



CaixaResearch Institute
Fundació "la Caixa"



2025-2027

Pla d'Arrencada del CaixaResearch Institute

«L'impossible només és una mica més
difícil que les *coses difícils*»

Francesc Moragas, fundador i director general de "la Caixa" (1904-1935)

Índex

INTRODUCCIÓ	4
1. L'ESSÈNCIA DEL CAIXARESEARCH INSTITUTE	7
■ El compromís de la Fundació "la Caixa" amb la salut i la recerca biomèdica	
■ La Fundació CaixaResearch Institute	
■ Missió, visió i valors del CaixaResearch Institute	
■ L'edifici del CaixaResearch Institute: una infraestructura sostenible i avançada	
2. ENTORN DEL CAIXARESEARCH INSTITUTE	17
■ Ecosistema del CaixaResearch Institute	
■ Xarxa de Centres Associats CaixaResearch	
■ Estratègia a 10 anys del CaixaResearch Institute	
3. OBJECTIUS ESTRATÈGICS: DEFINICIÓ DE PRIORITATS	27
4. PLA D'ARRENCADA DEL CAIXARESEARCH INSTITUTE 2025-2027	31
■ Eix 1: Excel·lència científica i generació de nou coneixement en immunologia de les malalties	
■ Eix 2: Innovació i transferència de coneixement en benefici de la societat	
■ Eix 3: Posada en funcionament de tecnologies punteres i instal·lacions de primer nivell	
■ Eix 4: Establiment d'un model organitzatiu flexible i eficient basat en la gestió del talent	
5. PRESSUPOST DEL PLA	53
6. AVALUACIÓ DEL PLA	57

Introducció

La creació del CaixaResearch Institute representa una fita extraordinària en la història de la Fundació "la Caixa". Aquest centre, nascut com una institució global que actua de manera autònoma i alhora integrada en la nostra Obra Social, impulsa el nostre compromís amb la recerca biomèdica per a la salut i el benestar de les persones.

És clarament una aposta de futur. Només si es pensa a llarg termini es pot entendre una inversió d'aquestes característiques. L'impacte que tindrà es mesurarà, en primer lloc, a través de l'excel·lència científica que s'hi acabi desenvolupant. L'institut vol atraure i retenir els millors professionals d'arreu del món perquè treballin per comprendre els processos del sistema immunològic en interacció amb les malalties més prevalents. Per complir aquest objectiu, el centre disposarà d'equipaments tecnològics d'alt nivell i d'instal·lacions computacionals d'última generació.

Els resultats també quedaran determinats per la capacitat de traslladar els nous coneixements obtinguts sobre la biomedicina a nous fàrmacs, nous diagnòstics i nous tractaments que permetin millorar la vida dels nostres conciutadans. En conjunt, pretenem que l'institut generi un impacte social que es tradueixi en un millor coneixement del sistema immunològic i en la formació dels millors professionals en els seus àmbits d'actuació.

Aquesta visió de futur i a llarg termini està plenament arrelada en els valors institucionals que van permetre crear la Caixa de Pensions per a la Vellesa i d'Estalvis de Catalunya i Balears, "la Caixa", ara fa 120 anys. En aquell moment inicial es va establir la prioritat de treballar per la protecció social mitjançant el foment de l'estalvi i la creació d'un innovador mecanisme d'assegurança de pensions que de seguida es va convertir en la llavor per a la creació del sistema espanyol de pensions que ha perdurat fins als nostres dies.

Però ben aviat el nostre fundador, Francesc Moragas, hi va incorporar també l'aposta per la salut i la recerca biomèdica com el millor complement per crear les condicions de benestar que imaginava per a la nostra societat i, especialment, per a les persones més vulnerables. En primer lloc, amb l'impuls de la Clínica Maternoinfantil Santa Madrona i, anys més tard, el 1932, amb la creació de l'Institut Antituberculós, un centre d'investigació biomèdica situat al centre de Barcelona.

Avui, amb l'impuls del nou CaixaResearch Institute i amb la presentació del seu primer Pla d'Arrencada, el que teniu a les mans, retem homenatge a totes les persones que ens han precedit en l'impuls d'una obra social puntera que ha permès situar la Fundació "la Caixa" entre les organitzacions filantròpiques més influents a escala global.



Isidre Fainé
President de la Fundació "la Caixa"
President del CaixaResearch Institute





1

L'essència del
CaixaResearch Institute

El compromís de la Fundació "la Caixa" amb *la salut i la recerca biomèdica*

Un dels quatre àmbits d'actuació de la Fundació "la Caixa" és la investigació en salut i biomedicina, en què ofereix suport estructural i col·laboració a institucions de recerca i salut, i també impulsa diferents programes competitius de finançament. A través dels diferents programes d'aquesta àrea, la Fundació **identifica i promou les iniciatives més prometedores i amb la millor excel·lència científica** i el màxim potencial pel que fa a valor i impacte social. Els projectes finançats poden ser tant de l'àmbit de la investigació bàsica com de la clínica o la translacional.

