PLAN ESTRATÉGICO 2026-2028

Fundación de Investigación
Hospital General Universitario de Valencia

ÍNDICE

00 RESUMEN EJECUTIVO 3
01 CONTRIBUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO AL MODELO CIENTÍFICO DE FIHGUV 2035 6
01 INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO 7
02 LA FIHGUV. SITUACIÓN DE PARTIDA 11
03 MISION, VISIÓN Y VALORES 15
04 MODELO ESTRATÉGICO DE LA FIHGUV (2026-2028) 16
05 EJES ESTRATÉGICOS PERIODO (2026-2028) 19
06 MODELO DE INNOVACIÓN DE LA FIHGUV 28
07 MODELO DE GESTIÓN E IMPLANTACIÓN 31
08 CONCLUSIONES 34

00 RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación de Investigación del Hospital General Universitario de Valencia (FIHGUV) afronta el periodo 2026–2028 en un momento de especial relevancia para su desarrollo institucional. La creciente complejidad de la investigación biomédica, la transformación del sistema sanitario, la aceleración tecnológica, la creciente importancia de los datos sanitarios como activo estratégico para la investigación y la innovación, y la necesidad de generar un mayor impacto social del conocimiento científico hacen imprescindible evolucionar hacia un modelo organizativo más integrado, competitivo e innovador, capaz de estructurar de forma sistemática la gestión de la innovación y de maximizar el valor generado para el sistema sanitario y la sociedad.

En este contexto de transformación, la progresiva implantación del Reglamento Europeo relativo al Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS) constituye, además, uno de los principales elementos emergentes que condicionarán la evolución futura de las organizaciones de investigación sanitaria y la forma en que estas gestionan, reutilizan y ponen en valor los datos de salud para la investigación y la innovación.

El presente **Plan Estratégico** establece el marco que orientará la actuación de la Dirección durante el próximo trienio, definiendo una visión compartida, los retos prioritarios y las líneas estratégicas que permitirán consolidar a la FIHGUV como una **organización científica de referencia al servicio de la investigación, la innovación y la mejora de la salud de la población**, constituyéndose además como el instrumento base para la implantación del sistema de Gestión de la Innovación (SGI) conforme a la norma ISO 56001.

La estrategia parte de una realidad sólida; la FIHGUV ha iniciado una nueva etapa de crecimiento y madurez institucional, caracterizada por el fortalecimiento de sus capacidades de apoyo a la investigación, la profesionalización de la gestión científica, el impulso de la innovación y la transferencia del conocimiento, el desarrollo y modernización de infraestructuras científico-técnicas y una creciente proyección en los ámbitos regional, nacional e internacional. Sobre esta base, el Plan plantea una transformación progresiva de la Fundación hacia una organización científica moderna, abierta y orientada a impacto, donde la investigación biomédica y clínica convivan de forma natural con la innovación, la salud digital, la inteligencia artificial, la ciencia de datos, la evidencia en vida real, la reutilización responsable de datos sanitarios y la transferencia efectiva del conocimiento. El periodo 2026-2028 deberá servir para construir las capacidades, alianzas, infraestructuras y modelos de gestión que permitan a la FIHGUV afrontar con garantías los retos de la próxima década y avanzar hacia el modelo científico, organizativo y funcional definido para el horizonte 2028-2035.

Así pues, el presente Plan constituye la primera fase de despliegue operativo del Modelo Científico, Organizativo y Funcional Objetivo de la FIHGUV para el horizonte 2028-2035, orientando la construcción progresiva de las capacidades científicas, tecnológicas, organizativas e institucionales necesarias para alcanzar dicha visión de futuro.

La misión de la FIHGUV es crear las condiciones que permitan a los investigadores desarrollar una investigación biomédica y sanitaria excelente, ética y orientada a generar impacto en la salud de las personas. Para ello, la Fundación proporcionará un entorno de apoyo integral que facilite la captación de recursos, la generación de conocimiento, la innovación, la transferencia y la colaboración con el conjunto del ecosistema científico y sanitario, incorporando metodologías estructuradas de gestión de la innovación que permitan transformar el conocimiento en soluciones aplicables.

La visión a largo plazo es consolidar una institución científica de referencia, reconocida por la excelencia de sus grupos de investigación, la calidad de sus estructuras de apoyo, su capacidad para atraer talento y financiación competitiva, su liderazgo en innovación y transferencia, y su contribución efectiva a la transformación del sistema sanitario mediante la generación de conocimiento útil para profesionales, pacientes y sociedad. Para ello, la Fundación orientará su evolución hacia un modelo integrado en el que investigación biomédica, investigación clínica, innovación, salud digital, inteligencia artificial, ciencia de datos, evidencia en vida real y

reutilización avanzada de datos sanitarios converjan dentro de un mismo ecosistema de generación de conocimiento e impacto, sustentado en un sistema de innovación maduro, evaluable y alineado con estándares internacionales. El periodo 2026-2028 deberá servir para sentar las bases científicas, tecnológicas, organizativas y culturales necesarias para esta transformación institucional, fortaleciendo progresivamente las capacidades que permitan a la FIHGUV evolucionar hacia un modelo alineado con los estándares de los principales Institutos de Investigación Sanitaria y aspirar en el futuro a su acreditación como tal.

Para dar respuesta a los desafíos que plantea esta visión, **la estrategia se articula en torno a siete ejes estratégicos**:

Estos ejes estratégicos deben entenderse como la primera fase de desarrollo del modelo científico, organizativo y funcional que la FIHGUV pretende consolidar en el horizonte 2028-2035, garantizando la coherencia entre las actuaciones a corto plazo y la visión institucional de largo recorrido.

- Excelencia científica y fortalecimiento de los grupos de investigación, promoviendo una investigación de mayor calidad, competitividad e impacto.
- Captación de financiación competitiva e internacionalización, reforzando la presencia de la FIHGUV en programas nacionales, europeos y redes internacionales.
- Innovación, transferencia y valorización del conocimiento, acelerando la transformación de los resultados científicos en soluciones aplicables al sistema sanitario y al tejido productivo, mediante un modelo de innovación estructurado y orientado a resultados.
- Desarrollo del talento investigador, favoreciendo la atracción, formación, consolidación y retención de profesionales altamente cualificados.
- Infraestructuras, plataformas y servicios científico-técnicos, garantizando recursos tecnológicos modernos y servicios especializados de alto valor añadido, así como la preparación progresiva de nuevas capacidades estratégicas en investigación clínica avanzada, biobanco, salud digital, inteligencia artificial, ciencia de datos e innovación en salud.
- Gestión, calidad y transformación organizativa, implantando modelos avanzados, digitalizados y orientados a la mejora continua, basados en indicadores, seguimiento periódico y toma de decisiones basada en datos.
- Impacto en salud y relación con el ecosistema de I+D+i, fortaleciendo la colaboración con el Hospital General Universitario de Valencia, las universidades, los centros de investigación, las administraciones públicas, las empresas y la sociedad.

Los siete ejes estratégicos se desarrollarán de forma coordinada para reforzar las capacidades institucionales consideradas críticas para la evolución futura de la Fundación, entre las que destacan la investigación biomédica y clínica de excelencia, la innovación y transferencia, la salud digital, la inteligencia artificial y la ciencia de datos, la gobernanza y reutilización avanzada de datos sanitarios, el desarrollo del talento investigador y la consolidación de infraestructuras científico-tecnológicas preparadas para el modelo FIHGUV 2035.

La ejecución del Plan se sustentará en un modelo de gestión participativo, liderado por la Dirección, tanto la Gerencial como la Científica, los órganos de gobierno de la Fundación, el Consorcio Hospital General Universitario de Valencia (CHGUV) y la comunidad investigadora. Su despliegue se realizará mediante planes de actuación anuales, apoyados en un sistema de indicadores estratégicos y un proceso de seguimiento y evaluación continua que permitirá adaptar las actuaciones a la evolución del entorno, asegurando la mejora continua del Sistema de Gestión de la Innovación y su alineación con los requisitos de la ISO 56001.

La estrategia adoptada reconoce que la generación de conocimiento científico, aunque seguirá constituyendo el núcleo de la actividad institucional, deberá complementarse progresivamente con capacidades orientadas a la validación tecnológica, la generación de evidencia en condiciones reales, la transferencia efectiva de resultados y la medición del impacto generado sobre pacientes, profesionales sanitarios y sistema de salud.

Durante la vigencia del Plan se impulsará, además, un proyecto estratégico transversal de adaptación progresiva al Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS), concebido como una oportunidad para fortalecer las capacidades institucionales relacionadas con la gobernanza del dato, la generación de evidencia en vida real, la salud digital, la inteligencia artificial y la participación en proyectos colaborativos nacionales e internacionales basados en datos sanitarios.

Más allá del cumplimiento de objetivos concretos, este Plan representa una apuesta por consolidar una nueva forma de entender el papel de la Fundación como institución científica al servicio de la investigación, la innovación y la mejora de la salud. Una organización que no se limita a gestionar la actividad investigadora, sino que desarrolla las capacidades, alianzas, infraestructuras y oportunidades necesarias para que la investigación excelente se convierta en innovación, la innovación en valor para el sistema sanitario y ese valor en una mejora tangible de la salud y la calidad de vida de las personas. Para ello, incorpora mecanismos estructurados de gestión, evaluación y mejora continua que permitan gestionar la incertidumbre, priorizar iniciativas y maximizar el impacto generado.

El Plan Estratégico 2026-2028 constituye así la hoja de ruta que guiará la evolución de la FIHGUV hacia un modelo de institución científica más excelente, abierta, innovadora e influyente, preparada para afrontar los desafíos de la próxima década y contribuir de forma decisiva al fortalecimiento de la investigación biomédica y la innovación sanitaria. Al mismo tiempo, debe entenderse como la primera etapa de desarrollo del modelo científico, organizativo y funcional definido para el horizonte 2028-2035, sentando las bases científicas, tecnológicas, organizativas y culturales necesarias para construir una organización capaz de integrar investigación, innovación, reutilización avanzada de datos sanitarios, transferencia y generación de impacto dentro de un mismo ecosistema, fortaleciendo simultáneamente sus capacidades en salud digital, inteligencia artificial, evidencia en vida real y gobernanza del dato como elementos clave de la investigación sanitaria del futuro.

