente las de mayor penetración y uso por parte de la población y los colectivos de interés estratégico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6. **INNOVACIÓN**

RETO ESTRATÉGICO

PLAN 6.1. FOMENTO DE LA CULTURA INNOVADORA

Objetivo: Favorecer el desarrollo de ideas innovadoras, entre todos los colectivos profesionales del IDIPHISA, con capacidad para ser protegidos y transferidos al sector productivo o trasladados a la práctica clínica habitual.

PLAN 6.2. DESARROLLO DE PROYECTOS TECNOLÓGICOS INNOVADORES

Objetivo: Poner en marcha líneas de investigación y desarrollo relacionadas con las nuevas tecnologías, la digitalización y los sistemas de información, como elementos y herramientas clave que apoyarán el desarrollo de la I+D+i en medio y largo plazo.

PLAN 6.3. REFUERZO DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Objetivo: Mejorar los recursos disponibles en el Instituto, relacionados con la gestión y el apoyo a la innovación para dar respuesta al incremento de la actividad en este ámbito, derivado de la ejecución de las actuaciones en el contexto del presente Plan Estratégico.

CORRELACIÓN ENTRE LOS PLANES DE ACCIÓN Y LAS DEBILIDADES DETECTADAS (1/3)

DEBILIDADES DETECTADAS EN EL ANÁLISIS DAFO

1. Se detecta cierta inestabilidad en la estructura y funcionamiento de gestión.
2. Existe margen de mejora en la comunicación, tanto a nivel interno como externo.
3. Limitado número de grupos de investigación con gran potencial y desarrollo.
4. Necesidad de reestructuración de las áreas de investigación institucionales.
5. Optimización de las prestaciones de servicios de las grandes plataformas y servicios de apoyo.
6. Refuerzo de la oferta formativa ofrecida en el Instituto.
7. Incremento de la cultura innovadora y el volumen en la actividad de transferencia y traslación.
8. Mejorar el balance de género en los órganos de gobierno y gestión del Instituto.
9. Volumen de actividad científica no creciente en los últimos años.

CORRELACIÓN ENTRE LOS PLANES DE ACCIÓN Y LAS DEBILIDADES DETECTADAS (2/3)

Plan de Acción	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
1.1. Optimización del funcionamiento de la estructura de gestión									
1.2. Plan de comunicación interna									
1.3. Revisión de la estructura organizativa									
1.4. Mejora de la gestión de la investigación clínica									
1.5. Plan de apoyo a la gestión y seguimiento de los proyectos									
1.6. Implantación del manual de distribución de espacios									
2.1. Reformulación de la estructura científica									
2.2. Generación de grandes proyectos transversales									
2.3. Desarrollo de nuevos grupos de investigación clínicos									
2.4. Integración de nuevos grupos traslacionales o básicos									
3.1. Mejora del funcionamiento de los servicios de apoyo									
3.2. Creación de una comisión de plataformas									
3.3. Redimensionado de los recursos de los servicios de apoyo									
4.1. Plan de apoyo a grupos emergentes									
4.2. Plan de formación científica									
4.3. Plan de mentoring para investigadores jóvenes									
5.1. Fomento de la internacionalización									
5.2. Plan de marketing y acercamiento a la sociedad									

CORRELACIÓN ENTRE LOS PLANES DE ACCIÓN Y LAS DEBILIDADES DETECTADAS (2/3)

Plan de Acción	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
5.3. Posicionamiento externo del IDIPHISA									
5.4. Mejora de la página web y las redes sociales									
6.1. Fomento de la cultura innovadora									
6.2. Desarrollo de proyectos tecnológicos innovadores									
6.3. Refuerzo de la estructura de gestión de la innovación									