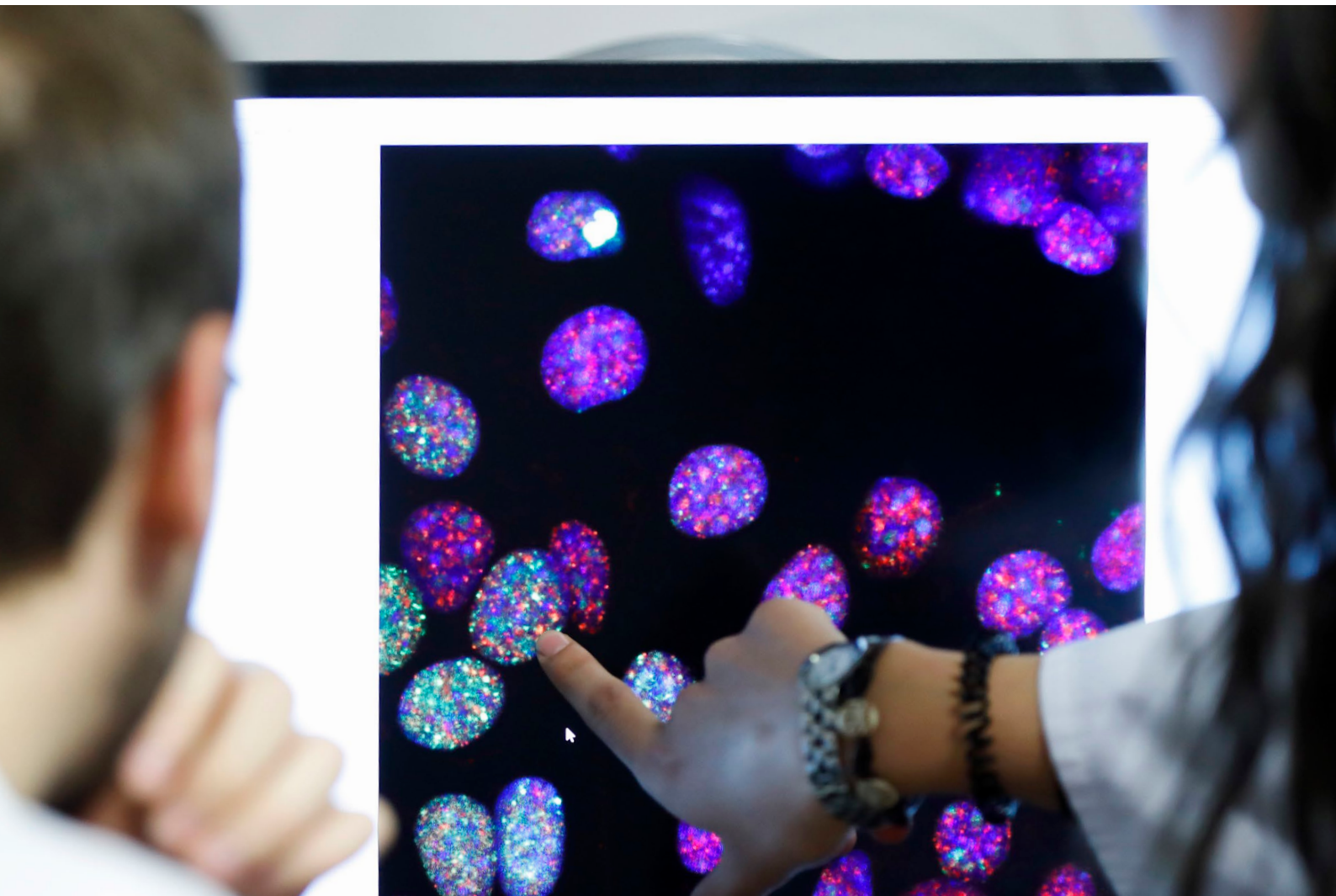
Aquestes iniciatives es canalitzen a través del **programa CaixaResearch**, que comprèn diverses convocatòries competitives que ofereixen suport econòmic a la investigació d'excel·lència en salut i biomedicina duta a terme per científics a Espanya i Portugal. L'objectiu principal d'aquestes convocatòries és estimular la innovació i la transferència de coneixement per trobar nous tractaments i solucions per als pacients.