01 CONTRIBUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO AL MODELO CIENTÍFICO DE FIHGUV 2035

El presente Plan Estratégico 2026-2028 constituye la primera fase de despliegue operativo del Modelo Científico, Organizativo y Funcional Objetivo de la FIHGUV para el horizonte 2028-2035. Todas las actuaciones contempladas en el presente documento deberán contribuir al desarrollo progresivo de las capacidades científicas, tecnológicas, organizativas e institucionales definidas en dicho modelo de referencia.

Con el fin de garantizar la coherencia entre la planificación a corto plazo y la visión institucional de largo recorrido, los siete ejes estratégicos del periodo 2026-2028 se orientan al fortalecimiento de seis capacidades institucionales prioritarias:

- Investigación biomédica y clínica de excelencia.
- Innovación, transferencia y generación de impacto.
- Salud digital, inteligencia artificial y ciencia de datos.
- Gobernanza y reutilización avanzada de datos sanitarios.
- Talento, colaboración y crecimiento institucional.
- Infraestructuras científico-tecnológicas preparadas para el modelo FIHGUV 2035.

02 INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

FINALIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO

El presente Plan Estratégico 2026–2028 constituye el marco de referencia que orientará la actuación de la Dirección Gerencial y Científica de la FIHGUV durante el próximo trienio, configurándose además como la primera fase de desarrollo del modelo científico, organizativo y funcional que la Fundación aspira a consolidar en el horizonte 2028-2035.

Su finalidad es definir una visión compartida del desarrollo científico de la institución, establecer las prioridades estratégicas que guiarán la toma de decisiones y proporcionar un marco coherente para la planificación, coordinación y evaluación de las actuaciones en materia de investigación, innovación, transferencia del conocimiento, captación de recursos, desarrollo del talento investigador y fortalecimiento institucional, integrando de forma transversal un enfoque estructurado de gestión de la innovación orientado a la generación de valor para el sistema sanitario y la sociedad.

Este documento responde a la voluntad de consolidar un modelo de gestión científica moderno, orientado a resultados y alineado con las principales estrategias regionales, nacionales y europeas de investigación e innovación, reforzando el papel de la FIHGUV como instrumento de apoyo a la generación de conocimiento, su transferencia al sistema sanitario y la mejora de la salud de la población, e incorporando un modelo de gestión basado en indicadores, seguimiento continuo y toma de decisiones fundamentada en evidencias.

En este marco, el Plan incorpora para el periodo 2026-2028 la definición e implantación del **Sistema de Gestión de la Innovación (SGI)**, cuyo desarrollo inicial y alcance de certificación se centrarán en la I+D+i en el ámbito de la salud digital, incluyendo el conjunto de herramientas y tecnologías de la información y la comunicación orientadas a mejorar la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la gestión de la salud, así como la promoción del envejecimiento activo y saludable. Esta elección responde al carácter estratégico que la salud digital, la inteligencia artificial y la transformación digital de la investigación sanitaria tendrán en la evolución futura de la Fundación. Sin embargo, el SGI no debe entenderse como un instrumento limitado a este ámbito, sino como un **sistema de gestión transversal** destinado a impulsar la innovación en el conjunto de la organización, favoreciendo la conexión entre investigación biomédica, investigación clínica, innovación, transferencia y

generación de impacto. Este enfoque permitirá alinear las capacidades de la Fundación con su propósito de generar y transferir conocimiento innovador, reforzando simultáneamente las bases organizativas necesarias para el desarrollo del modelo científico e institucional definido para el horizonte 2028-2035, conforme a los requisitos de la norma ISO 56001.

El Plan tiene un carácter eminentemente estratégico. Define la misión, visión, valores, objetivos y líneas de actuación prioritarias que deberán inspirar el desarrollo de los diferentes planes de actuación anuales, programas e iniciativas específicas que se desplegarán durante el período 2026–2028, estableciendo además los principios para su despliegue operativo mediante objetivos medibles y un sistema de indicadores que permita evaluar su grado de avance y cumplimmiento.

Además, este Plan representa una oportunidad para consolidar la evolución experimentada por la Fundación, reforzando las capacidades de apoyo a la comunidad investigadora, impulsando nuevas formas de colaboración con el CHGUV, las universidades y el resto de agentes del ecosistema de innovación sanitaria, y preparando a la organización para afrontar con garantías los retos derivados de un entorno científico cada vez más competitivo, colaborativo e internacional, en el que la innovación constituye un elemento diferencial clave para la generación de impacto y posicionamiento institucional.

CONTEXTO ESTRATÉGICO Y NORMATIVO

La elaboración del presente Plan Estratégico se desarrolla en un contexto marcado por importantes transformaciones en la investigación biomédica y en los sistemas de innovación sanitaria, caracterizados por una creciente colaboración entre instituciones, una mayor orientación hacia la generación de impacto en salud, el desarrollo de la medicina personalizada y de precisión, la transformación digital, el uso seguro y ético de los datos sanitarios, la creciente relevancia de la evidencia generada en condiciones reales de práctica clínica (*Real World Data y Real World Evidence*), y la incorporación acelerada de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, lo que requiere la adopción de modelos organizativos capaces de gestionar la innovación de forma sistemática y de acelerar la transferencia del conocimiento a la práctica clínica. En este contexto, la salud digital y la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación se consolidan como uno de los principales vectores de transformación del sistema sanitario, lo que posiciona a la FIHGUV en un ámbito estratégico prioritario para el desarrollo de soluciones innovadoras con alto potencial de impacto clínico, organizativo y social.

Además, durante el periodo de vigencia del presente Plan adquirirá una relevancia estratégica creciente la implantación progresiva del Reglamento (UE) 2025/327 relativo al Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS). Este nuevo marco regulador europeo transformará profundamente los mecanismos de acceso, reutilización y gobernanza de los datos sanitarios con fines de investigación, innovación, evaluación de políticas públicas y desarrollo tecnológico.

La FIHGUV deberá prepararse progresivamente para este escenario desarrollando capacidades institucionales relacionadas con la gobernanza del dato, la catalogación e inventariado de activos de información para investigación, la calidad y trazabilidad de los datos, la interoperabilidad, la generación de evidencia en vida real y la reutilización segura y responsable de datos sanitarios. En consecuencia, la adaptación al EEDS deberá contemplarse no únicamente como una obligación regulatoria futura, sino como una oportunidad estratégica para fortalecer las capacidades científicas, digitales y organizativas de la Fundación y reforzar su posicionamiento dentro del ecosistema europeo de investigación e innovación en salud.

En este escenario, la FIHGUV debe fortalecer su capacidad para generar investigación e innovación de impacto, atraer recursos competitivos y desarrollar alianzas estratégicas, apoyándose en herramientas de inteligencia y gestión avanzadas. Al mismo tiempo, deberá consolidarse como un nodo de referencia dentro del ecosistema de I+D+i sanitaria regional, conectando profesionales, instituciones y empresas para impulsar soluciones colaborativas a los principales retos de salud.

El Plan se alinea con los principales marcos estratégicos y normativos que regulan la actividad científica de la Fundación, así como con la gestión de la investigación biomédica, entre los que destacan:

- El Modelo Científico, Organizativo y Funcional Objetivo de la FIHGUV para el horizonte 2028-2035, concebido como visión de largo plazo para la evolución científica, tecnológica y organizativa de la Fundación.
- El Real Decreto 279/2016, de 24 de junio, por el que se regulan los requisitos de acreditación de los Institutos de Investigación Sanitaria.
- La Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021–2027 y los sucesivos Planes Estatales de Investigación Científica, Técnica y de Innovación.
- La Estrategia Valenciana de Investigación e Innovación y las políticas de la Conselleria de Sanidad en materia de investigación e innovación sanitaria.
- El Reglamento (UE) 2025/327 relativo al Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS), así como las iniciativas nacionales y autonómicas destinadas a desarrollar los mecanismos de gobernanza, acceso, reutilización y explotación secundaria de datos sanitarios para investigación e innovación.
- El Programa Marco Horizonte Europa y las principales iniciativas europeas en investigación biomédica, salud digital, espacios europeos de datos sanitarios y generación de evidencia en vida real.
- La norma ISO 56001:2024 sobre Sistemas de Gestión de la Innovación, cuya implantación permitirá estructurar de forma sistemática las actividades de innovación, gestionar la incertidumbre asociada, fomentar la generación de oportunidades y evaluar su desempeño mediante indicadores, integrando la innovación en los procesos clave de la organización.
- Los documentos estratégicos y de planificación interna de la FIHGUV, incluyendo el Plan de Actuación anual 2026, la memoria científica 2025, y los instrumentos de gestión corporativa, que permitan el despliegue operativo del Plan a través de programas anuales y su seguimiento mediante cuadros de mando específicos.

ALCANCE DEL PLAN

El presente Plan Estratégico comprende el conjunto de actividades desarrolladas por la Dirección y las estructuras de apoyo a la investigación de la FIHGUV, incluyendo la gestión de la investigación, la innovación, la transferencia del conocimiento, la captación y gestión de financiación, el apoyo metodológico y administrativo a los grupos de investigación, el desarrollo de infraestructuras y plataformas científico-técnicas, la formación y atracción de talento, la internacionalización y las relaciones institucionales, así como el desarrollo progresivo de nuevas capacidades institucionales en salud digital, inteligencia artificial, ciencia de datos, innovación abierta, generación de evidencia en vida real y validación de tecnologías sanitarias.

El Plan no se limita a fortalecer las capacidades actualmente existentes, sino que persigue preparar a la organización para un escenario de crecimiento y transformación institucional caracterizado por una mayor integración entre investigación, innovación, transferencia y generación de impacto, en coherencia con la visión estratégica definida para la FIHGUV del horizonte 2035.

El Plan será objeto de revisión periódica para asegurar su adecuación a la evolución del contexto científico, normativo y organizativo, garantizando su capacidad de adaptación y mejora continua, mediante un sistema estructurado de seguimiento basado en indicadores estratégicos, revisiones periódicas y mecanismos de actualización del propio Plan.

La Dirección Científica coordinará este proceso de revisión, que se llevará a cabo con carácter anual, coincidiendo con la elaboración del Plan Anual de Actuación de la Fundación. La revisión se apoyará en el análisis de los indicadores estratégicos definidos, la evaluación del grado de desarrollo de los ejes estratégicos, los resultados alcanzados y las aportaciones de los órganos de gobierno y de las distintas unidades de la Fundación. Durante dichas revisiones se evaluará especialmente el grado de avance en la construcción de las capacidades

científicas, tecnológicas y organizativas consideradas estratégicas para la evolución futura de la Fundación y para su preparación hacia una eventual acreditación como Instituto de Investigación Sanitaria.