Els programes amb més impacte en aquest àmbit d'actuació són els següents:

- **Beques de doctorat INPhINIT**, per a joves investigadors amb talent que volen fer estudis de doctorat.
- **Beques de postdoctorat Junior Leader**, per a investigadors que desitgen crear el seu propi grup de recerca.
- **Convocatòria CaixaResearch d'Investigació en Salut**, per a projectes d'investigació biomèdica en oncologia, neurociència, malalties cardiovasculars i infeccioses i tecnologies facilitadores per a aquestes recerques.
- **Convocatoria CaixaImpulse**, per a la transferència del coneixement científic a la societat i el foment de la creació de nous tractaments, productes, serveis i empreses relacionats amb les ciències de la vida.

Amb la finalitat de consolidar i enfortir el seu suport a la recerca d'excel·lència i a la innovació en el sector de les ciències de la vida, "la Caixa" va crear el 2023 el **CaixaResearch Institute, el primer centre de recerca d'Espanya dedicat íntegrament a l'estudi de la immunologia, situat en un edifici de nova construcció a Barcelona.**

Aquest centre pioner és el projecte més emblemàtic de la Fundació "la Caixa" en el camp de la investigació científica. Es tracta també d'un projecte ambiciós, ja que té com a objectiu contribuir a solucionar els reptes principals que afrontem de manera global en matèria de salut. El CaixaResearch Institute se centrarà a generar coneixement i aportar solucions, entre altres camps, a **les malalties infeccioses, la salut global, el càncer i la neurociència a través de l'estudi de la immunologia.**



L'essència del CaixaResearch Institute

La Fundació *CaixaResearch Institute*¹

La **Fundació CaixaResearch Institute** és una entitat sense ànim de lucre amb personalitat jurídica pròpia promoguda per la Fundació "la Caixa". Aquesta nova **Fundació**, creada el 2023, s'encarrega de gestionar el **CaixaResearch Institute**, la finalitat del qual és dur a terme, promoure, divulgar, transferir, innovar i aplicar la investigació mèdica, i també el coneixement científic i tecnològic d'excel·lència. L'institut també es podrà dedicar a la docència i a la formació en l'àmbit de les ciències de la salut, especialment en immunologia de les malalties.

Està representada per un **patronat**, l'òrgan de govern i administració que assumeix tots els poders i funcions necessaris per assolir els objectius de la Fundació CaixaResearch Institute. El Patronat és un **òrgan col·legiat** format per persones físiques o jurídiques i integrat per un mínim de tres membres i un màxim de nou, designats per la Fundació Bancària Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, "la Caixa".



Sr. Isidre Fainé Casas,
president del Patronat

President del Patronat de la Fundació "la Caixa" i president de Criteriacaixa. Acadèmic numerari de la Reial Acadèmia de Ciències Econòmiques i Financeres. President del World Savings and Retail Banking Institute (WSBI). Doctor en Ciències Econòmiques.



Sr. Javier Solana Madariaga,
membre del Patronat

President del Comitè Científic de la Fundació "la Caixa". President del Comitè Executiu d'ISGlobal. President del Centre d'Economia Global i Geopolítica d'ESADE. Doctor en Ciències Físiques.



Sr. Josep Maria Coronas Guinart,
secretari i membre del Patronat

Director general i Secretari del Patronat de la Fundació "la Caixa". Advocat i economista.



Sra. Esther Planas Herrera,
membre del Patronat

Directora General Adjunta de la Fundació "la Caixa". Llicenciada en Ciències Econòmiques.

¹ Inscrita en el Registre de Fundacions de la Generalitat de Catalunya com a Fundació Institut de Recerca "la Caixa", amb el número d'identificació fiscal (NIF) G44983203 y el número de registre 3336



Sra. Carmen Vela Olmo,
membre del Patronat

Consultor Senior a Gold Standard Diagnosis – Madrid, una empresa biotecnològica. Exsecretària d'estat d'Investigació, Desenvolupament i Innovació del Govern d'Espanya. Llicenciada en Ciències Químiques.



Sra. Marta Casals Virosque,
vicesecretària (no membre)

Directora Corporativa Jurídica de la Fundació "la Caixa". Llicenciada en Dret.



Dr. Josep Tabernero Caturla,
membre del Patronat

Director del Vall d'Hebron Institut d'Oncologia (VHIO) i cap del Servei d'Oncologia Mèdica de l'Hospital Vall d'Hebron de Barcelona. Oncòleg i doctor en Medicina i Cirurgia.



Dr. Àngel Font Vidal,
director executiu (no membre)

Subdirector General d'Investigació i Beques de la Fundació "la Caixa". President de Philea (Philanthropy Europe Association). Llicenciat en Química i doctorat en Economia.