03 LA FIHGUV. SITUACIÓN DE PARTIDA

LA FUNDACIÓN

La FIHGUV constituye el instrumento de referencia para la promoción, gestión y desarrollo de la investigación, la innovación y la transferencia del conocimiento del CHGUV y de su Departamento de Salud. Además, actúa como elemento de conexión entre la actividad asistencial, la investigación biomédica, la investigación clínica, la innovación sanitaria y la colaboración con el ecosistema científico y tecnológico.

Desde su creación en 1999, ha desempeñado un papel esencial en la consolidación de una cultura investigadora estrechamente vinculada a la actividad asistencial, favoreciendo que la generación de conocimiento forme parte del proceso continuo de mejora de la atención sanitaria, integrando progresivamente la innovación como elemento clave para la transformación del sistema sanitario.

Como fundación del sector público con personalidad jurídica propia y sin ánimo de lucro, la FIHGUV actúa como estructura especializada de apoyo a la investigación biomédica, proporcionando a los profesionales sanitarios y a los grupos de investigación los recursos, capacidades y servicios necesarios para desarrollar una actividad científica competitiva, ética y orientada a la generación de impacto en salud. Su función trasciende la gestión administrativa de proyectos, configurándose como un agente facilitador capaz de conectar la actividad clínica, la investigación, la innovación y la transferencia del conocimiento en beneficio del sistema sanitario y de la sociedad, incorporando un enfoque cada vez más estructurado de la innovación orientado a resultados y a la generación de valor.

Mucho más que una entidad gestora: una institución científica orientada a impulsar investigación, innovación, transferencia y transformación sanitaria.

La estrecha integración entre la Fundación y el CHGUV constituye uno de sus principales elementos diferenciales. La proximidad al entorno asistencial favorece la identificación de necesidades reales, facilita el desarrollo de investigación clínica y traslacional y permite acelerar la incorporación de nuevos conocimientos, tecnologías y procedimientos a la práctica clínica. Esta conexión permanente entre asistencia, investigación, innovación y docencia sitúa a la FIHGUV en una posición privilegiada para impulsar una investigación orientada a resolver los retos actuales del sistema sanitario, especialmente en ámbitos prioritarios como la salud digital y la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación en la mejora de la atención sanitaria.

A lo largo de su trayectoria, la Fundación ha desarrollado un ecosistema científico que integra grupos de investigación clínica de prácticamente todas las especialidades asistenciales con grupos propios de investigación, además de infraestructuras y servicios científico-técnicos de apoyo. Entre ellos destacan la Unidad de Investigación Clínica, el Biobanco, el Servicio de Bioestadística, el Centro de Simulación Clínica, así como diferentes servicios de gestión de proyectos como la Unidad Científica de Innovación Empresarial (UCIE), que actúa como elemento clave para la articulación de las actividades de innovación y transferencia conforme a los principios del Sistema Valenciano de Innovación.

La actividad de la Fundación se desarrolla, además, en estrecha colaboración con universidades, institutos de investigación, centros tecnológicos, empresas y redes regionales, nacionales e internacionales, favoreciendo la generación de alianzas estratégicas que incrementan la capacidad competitiva de los grupos de investigación y facilitan la participación en iniciativas colaborativas de ámbito autonómico, nacional y europeo. Esta vocación de cooperación constituye uno de los pilares sobre los que se sustenta el modelo de crecimiento de la organización, y resulta fundamental para el desarrollo de proyectos de innovación en colaboración y para la transferencia efectiva de resultados al entorno clínico y empresarial.

En este contexto, la Dirección Científica asume un papel central como elemento vertebrador de la actividad investigadora. Su misión no se limita a coordinar la actividad científica, sino que debe ejercer un liderazgo estratégico capaz de identificar oportunidades, anticipar tendencias, fortalecer las capacidades institucionales y generar un entorno que favorezca la excelencia científica, la innovación responsable y la transferencia efectiva del conocimiento, integrando progresivamente criterios de gestión de la innovación, priorización de iniciativas y evaluación de resultados.

La proximidad al entorno asistencial favorece la identificación de necesidades reales, facilita el desarrollo de investigación clínica y traslacional y permite acelerar la incorporación de nuevos conocimientos, tecnologías y procedimientos a la práctica clínica.

EVOLUCIÓN RECIENTE

Recientemente, la FIHGUV ha iniciado una nueva etapa de evolución orientada no solo a reforzar sus capacidades de apoyo a la investigación, sino también a construir las bases de un modelo científico e institucional más integrado, innovador y orientado a impacto. Más allá del crecimiento de la actividad investigadora, la Fundación ha comenzado a impulsar cambios organizativos y estratégicos destinados a fortalecer sus capacidades científicas y tecnológicas, favorecer la convergencia entre investigación biomédica, investigación clínica e innovación, e incorporar progresivamente nuevas áreas de desarrollo vinculadas a la salud digital, la ciencia de datos, la transferencia del conocimiento y la colaboración con el ecosistema de I+D+i sanitaria. Esta transformación constituye el punto de partida para la evolución de la organización hacia el modelo científico, organizativo y funcional definido para el horizonte 2028-2035.

En este contexto, se ha iniciado una ampliación progresiva de los servicios de apoyo a la investigación, incorporando nuevas capacidades en ámbitos como la captación de financiación competitiva, la gestión integral de proyectos, el asesoramiento metodológico, el apoyo estadístico, la innovación, la transferencia del conocimiento, la comunicación y difusión científica y las relaciones internacionales, configurando un modelo más estructurado y orientado a resultados. La consolidación de estructuras como la Unidad Científica de Innovación Empresarial (UCIE), la incorporación de una figura específica para la promoción de proyectos internacionales o el impulso de una responsabilidad dedicada a las infraestructuras científico-técnicas son algunos ejemplos de esta línea de trabajo.

De este modo, la innovación comienza a consolidarse como un elemento estratégico para la Fundación. Durante este periodo se han puesto en marcha iniciativas orientadas a favorecer la identificación y maduración de ideas innovadoras, fortalecer la protección y valorización de resultados de investigación y promover una mayor colaboración con el tejido empresarial y otros agentes del sistema de innovación, sentando las bases para la implantación de un modelo más sistemático de gestión de la innovación alineado con estándares internacionales como la ISO 56001. El objetivo es avanzar progresivamente hacia un modelo en el que la transferencia del conocimiento complemente de forma natural la actividad investigadora.

De forma paralela, la Fundación ha intensificado su participación en redes, plataformas e iniciativas colaborativas de ámbito regional y nacional, como REGIC (*Red de Entidades Gestoras de Investigación Sanitaria*), y está impulsando el desarrollo y fortalecimiento de infraestructuras científico-técnicas estratégicas, entre ellas el Biobanco, el Servicio de Bioestadística y el Centro de Simulación Clínica, con el propósito de incrementar las capacidades disponibles para los grupos de investigación y favorecer nuevas oportunidades de colaboración. Al mismo tiempo, se ha llevado a cabo un proceso de reflexión estratégica destinado a redefinir el modelo científico, organizativo y funcional de la Fundación a medio y largo plazo, identificando nuevas áreas de desarrollo ligadas a la investigación clínica avanzada, la salud digital, la ciencia de datos, la innovación en tecnologías sanitarias y la colaboración estructurada con agentes externos.

Otro de los ámbitos en los que se ha comenzado a trabajar es el fortalecimiento de las estructuras de apoyo a la comunidad investigadora. La Dirección Científica está promoviendo un modelo organizativo orientado a facilitar la actividad científica mediante el refuerzo progresivo de las funciones de gestión, la captación de recursos, el soporte administrativo especializado y el desarrollo de servicios científico-técnicos, incorporando progresivamente herramientas de seguimiento y evaluación de la actividad científica y de innovación. Paralelamente, la Fundación está destinando recursos propios a la renovación de equipamiento científico estratégico y promoviendo acuerdos de colaboración con universidades para favorecer la incorporación de personal investigador predoctoral y posdoctoral, así como de estudiantes en prácticas que contribuyan tanto al desarrollo del talento como al fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de la organización.

Esta evolución constituye el punto de partida del presente Plan Estratégico. Sin embargo, el propósito del mismo no debe limitarse a consolidar las capacidades existentes, sino también preparar a la Fundación para una nueva fase de crecimiento institucional caracterizada por una mayor integración entre investigación, innovación, transferencia, impacto en salud y colaboración científica.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La FIHGUV afronta el periodo 2026-2028 desde una posición de búsqueda de la consolidación institucional. Sin embargo, el contexto actual exige evolucionar hacia un modelo organizativo capaz de competir en un entorno caracterizado por una elevada exigencia científica, una creciente complejidad regulatoria y una intensa competencia por la financiación, el talento y las alianzas estratégicas, así como por la necesidad de gestionar la innovación de manera sistemática y orientada a resultados.

Entre las principales fortalezas de la Fundación destacan su integración en un hospital terciario de alta complejidad, con una gran población protegida, la existencia de grupos clínicos con una elevada capacidad investigadora, la disponibilidad de infraestructuras científico-técnicas especializadas, una estructura de gestión cada vez más profesionalizada y una cultura institucional basada en la colaboración multidisciplinar y la orientación al servicio de los investigadores.

La FIHGUV se vertebra en un entorno científico y asistencial con alto potencial investigador.

Al mismo tiempo, tal y como se señalaba en párrafos anteriores, la Fundación debe afrontar adicionalmente el reto de incorporar nuevas capacidades vinculadas, entre otras, a la salud digital y la inteligencia artificial. Estas

capacidades complementarán, y no sustituirán, la investigación biomédica tradicional, favoreciendo la construcción de un modelo científico más competitivo y alineado con las tendencias internacionales.

El entorno ofrece, además, oportunidades de extraordinario valor para la Fundación. La transformación digital del sistema sanitario, la expansión de la medicina personalizada, el desarrollo del Espacio Europeo de Datos Sanitarios, el crecimiento de la evidencia en vida real, la incorporación de la inteligencia artificial a la investigación biomédica, el fortalecimiento de las redes colaborativas europeas y la creciente orientación de las políticas públicas hacia la innovación en salud configuran un escenario especialmente favorable para aquellas organizaciones capaces de combinar excelencia científica, capacidad de gestión y visión estratégica, especialmente en el ámbito de las tecnologías emergentes aplicadas a la práctica clínica.

Así pues, el presente Plan Estratégico parte de un diagnóstico claramente orientado al futuro. Más que responder a carencias estructurales, pretende aprovechar las capacidades ya existentes para impulsar una nueva fase de desarrollo institucional.

Figura 1 Mapa de oportunidades Estratégicas para la Innovación Sanitaria

04 MISION, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

La misión de la FIHGUV es impulsar una investigación biomédica y sanitaria excelente, ética y orientada a impacto, creando las capacidades, alianzas y entornos necesarios para transformar conocimiento en innovación y contribuir a la mejora de la salud de las personas y del sistema sanitario.

VISIÓN

La FIHGUV aspira a consolidarse como una institución científica de referencia, reconocida por la excelencia de su investigación, su capacidad para atraer talento y recursos competitivos, y por transformar conocimiento en innovación e impacto real sobre la salud de las personas y el sistema sanitario. Para ello, evolucionará hacia un modelo integrado en el que investigación biomédica, investigación clínica, innovación y tecnología converjan dentro de un mismo ecosistema de generación de conocimiento, transferencia y valor social.

VALORES

La actuación de la Dirección, tanto Gerencial como Científica, así como del conjunto de la Fundación se sustentará sobre un conjunto de principios que orientarán la toma de decisiones y el desarrollo de todas las actuaciones contempladas en este Plan Estratégico, alineando el comportamiento organizativo con los principios de la gestión de la innovación y la mejora continua.

- Excelencia científica. Promover una investigación rigurosa, competitiva y orientada a la generación de conocimiento de calidad, fomentando la mejora continua y la búsqueda permanente de la excelencia.
- Orientación al investigador. Situar las necesidades de los investigadores y de los profesionales sanitarios en el centro de la actividad de la Fundación, desarrollando servicios de alto valor añadido que faciliten su actividad científica.
- Innovación responsable. Impulsar la innovación como herramienta para resolver problemas de salud y generar valor social, garantizando en todo momento el cumplimiento de los principios éticos, regulatorios y de sostenibilidad, gestionando la incertidumbre de forma controlada y orientando las iniciativas hacia resultados.
- Generación de impacto. Promover una investigación y una innovación orientadas a resolver necesidades reales del sistema sanitario, favoreciendo la adopción efectiva de resultados, tecnologías y nuevos modelos organizativos.
- Apertura y colaboración estratégica. Impulsar la colaboración estable con universidades, centros tecnológicos, empresas innovadoras, pacientes y otros agentes del ecosistema de I+D+i como mecanismo para generar conocimiento, innovación e impacto compartido.
- Integridad y transparencia. Actuar con responsabilidad, objetividad y compromiso con los principios de buen gobierno, gestión eficiente y transparente de los recursos públicos.
- Compromiso con las personas. Favorecer el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades, la formación continua y la atracción y retención del talento investigador.
- Visión de futuro. Anticipar las transformaciones científicas, tecnológicas y organizativas del entorno para preparar a la Fundación ante los retos emergentes de la I+D+i en Salud.

05 MODELO ESTRATÉGICO DE LA FIHGUV (2026-2028)

El modelo estratégico de la FIHGUV define la arquitectura conceptual que estructura el presente Plan Estratégico y permite visualizar, de forma integrada, cómo la Fundación articula su misión, su visión y sus líneas de actuación para generar impacto en salud a través de la investigación, la innovación y la transferencia del conocimiento. Este modelo constituye además la fase inicial de construcción del modelo científico, organizativo y funcional definido para el horizonte 2028-2035 y orienta las decisiones estratégicas necesarias para dicha evolución institucional.

Además, responde a una lógica de organización científica orientada a la creación de valor, en la que la Dirección actúa como elemento vertebrador del sistema, facilitando la conexión entre la actividad asistencial, la producción científica, el desarrollo tecnológico y la aplicación de resultados en la práctica clínica, integrando la innovación como un proceso estructurado que permite identificar oportunidades, gestionar la incertidumbre y transformar conocimiento en soluciones aplicables. La creación de valor no se entenderá exclusivamente en términos de producción científica, sino también por la capacidad de generar soluciones aplicables, validar tecnologías, transformar procesos asistenciales y producir impacto tangible sobre pacientes, profesionales sanitarios y sistema sanitario.

ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO

El modelo estratégico se articula en cuatro niveles interrelacionados:

Núcleo estratégico

En el centro del modelo se sitúan la misión y la visión de la FIHGUV, que definen su razón de ser y su aspiración de futuro como organización científica de referencia orientada a la generación de conocimiento con impacto en salud, y establecen el marco para el desarrollo de un sistema de gestión de la innovación. La visión institucional incorpora como horizonte de referencia la preparación progresiva de la Fundación para alcanzar un nivel de madurez científica, tecnológica y organizativa compatible con una eventual acreditación como Instituto de Investigación Sanitaria.

Este núcleo representa la identidad institucional y establece el marco de coherencia de todas las decisiones estratégicas, actuando como referencia para la definición de objetivos, la priorización de iniciativas y la evaluación del desempeño organizativo.

Principios transversales

Rodeando el núcleo estratégico se sitúan los principios y valores, introducidos en el apartado anterior, y que guían la actuación de la organización y garantizan la coherencia del modelo.

Ejes estratégicos

El modelo se despliega a través de siete ejes estratégicos, que constituyen las principales áreas de actuación de la Dirección durante el periodo 2026–2028:

1. Excelencia científica y fortalecimiento de los grupos de investigación. Orientado a consolidar la capacidad investigadora de los grupos, mejorar su competitividad y potenciar la calidad científica de la producción.
2. Captación de financiación competitiva e internacionalización. Enfocado a incrementar la participación en programas regionales, nacionales e internacionales y fortalecer la presencia en

redes colaborativas europeas.

3. Innovación, transferencia y valorización del conocimiento. Destinado a impulsar la transformación de los resultados de investigación en soluciones aplicables al sistema sanitario y al tejido productivo, mediante un modelo estructurado de gestión de la innovación que contemple todo el ciclo de vida de las iniciativas (identificación, desarrollo, validación y transferencia).
4. Desarrollo del talento investigador. Centrado en la atracción, formación, retención y desarrollo de carrera del personal investigador en todas sus etapas.
5. Infraestructuras, plataformas y servicios científico-técnicos. Orientado a consolidar, modernizar y reformular las infraestructuras, las capacidades tecnológicas y de soporte a la investigación.
6. Gestión, calidad y transformación organizativa. Enfocado a la mejora del modelo de gestión, la implantación de sistemas de calidad, la digitalización y la alineación con estándares como ISO 56001, incluyendo el desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación basados en indicadores.
7. Impacto en salud y relación con el ecosistema. Dirigido a fortalecer la conexión con el Hospital, las universidades, la administración, las empresas y los pacientes, maximizando el impacto social de la investigación.

Los siete ejes estratégicos se desarrollarán de forma coordinada para reforzar seis capacidades institucionales consideradas críticas para el desarrollo futuro de la Fundación y para la construcción progresiva del modelo científico, organizativo y funcional definido para el horizonte 2028-2035:

- Investigación biomédica y clínica de excelencia.
- Innovación, transferencia y generación de impacto.
- Salud digital, inteligencia artificial y ciencia de datos.
- Gobernanza del dato sanitario, reutilización de datos de salud y preparación institucional para el Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS).
- Talento, colaboración y crecimiento institucional.
- Infraestructuras científico-tecnológicas preparadas para el modelo FIHGUV 2035.

Entre estas capacidades adquiere una especial relevancia la gobernanza y reutilización avanzada de datos sanitarios, por su potencial para reforzar la investigación clínica, la generación de evidencia en vida real, el desarrollo de proyectos de salud digital e inteligencia artificial y la preparación de la Fundación para el nuevo marco regulatorio europeo derivado del Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS).

Resultados estratégicos esperados

La interacción entre los ejes estratégicos y los principios transversales debe generar tres grandes resultados institucionales:

- Excelencia científica, entendida como la producción de conocimiento de alta calidad, competitivo a nivel nacional e internacional.
- Innovación y transferencia, como capacidad de transformar el conocimiento en soluciones aplicables, tecnologías y mejoras organizativas, evaluadas en términos de adopción, impacto y generación de valor.
- Impacto en salud y valor social, como contribución efectiva a la mejora de la atención sanitaria, la salud de la población y la sostenibilidad del sistema, medido a través de indicadores clínicos, organizativos y sociales.

Figura 2. Diagrama Estratégico de la FIHGUV 2026-2028

06 EJES ESTRATÉGICOS PERIODO (2026-2028)

Eje 1 Excelencia científica y fortalecimiento de los grupos de investigación

- **Finalidad del eje**: Este eje tiene como finalidad consolidar la capacidad científica de la FIHGUV mediante el fortalecimiento estructural, organizativo y competitivo de los grupos de investigación, promoviendo una investigación de mayor calidad, impacto y alineada con los retos del sistema sanitario, con especial atención a la reducción de la variabilidad entre grupos y al incremento de su competitividad en el acceso a la financiación.
- **Situación de partida**: La FIHGUV cuenta con grupos de investigación propios además de los servicios clínicos y grupos traslacionales, con una trayectoria consolidada y una producción científica relevante. Sin embargo, existe una heterogeneidad en niveles de madurez, capacidad competitiva y acceso a financiación externa, lo que requiere una estrategia de fortalecimiento y cohesión del sistema investigador.
- **Objetivo estratégico**: Incrementar de forma sostenible la calidad, competitividad e impacto de la investigación desarrollada en la FIHGUV, reduciendo la variabilidad entre grupos y potenciando la excelencia como estándar institucional, mediante el establecimiento de objetivos medibles y mecanismos de seguimiento continuo.
- **Líneas estratégicas**
  - Consolidación de estructuras de apoyo científico a los grupos de investigación.
  - Impulso de estrategias de mentorización y acompañamiento científico.
  - Fortalecimiento de la planificación científica de los grupos.
  - Mejora de la visibilidad y posicionamiento científico.
  - Fomento de la colaboración interdisciplinar.
  - Definición progresiva de misiones científicas prioritarias alineadas con las fortalezas diferenciales de la Fundación.
  - Impulso de proyectos multidisciplinares orientados a grandes retos de salud y generación de impacto.
- **Resultados esperados 2028**
  - Incremento de la masa crítica científica y fortalecimiento de áreas científicas prioritarias.
  - Incremento de la calidad media de la producción científica.
  - Mayor homogeneidad en la capacidad competitiva de los grupos.
  - Incremento de la participación en proyectos multicéntricos competitivos.
- **Indicadores de seguimiento**
  - Número de publicaciones indexadas.
  - Factor de impacto medio de las publicaciones.
  - Número de proyectos competitivos activos.

- Porcentaje de grupos con financiación competitiva.
- Número de colaboraciones interdisciplinares.

Eje 2 Captación de financiación competitiva e internacionalización

- **Finalidad del eje:** Incrementar la capacidad de la FIHGUV para atraer recursos competitivos regionales, nacionales e internacionales, reforzando su integración en el espacio europeo de investigación y su participación en grandes consorcios, con especial énfasis en programas europeos y fuentes de financiación diversificadas.
- **Situación de partida**: La Fundación ha consolidado una base estable de financiación competitiva, con participación en proyectos regionales, nacionales y europeos. No obstante, la internacionalización aún presenta margen de crecimiento en liderazgo de consorcios y captación de financiación estructural europea.
- **Objetivo estratégico**: Posicionar a la FIHGUV como un actor competitivo en la captación de financiación nacional y europea, incrementando su liderazgo en proyectos internacionales y su presencia en redes estratégicas, mediante el refuerzo de capacidades internas de apoyo y la generación de alianzas estratégicas.
- **Líneas estratégicas**
  - Posicionamiento de la Fundación en ámbitos emergentes de financiación vinculados a salud digital, inteligencia artificial, evidencia en vida real y transformación de sistemas sanitarios.
  - Impulso de alianzas internacionales orientadas a innovación y validación tecnológica.
  - Refuerzo de estructuras de apoyo a la preparación de proyectos competitivos.
  - Impulso de la participación en programas europeos (Horizonte Europa y sucesores).
  - Fomento del liderazgo en consorcios internacionales.
  - Desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones de referencia.
  - Diversificación de fuentes de financiación.
- **Resultados esperados 2028**
  - Incremento sostenido de la financiación competitiva.
  - Mayor participación en proyectos europeos.
  - Consolidación de redes internacionales estables.
- **Indicadores de seguimiento**
  - Importe total de financiación competitiva captada (€).
  - Porcentaje de financiación internacional sobre el total.
  - Número de proyectos europeos (coordinados y en participación).

Eje 3 Innovación, transferencia y valorización del conocimiento

- **Finalidad del eje:** Impulsar un sistema estructurado de innovación que permita transformar el conocimiento científico en soluciones aplicables al sistema sanitario, generando impacto económico, social y sanitario, a través de la implantación progresiva de un Sistema de Gestión de la Innovación a la ISO 56001.
- **Situación de partida:** La FIHGUV ha desarrollado capacidades iniciales en innovación a través de estructuras específicas, pero el sistema de transferencia aún se encuentra en fase de consolidación y requiere mayor integración con la actividad investigadora. Además, la evolución regulatoria derivada del Espacio Europeo de Datos de Salud plantea la necesidad de desarrollar nuevas capacidades institucionales relacionadas con la reutilización de datos sanitarios, la generación de evidencia en vida real y la gobernanza avanzada del dato como elementos facilitadores de la innovación sanitaria.
- **Objetivo estratégico:** Consolidar un modelo institucional de innovación y transferencia que integre de forma sistemática la identificación, maduración, protección y valorización de resultados de investigación, cubriendo todo el ciclo de vida de la innovación desde la generación de ideas hasta su transferencia y adopción, incluyendo capacidades de validación tecnológica, innovación abierta y experimentación en entornos reales de uso sanitario.
- **Líneas estratégicas**
  - Integración de la innovación en la estrategia científica global.
  - Desarrollo de capacidades institucionales de innovación abierta.
  - Promoción de proyectos de cocreación con profesionales sanitarios, empresas y pacientes.
  - Desarrollo de capacidades para validación de tecnologías sanitarias emergentes e inteligencia artificial aplicada a la salud.
  - Desarrollo de capacidades institucionales para la reutilización secundaria de datos sanitarios, la generación de evidencia en vida real y la preparación para la participación de la Fundación en el ecosistema del Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS).
  - Impulso de entornos Living Lab y Sandbox para validación de soluciones innovadoras.
  - Fortalecimiento de la detección de resultados transferibles.
  - Refuerzo de la protección de la propiedad intelectual.
  - Impulso de la colaboración con el sector empresarial y tecnológico.
- **Resultados esperados 2028**
  - Mayor número de proyectos de innovación activos.
  - Refuerzo de la colaboración público-privada.
  - Disponibilidad de capacidades estructuradas para validación tecnológica y experimentación en entornos reales controlados.
  - Incremento de resultados transferibles identificados.
  - Disponibilidad de capacidades organizativas y metodológicas para la reutilización responsable de datos sanitarios, la generación de evidencia en vida real y la preparación institucional para el EEDS.

- **Indicadores de seguimiento**
  - Número de ideas/proyectos de innovación identificados.
  - Número de proyectos en el pipeline (por fase: idea, desarrollo, validación, transferencia).
  - Número de resultados protegidos (patentes, software, etc.).
  - Número de colaboraciones de innovación abierta activas.
  - Número de conjuntos de datos de investigación identificados y caracterizados para su futura reutilización.
  - Número de actividades Living Lab / Sandbox realizadas.
  - Número de acuerdos de transferencia.
  - Ingresos derivados de transferencia (€).

Eje 4 — Desarrollo del talento

- **Finalidad del eje:** Fortalecer el ciclo completo de desarrollo del talento, desde la atracción hasta la consolidación de carreras competitivas, garantizando la sostenibilidad del sistema investigador y el desarrollo de capacidades alineadas con las necesidades actuales de la investigación biomédica y la innovación.
- **Situación de partida:** La organización ha avanzado en la profesionalización de la gestión científica, aunque persiste la necesidad de consolidar modelos estructurados de desarrollo del talento investigador, especialmente en lo relativo a la estabilidad, la progresión profesional y la atracción de perfiles altamente cualificados, así como la incorporación de competencias en innovación, transferencia y colaboración interdisciplinar.
- **Objetivo estratégico:** Desarrollar un modelo integral de gestión del talento investigador que favorezca la atracción, formación, consolidación y retención de profesionales altamente cualificados, fortaleciendo las capacidades científicas e innovadoras de la organización.
- **Líneas estratégicas**
  - Desarrollo de itinerarios de carrera investigadora adaptados a las diferentes etapas profesionales.
  - Impulso de programas de formación, prácticas y capacitación avanzada, incluyendo competencias en innovación, transferencia y gestión de proyectos competitivos.
  - Atracción de talento nacional e internacional, mediante la participación en convocatorias competitivas y programas específicos de incorporación de personal investigador.
  - Incorporación progresiva de perfiles especializados en ciencia de datos, inteligencia artificial, innovación y transferencia.
  - Refuerzo de la estabilidad del personal investigador, promoviendo mecanismos de consolidación y continuidad profesional.
- **Resultados esperados 2028**
  - Incremento de personal investigador consolidado.
  - Mayor estabilidad de los equipos de investigación.

- Mejora de la captación de talento externo.
- Incremento de perfiles especializados en salud digital, ciencia de datos e innovación.

- **Indicadores de seguimiento**
  - Número de investigadores contratados.
  - Tasa de retención del personal investigador (%).
  - Número de acciones formativas desarrolladas.
  - Participación en programas competitivos de recursos humanos.

Eje 5 Infraestructuras, plataformas y servicios científico-técnicos

- **Finalidad del eje:** Consolidar, modernizar y reformular las infraestructuras científicas y los servicios de apoyo a la investigación como elemento clave de competitividad institucional, garantizando su alineación con las prioridades de la organización.
- **Situación de partida:** La FIHGUV dispone de unas instalaciones e infraestructuras científico-técnicas que fueron definidas hace más de 25 años, con un grado de obsolescencia evidente. Por este motivo, durante 2026 se ha definido un nuevo modelo funcional de infraestructuras necesario para soportar la remodelación y la evolución futura de la organización con un horizonte temporal de más de 15 años.
- **Objetivo estratégico:** Redefinir, desarrollar y acondicionar un nuevo sistema integrado de infraestructuras científicas que maximice la eficiencia, la accesibilidad y el impacto de los recursos disponibles, facilitando el desarrollo de proyectos de alto valor científico e innovador.
- **Líneas estratégicas**
  - Elaboración e implantación progresiva del Plan Director de Infraestructuras Científico-Tecnológicas.
  - Planificación estratégica de infraestructuras científicas.
  - Diseño e implementación de nuevos espacios orientados a la investigación, innovación, validación tecnológica y colaboración institucional.
  - Modernización tecnológica progresiva.
  - Fortalecimiento estructural de la Unidad de Investigación Clínica.
  - Consolidación del Biobanco como infraestructura científica estratégica, así como del resto de plataformas.
  - Preparación de capacidades en salud digital, inteligencia artificial y ciencia de datos.
- **Resultados esperados 2028**
  - Disponibilidad de una hoja de ruta de infraestructuras alineada con el modelo FIHGUV 2035.
  - Mayor eficiencia en el uso de infraestructuras.
  - Mejora del acceso de los investigadores a plataformas.
  - Incremento de la capacidad tecnológica global.
- **Indicadores de seguimiento**
  - Tasa de modernización y actualización de las instalaciones científico-técnicas de la fundación.

- Número de grupos usuarios de plataformas.
- Inversión anual en equipamiento científico y mejora de infraestructuras (€).

Eje 6 Gestión, calidad y transformación organizativa

- **Finalidad del eje:** Fortalecer el modelo de gestión de la investigación mediante la implantación de sistemas de gestión avanzados, orientados a la calidad, la eficiencia y la mejora continua, integrando de forma transversal la gestión de la innovación en la organización.
- **Situación de partida:** La organización ha avanzado en la profesionalización de la gestión, aunque persiste la necesidad de consolidar modelos integrados de calidad, innovación y gestión basada en datos, así como de estructurar de forma sistemática los procesos de innovación.
- **Objetivo estratégico:** Desarrollar un modelo de gestión científica avanzado, eficiente y alineado con estándares internacionales de calidad e innovación, basado en un sistema estructurado de procesos, indicadores y mejora continua, conforme a la norma ISO 56001.
- **Líneas estratégicas**
  - Implantación de mecanismos de vigilancia estratégica, tecnológica y científica.
  - Desarrollo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones basados en datos e indicadores.
  - Implantación progresiva de sistemas de calidad y mejora continua.
  - Alineación con estándares de la ISO 56001, incluyendo la definición del Sistema de Gestión de la Innovación (SGI).
  - Implantación progresiva del modelo corporativo de gobernanza del dato de salud y preparación organizativa para el cumplimiento del Reglamento Europeo de Datos de Salud (EEDS).
  - Digitalización de procesos de gestión científica.
  - Desarrollo de sistemas de información y cuadros de mando.
- **Resultados esperados 2028**
  - Mayor eficiencia en la gestión científica.
  - Mejora de la toma de decisiones basada en datos.
  - Consolidación de una cultura de calidad organizativa, y de un modelo de innovación estructurado y evaluable.
  - Creación de la estructura institucional de gobernanza del dato.
- **Indicadores de seguimiento**
  - Grado de implantación del Sistema de Gestión de la Innovación (% de hitos alcanzados sobre el cronograma de implantación). (nuestro objetivo es llegar al 100% a la finalización del presente Plan Estratégico).
  - Certificación del SGI por organismo externo conforme a ISO 56001.
  - Resultados de auditorías internas del sistema de gestión ISO 56001 (nº de no conformidades detectadas y % cerradas en plazo).
  - Resultados de auditorías externas del sistema de gestión ISO 56001 (nº de no conformidades

detectadas y % cerradas en plazo)

- Constitución del Consejo de Gobernanza del Dato.
- Designación de roles institucionales EEDS.

Eje 7 — Impacto en salud y relación con el ecosistema

- **Finalidad del eje:** Maximizar el impacto de la investigación desarrollada en la FIHGUV en la salud de la población y fortalecer su integración en el ecosistema sanitario, científico, social y productivo, asegurando la transferencia efectiva del conocimiento al sistema sanitario y al entorno de la FIHGUV.
- **Situación de partida:** La FIHGUV mantiene una fuerte conexión con el CHGUV y su entorno, aunque existe margen para estructurar mejor la medición del impacto y la interacción con el ecosistema.
- **Objetivo estratégico:** Convertir la actividad investigadora en impacto medible y reconocible en salud, fortaleciendo la posición de la FIHGUV como agente clave del sistema sanitario valenciano, mediante el desarrollo de sistemas de evaluación del impacto clínico, organizativo y social.
- **Líneas estratégicas**
  - Desarrollo de métricas de impacto en salud.
  - Fortalecimiento de la relación con el Hospital y atención clínica.
  - Impulso de la participación de pacientes y usuarios en actividades de investigación e innovación.
  - Desarrollo de alianzas estructurales con universidades, centros tecnológicos y empresas innovadoras.
  - Promoción de modelos de innovación abierta y unidades mixtas.
  - Desarrollo de ecosistemas colaborativos para validación y transferencia de soluciones sanitarias.
  - Participación en redes nacionales e internacionales.
  - Potenciación de la Comunicación y Difusión científico-técnica.
- **Resultados esperados 2028**
  - Incremento del número de alianzas estratégicas estables con agentes del ecosistema de I+D+i.
  - Mayor participación de la Fundación en iniciativas colaborativas de innovación sanitaria.
  - Mayor evidencia del impacto de la investigación en salud.
  - Incremento de la investigación traslacional efectiva.
  - Refuerzo del posicionamiento institucional.
- **Indicadores de seguimiento**
  - Número de acuerdos estratégicos activos con universidades, centros tecnológicos o empresas innovadoras.
  - Número de proyectos colaborativos de I+D+i colaborativos.
  - Número de iniciativas con participación de pacientes o usuarios finales.
  - Número de proyectos de investigación traslacional.

- Participación en redes y consorcios.
- Actividades de comunicación científica y divulgación realizadas (nº).
- Acciones de comunicación de proyectos, resultados e iniciativas de investigación e innovación realizadas (nº).
- Impactos y menciones de la FIHGUV en medios de comunicación (nº).
- Alcance e interacción de los canales digitales de la FIHGUV (nº / %).

Figura 3. Cuadro de Mando del Plan Estratégico

CUADRO DE MANDO DEL PLAN ESTRATÉGICO FIHGUV 2026-2028

1 EXCELENCIA CIENTÍFICA				
Indicador	**Unidad**	**Meta 2028**	**Frecuencia**	**Responsable**
Número de publicaciones indexadas.	Nº	Incremento ≥20%	Anual	Dirección Científica
Factor de impacto medio de las publicaciones.	Índice	Incremento progresivo	Anual	Dirección Científica
Número de proyectos competitivos activos.	Nº	Incremento ≥15%	Semestral	Unidad Proyectos
Porcentaje de grupos con financiación competitiva.	%	≥50%	Anual	Dirección Científica
Número de colaboraciones interdisciplinares.	Nº	Incremento anual	Anual	Dirección Científica
2 FINANCIACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN				
Indicador	**Unidad**	**Meta 2028**	**Frecuencia**	**Responsable**
Importe total de financiación competitiva captada (€).	€	+25%	Anual	Gerencia
Porcentaje de financiación internacional sobre el total.	%	≥30%	Anual	Unidad Proyectos
Número de proyectos europeos (coordinados y en participación).	Nº	Incremento progresivo	Semestral	Unidad de Proyectos
3 INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA				
Indicador	**Unidad**	**Meta 2028**	**Frecuencia**	**Responsable**
Número de ideas/proyectos de innovación identificados.	Nº	Incremento anual	Trimestral	UCIE
Número de proyectos en el pipeline (por fase: idea, desarrollo, validación, transferencia).	Nº	Pipeline estructurado	Trimestral	UCIE
Número de resultados protegidos (patentes, software, etc.).	Nº	Incremento ≥20%	Anual	UCIE
Número de colaboraciones de innovación abierta activas.	Nº	Incremento Anual	Anual	UCIE
Número de conjuntos de datos de investigación identificados-caracterizados	Nº	Inicio	Anual	UCIE
Número de actividades Living Lab / Sandbox realizadas.	Nº	Inicio	Anual	UCIE
Número de acuerdos de transferencia.	Nº	Inicio	Anual	UCIE
Ingresos derivados de transferencia (€).	€	Incremento progresivo	Anual	Gerencia
4 DESARROLLO DEL TALENTO				
Indicador	**Unidad**	**Meta 2028**	**Frecuencia**	**Responsable**
Número de investigadores contratados.	Nº	Incremento anual	Trimestral	RRHH
Tasa de retención del personal investigador (%).	%	% personal fijo vs eventual	Trimestral	RRHH
Número de acciones formativas desarrolladas.	Nº	Incremento ≥25%	Anual	RRHH
Participación en programas competitivos de recursos humanos.	Nº	Incremento Anual	Anual	RRHH
5 INFRAESTRUCTURAS, PLATAFORMAS Y SERVICIOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS				
Indicador	**Unidad**	**Meta 2028**	**Frecuencia**	**Responsable**
Tasa de modernización y actualización de las instalaciones científico-técnicas de la fundación.	% superficie	Incremento anual	Anual	Responsable Infraestructuras
Número de grupos usuarios de plataformas.	%	Incremento anual	Trimestral	Responsable Infraestructuras
Inversión anual en equipamiento científico y mejora de infraestructuras (€).	€	Incremento ≥25%	Anual	Responsable Infraestructuras
6 GESTIÓN, CALIDAD Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA				
Indicador	**Unidad**	**Meta 2028**	**Frecuencia**	**Responsable**
Grado de implantación del Sistema de Gestión de la Innovación (% de hitos alcanzados sobre el cronog	%	Cumplimiento en 3 años	Anual	Responsable Infraestructuras
Certificación del SGI por organismo externo conforme a ISO 56001.	certificación	Cumplimiento antes de 2028	Anual	Responsable Infraestructuras
Resultados de auditorías internas del sistema de gestión ISO 56001 (nº de no conformidades detectada	Nº	Reducción progresiva	Anual	Responsable Infraestructuras
Resultados de auditorías externas del sistema de gestión ISO 56001 (nº de no conformidades detectad	Nº	Reducción progresiva	Anual	Responsable Infraestructuras
Constitución del Consejo de Gobernanza del Dato	0/1	Constitución	Anual	Dirección científica
Designación de roles institucionales EEDS	0/1	Designación	Anual	Dirección científica
7 IMPACTO EN SALUD Y RELACIÓN CON EL ECOSISTEMA				
Indicador	**Unidad**	**Meta 2028**	**Frecuencia**	**Responsable**
Número de acuerdos estratégicos activos con universidades, centros tecnológicos o empresas innovad	Nº	Incremento progresivo	Anual	UCIE
Número de proyectos colaborativos de I+D+i colaborativos.	Nº	Incremento progresivo	Anual	UCIE
Número de iniciativas con participación de pacientes o usuarios finales.	Nº	Incremento progresivo	Anual	UCIE
Número de proyectos de investigación traslacional.	Nº	Incremento progresivo	Anual	UCIE
Participación en redes y consorcios.	Nº	Incremento progresivo	Anual	UCIE
Actividades de comunicación científica y divulgación realizadas	Nº	Incremento progresivo	Anual	Departamento Comunicación
Acciones de comunicación de proyectos, resultados e iniciativas de I+D+i realizadas	Nº	Incremento progresivo	Anual	Departamento Comunicación
Impactos y menciones de la FIHGUV en medios de comunicación	Nº	Incremento progresivo	Anual	Departamento Comunicación
Alcance e interacción de los canales digitales de la FIHGUV	Nº	Incremento progresivo	Anual	Departamento Comunicación

07 MODELO DE INNOVACIÓN DE LA FIHGUV

Como ha sido introducido a lo largo del presente documento, la innovación constituye un elemento central en la estrategia de la FIHGUV, tanto a medio, corto como largo plazo, configurándose como una palanca clave para la transformación del conocimiento científico en soluciones aplicables que generen valor para pacientes, profesionales sanitarios y el conjunto del sistema sanitario. La innovación debe entenderse no únicamente como un mecanismo para valorizar resultados de investigación, sino como una capacidad institucional destinada a transformar conocimiento en soluciones capaces de generar impacto clínico, organizativo, económico y social.

En un contexto caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la generación de conocimiento, la digitalización de la salud y la creciente necesidad de generar impacto real a partir de la investigación, la Fundación asume la innovación como un proceso estructurado que permite identificar oportunidades, desarrollar soluciones y transferir resultados de forma eficiente. En este marco, la salud digital, la inteligencia artificial aplicada a la salud, la ciencia de datos y la generación de evidencia en condiciones reales de práctica clínica constituyen ámbitos estratégicos de desarrollo que complementan y potencian las capacidades científicas ya existentes, actuando como factores tractores para el crecimiento de la investigación biomédica, clínica y traslacional de la organización, sin menoscabo de las líneas de investigación que históricamente han definido la identidad científica de la FIHGUV.

Así pues, la innovación en la FIHGUV no se entiende como una actividad aislada, sino como un proceso transversal que conecta la investigación, la práctica clínica y la colaboración con el entorno, facilitando la generación de soluciones que contribuyan a mejorar la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la gestión de la salud. Del mismo modo, se concibe como el medio que permite favorecer la convergencia entre investigadores, profesionales sanitarios, tecnólogos, empresas, universidades y centros tecnológicos, configurando un ecosistema de innovación abierta orientado a la resolución de retos reales del sistema sanitario.

MODELO DE INNOVACIÓN DE LA FIHGUV

La FIHGUV adopta un modelo de innovación orientado al valor, basado en un enfoque sistemático que abarca todo el ciclo de vida de la innovación, desde la identificación de oportunidades hasta la implementación y transferencia de resultados. Este modelo se inspira en una visión donde investigación, innovación, validación, transferencia e implantación forman parte de un mismo proceso de generación de impacto, superando aproximaciones lineales donde la innovación se produce únicamente al final de la actividad investigadora.

Este modelo se articula en torno a las siguientes fases:

- Identificación de oportunidades, a partir de necesidades clínicas, retos organizativos del sistema sanitario y tendencias tecnológicas.
- Generación y selección de ideas, promoviendo la participación de profesionales sanitarios, investigadores y agentes externos (Programa IDEAS).
- Desarrollo y maduración de soluciones, mediante pruebas de concepto, proyectos de I+D+i que permitan validar técnicamente las propuestas en entornos reales controlados (desarrollo de Living Labs y Sandboxes).
- Validación y experimentación en entornos reales o controlados, permitiendo evaluar la viabilidad técnica, clínica, organizativa y regulatoria de las soluciones antes de su implantación o transferencia.
- Transferencia e implementación, orientada a la adopción de resultados en el entorno clínico o su valorización en el tejido productivo.

Este enfoque permite gestionar de forma estructurada la incertidumbre asociada a la innovación, priorizar iniciativas en función de su impacto potencial y optimizar la asignación de recursos disponibles.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN (SGI)

Con el objetivo de consolidar y sistematizar sus capacidades innovadoras, la FIHGUV implantará un Sistema de Gestión de la Innovación (SGI) alineado con la norma ISO 56001:2024. Se propone que este sistema esté implementado al final de 2028, último año de vigencia del Plan.

Este sistema permitirá:

- Estructurar los procesos de innovación de la organización.
- Fomentar una cultura organizativa orientada a la innovación, la colaboración y la mejora continua.
- Gestionar la incertidumbre asociada a los procesos de innovación, mediante metodologías y herramientas específicas.
- Facilitar la identificación, priorización y seguimiento de iniciativas innovadoras, mediante un enfoque basado en datos.
- Evaluar el desempeño innovador de la organización, a través de indicadores definidos y revisiones periódicas.

El SGI deberá actuar además como mecanismo para identificar capacidades emergentes, fomentar la innovación interdisciplinar y facilitar la alineación de las iniciativas innovadoras con las prioridades estratégicas de la Fundación y con el modelo científico y organizativo definido para el horizonte 2035.

PROCESOS CLAVE DE INNOVACIÓN

El Sistema de Gestión de la Innovación se apoyará en un conjunto de procesos clave que permitirán estructurar la actividad innovadora de la FIHGUV:

- Gestión de ideas y oportunidades de innovación, incluyendo mecanismos para su captación, evaluación y priorización.
- Gestión de retos y necesidades clínicas, facilitando la identificación sistemática de oportunidades procedentes de la práctica asistencial.
- Gestión del portfolio de innovación, permitiendo el seguimiento de proyectos en sus distintas fases de desarrollo.
- Vigilancia tecnológica e inteligencia estratégica, orientadas a identificar tendencias, oportunidades y riesgos.
- Gestión de ecosistemas de innovación abierta y colaboración externa.
- Gestión de proyectos de innovación, incluyendo su planificación, ejecución y evaluación.
- Gestión de procesos de validación tecnológica y experimentación.
- Transferencia y valorización de resultados, a través de procesos de protección, colaboración con empresas y desarrollo de acuerdos de explotación.

Estos procesos permitirán integrar la innovación en la operativa habitual de la organización, garantizando su trazabilidad y facilitando su evaluación.

La innovación en la FIHGUV se orienta a la generación de impacto tangible en la práctica clínica, en la organización sanitaria y en la sociedad. Para ello, se promoverá la identificación de resultados de investigación con potencial de aplicación práctica, la validación de soluciones innovadoras en entornos reales controlados, la colaboración con el sector empresarial y la medición del impacto de las iniciativas desarrolladas.

Para ello, la Fundación promoverá la creación progresiva de capacidades para la evaluación y validación de soluciones sanitarias, herramientas y nuevos modelos organizativos, favoreciendo su utilización en condiciones próximas al entorno real de uso.

INNOVACIÓN ABIERTA Y VALIDACIÓN DE SOLUCIONES

La estrategia de innovación de la FIHGUV se desarrollará progresivamente bajo principios de innovación abierta, fomentando la participación de profesionales sanitarios, investigadores, pacientes, empresas, universidades y centros tecnológicos en la generación y desarrollo de soluciones innovadoras.

Para ello, la Fundación promoverá la creación de capacidades que permitan la experimentación, validación y demostración de nuevas tecnologías sanitarias, soluciones digitales, algoritmos y dispositivos médicos en entornos controlados y próximos a la práctica asistencial, inspirados en los modelos de Living Lab y Sandbox ampliamente utilizados en los ecosistemas avanzados de innovación en salud.

Estas capacidades deberán contribuir a acelerar la transferencia de conocimiento, reducir las barreras para la adopción de innovaciones y fortalecer el posicionamiento institucional de la Fundación como agente de referencia en innovación sanitaria.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INNOVADOR

La FIHGUV desarrollará un sistema de indicadores que permita evaluar de forma periódica el desempeño de su actividad innovadora, en coherencia con el cuadro de mando del Plan Estratégico.

El modelo de innovación descrito se desplegará a través del modelo de gestión e implantación del presente Plan Estratégico, que define los mecanismos de gestión, seguimiento y evaluación necesarios para garantizar su desarrollo y mejora continua.

De este modo, la innovación se consolida como un elemento estructural del modelo organizativo de la FIHGUV, plenamente integrado en su estrategia y alineado con estándares internacionales de gestión.

La evaluación del desempeño innovador incorporará progresivamente indicadores relacionados no solo con la actividad desarrollada, sino también con el impacto generado, incluyendo aspectos como la validación de soluciones, la implantación efectiva de resultados, las colaboraciones estratégicas, la generación de activos protegidos, la creación de nuevas iniciativas empresariales y la contribución a la mejora de los resultados en salud.

08 MODELO DE GESTIÓN E IMPLANTACIÓN

El éxito del presente Plan Estratégico depende en gran medida de la capacidad de la organización para garantizar una gestión clara, una coordinación eficaz entre estructuras y un sistema de seguimiento que permita alinear la planificación estratégica con la ejecución operativa, asegurando la coherencia entre los objetivos definidos, las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos.

El modelo de gestión deberá garantizar la coherencia entre las actuaciones desarrolladas durante el periodo 2026-2028 y la evolución institucional prevista para el horizonte 2028-2035, asegurando la construcción progresiva de las capacidades científicas, tecnológicas y organizativas definidas como estratégicas para la Fundación.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN

El modelo de gestión de la FIHGUV se fundamenta en los siguientes principios:

- Claridad en la asignación de responsabilidades.
- Toma de decisiones basada en evidencias, indicadores y análisis estratégico.
- Coordinación entre Dirección Gerencial, Científica, estructuras de Gobierno y el Hospital.
- Orientación a la generación de impacto y valor para el sistema sanitario.
- Capacidad de adaptación ante cambios científicos, tecnológicos y regulatorios.
- Transparencia en la toma de decisiones.
- Participación activa de la comunidad investigadora.
- Alineación con los marcos normativos y estratégicos institucionales.
- Integración de la mejora continua como principio transversal de la organización.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

La implantación del Plan se articula a través de los siguientes niveles:

- Patronato, como órgano de gobierno y aprobación estratégica.
- Junta de Gobierno, como órgano de competencias delegadas para el control, seguimiento y coordinación de la FIHGUV.
- Dirección Gerencial, como estructura de representación y liderazgo organizativo, económico y administrativo.
- Dirección Científica, responsable de la planificación, impulso y coordinación del Plan.
- Comité Científico y Comité de Innovación, como elementos de evaluación, orientación y apoyo estratégico, favoreciendo la alineación entre la evolución científica de la Fundación, la estrategia de innovación y las prioridades institucionales definidas para el horizonte 2035.
- Unidades y plataformas científico-técnicas, responsables de la ejecución operativa en sus respectivos ámbitos.
- Grupos de investigación, como núcleo productivo de la actividad científica.
- Red de colaboradores estratégicos externos (universidades, centros tecnológicos, empresas innovadoras y otras entidades científicas), como elemento complementario para el desarrollo de capacidades, proyectos colaborativos e iniciativas de innovación abierta.

MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN

El Plan Estratégico se desplegará mediante un sistema estructurado de planificación operativa anual (*Plan de Actuación Anual*), que permitirá traducir los objetivos estratégicos en actuaciones concretas, asignación de recursos y responsabilidades definidas, en coherencia con el modelo de innovación y los ejes estratégicos establecidos.

Este despliegue se realizará a través de:

- Planes de actuación operativos anuales.
- Programas transversales por ejes estratégicos.
- Proyectos estratégicos específicos.
- Iniciativas de mejora organizativa.
- Programas de desarrollo de capacidades estratégicas.

Los mecanismos de implantación deberán permitir monitorizar no solo la ejecución de actuaciones, sino también el nivel de madurez alcanzado en capacidades consideradas estratégicas para la evolución futura de la organización, tales como la investigación clínica avanzada, la salud digital, la innovación sanitaria, la ciencia de datos, la transferencia del conocimiento o la colaboración institucional.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO

El seguimiento del Plan se basará en un modelo de evaluación continua que permita monitorizar el grado de avance de los objetivos estratégicos, identificar desviaciones y promover acciones correctoras, apoyándose en el cuadro de mando estratégico definido y en los indicadores establecidos para cada eje

Este sistema incluirá:

- Cuadro de mando estratégico (Ver Figura 3) y sus indicadores clave de rendimiento (KPIs).
- Revisiones periódicas por parte de la Dirección y Responsables asignados
- Informes periódicos de seguimiento.
- Evaluaciones intermedias del ciclo estratégico.
- Seguimiento del desarrollo de capacidades estratégicas.
- Revisión periódica de tendencias científicas, tecnológicas y regulatorias con impacto sobre la estrategia institucional.

Este enfoque facilitará la trazabilidad de las actuaciones y la toma de decisiones basada en evidencias.

GESTIÓN DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

La Fundación realizará un seguimiento específico de aquellas capacidades consideradas críticas para su evolución futura, incluyendo la Unidad de Investigación Clínica, el Biobanco, la salud digital, la inteligencia artificial aplicada a la salud, la evidencia en vida real, la innovación sanitaria, la transferencia del conocimiento y las infraestructuras científico-tecnológicas. En este marco, se pretende potenciar la Unidad de Investigación Clínica, mediante el desarrollo de estrategias proactivas de identificación y captación de nuevos proyectos y estudios clínicos, especialmente en colaboración con la industria, que permitan incrementar y diversificar progresivamente la actividad y generar un crecimiento sostenido. Esta evolución deberá acompañarse de un análisis de las necesidades organizativas y de recursos de la Unidad, con el objetivo de dotarla de la capacidad necesaria para desarrollar una función prospectiva y de relación activa con el entorno empresarial, identificar nuevas oportunidades y facilitar su transformación en proyectos de investigación clínica para la FIHGUV.

La evaluación periódica de estas capacidades permitirá orientar las decisiones de inversión, planificación, desarrollo organizativo y captación de recursos, garantizando su alineación con el modelo institucional definido para el horizonte 2028-2035.

09 CONCLUSIONES

El presente Plan Estratégico 2026–2028 no agota la ambición institucional de la FIHGUV, sino que constituye un hito intermedio dentro de una trayectoria de desarrollo organizativo orientada a la consolidación de una estructura científica madura, competitiva y plenamente integrada en el ecosistema regional, nacional e internacional de investigación biomédica, capaz de generar y transferir conocimiento con impacto real en la salud de la población. Así pues, debe entenderse como la primera fase de despliegue operativo del Modelo Científico, Organizativo y Funcional Objetivo de la FIHGUV para el horizonte 2028-2035, sentando las bases científicas, tecnológicas, organizativas y culturales necesarias para materializar dicha visión institucional.

La visión de la FIHGUV hacia el horizonte 2035 se fundamenta en la evolución progresiva desde una organización centrada en la gestión y soporte de la investigación hacia un modelo de institución científica de referencia, capaz de generar, atraer y transformar conocimiento con impacto directo en la salud de la población, integrando de forma estructural la innovación como elemento clave de generación de valor. Esta evolución se apoyará en la convergencia progresiva entre investigación biomédica, investigación clínica, innovación sanitaria, salud digital, inteligencia artificial, ciencia de datos, evidencia en vida real, reutilización avanzada de datos sanitarios y transferencia del conocimiento. Asimismo, requerirá desarrollar nuevas capacidades institucionales de gobernanza del dato que permitan aprovechar de forma segura, ética y eficiente el potencial de los datos sanitarios para investigación e innovación dentro del nuevo ecosistema europeo de datos de salud.

> **“Hacia 2035: de entidad de soporte a institución científica de referencia con impacto directo en salud.”**

En este horizonte, la FIHGUV aspira a consolidarse como una entidad reconocida por:

- Su excelencia científica y la calidad de sus grupos de investigación.
- Su capacidad para liderar y participar en proyectos competitivos de alto impacto a nivel nacional e internacional.
- Su modelo avanzado de apoyo integral a la investigación, orientado a facilitar la actividad de los investigadores en todas sus fases.
- Su liderazgo en la integración de la innovación y la transferencia del conocimiento en el entorno sanitario.
- Su capacidad para validar, transferir e implantar soluciones innovadoras con impacto real sobre la práctica asistencial.
- Su liderazgo en ámbitos emergentes como la salud digital, la inteligencia artificial, la medicina personalizada y la evidencia en vida real.
- Su capacidad para gestionar, reutilizar y poner en valor datos sanitarios para investigación e innovación, desarrollando modelos avanzados de gobernanza del dato alineados con el Espacio Europeo de Datos de Salud (EEDS).
- Su capacidad para generar ecosistemas colaborativos estables con universidades, centros tecnológicos, empresas innovadoras y organizaciones sanitarias.
- Su contribución efectiva a la transformación del sistema sanitario mediante la generación de evidencia científica relevante y aplicable.

La Dirección desempeñará un papel clave en la consolidación de esta visión, actuando como elemento bisagra entre la estrategia institucional, la actividad investigadora y las necesidades del sistema sanitario, y promoviendo

un modelo organizativo basado en la anticipación, la colaboración y la generación de valor público, con una orientación clara a resultados medibles y evaluables. Esta responsabilidad incluirá la identificación y desarrollo de capacidades estratégicas, la creación de alianzas de largo recorrido, el fortalecimiento de la gobernanza institucional y la preparación progresiva de la Fundación para afrontar retos institucionales de mayor alcance, entre ellos una futura acreditación como Instituto de Investigación Sanitaria y la adaptación al nuevo marco europeo de reutilización de datos sanitarios derivado del Espacio Europeo de Datos de Salud.

En el horizonte 2035, la FIHGUV deberá haber consolidado un sistema de investigación plenamente estructurado, con capacidades estables en todos los ámbitos estratégicos definidos en el presente Plan, con una presencia internacional más sólida, una mayor capacidad de atracción de talento y financiación, capacidades consolidadas en investigación clínica avanzada, innovación sanitaria, salud digital, inteligencia artificial, generación de evidencia en vida real y reutilización de datos sanitarios para investigación, así como un modelo maduro de gobernanza del dato plenamente integrado en la actividad científica e institucional. Del mismo modo, deberá disponer de un sistema de innovación integrado de forma natural en la actividad científica, estructurado mediante procesos, indicadores y mecanismos de mejora continua.

Del mismo modo, la Fundación deberá haber reforzado de manera significativa su capacidad para medir, demostrar y comunicar el impacto de su actividad en términos de salud, contribuyendo de forma tangible a la mejora de los resultados en salud de la población y a la sostenibilidad del sistema sanitario, apoyándose en sistemas de evaluación alineados con el modelo de gestión definido en el Plan.

Durante este proceso de transformación institucional, la Fundación deberá evolucionar desde una organización centrada principalmente en el soporte a la actividad investigadora hacia un ecosistema donde investigación, innovación, reutilización de datos sanitarios, transferencia, colaboración y generación de impacto funcionen de manera integrada. La capacidad para conectar estas dimensiones, transformando datos, conocimiento y capacidades científicas en mejoras reales para el sistema sanitario y la sociedad, constituirá uno de los principales factores diferenciales de la FIHGUV durante la próxima década.

Esta visión no se concibe como un escenario abstracto, sino como la evolución natural de las capacidades que la FIHGUV ya ha comenzado a desarrollar. El fortalecimiento de ámbitos emergentes como la salud digital, la inteligencia artificial, la ciencia de datos, la evidencia en vida real y la gobernanza del dato permitirá reforzar la competitividad científica y la capacidad de innovación de la organización durante la próxima década.

El Plan Estratégico 2026–2028 de la FIHGUV establece el marco de actuación que guiará el desarrollo de la Dirección durante los próximos años, definiendo los ejes prioritarios de transformación, los retos estratégicos y el modelo de gobernanza necesario para su implementación, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación que permitirán garantizar su cumplimiento y permitirá orientar de forma coherente las actuaciones necesarias para desarrollar el modelo científico y organizativo futuro definido para el horizonte 2028-2035.

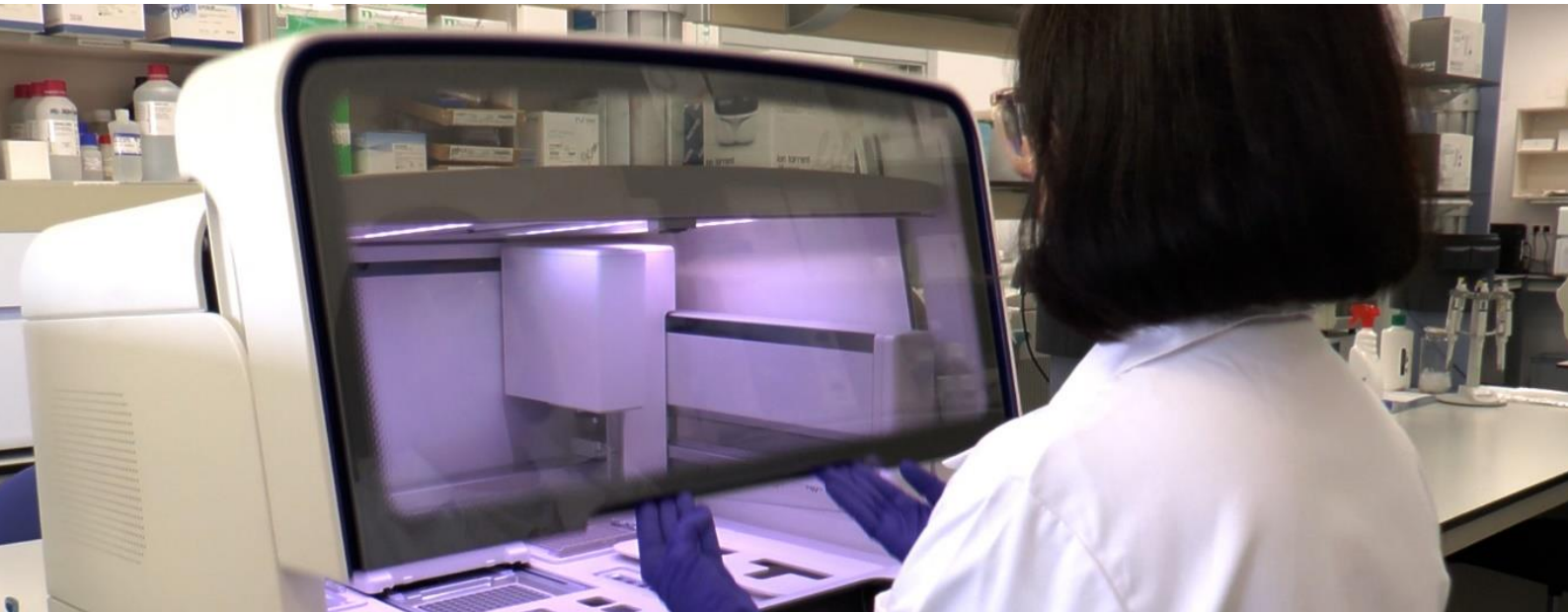

Figura 4. Proyectos transformadores previstos para el periodo 2026-2028