Figura 1. Composició del Patronat del CaixaResearch Institute

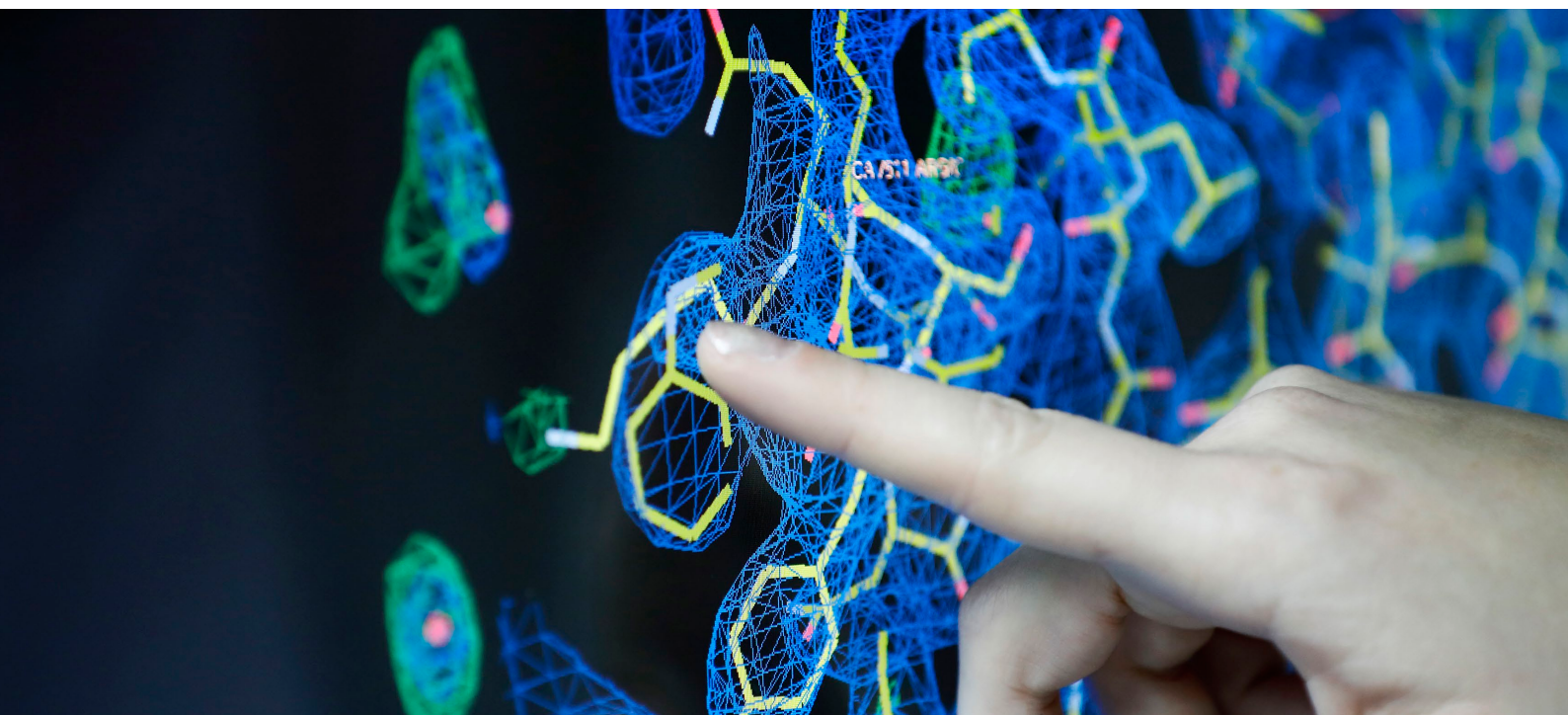
L'essència del CaixaResearch Institute

Missió, visió i valors del CaixaResearch Institute

El **CaixaResearch Institute** està cridat a convertir-se en **un centre d'investigació internacional líder** en l'estudi translacional de la **immunologia** i de les malalties més prevalents. L'institut farà estudis d'investigació propis destinats a comprendre com funciona el sistema immunitari quan interacciona amb determinades patologies, com ara malalties neurològiques, oncològiques, metabòliques i infeccioses, i també a analitzar els factors ambientals relacionats.

La **missió** de l'institut es durà a terme donant prioritat a un **enfocament multidisciplinari i interdisciplinari**, al **desenvolupament de tecnologies d'avantguarda** i a la **transferència dels resultats** a la societat.

L'institut establirà els procediments necessaris per garantir que totes les activitats dutes a terme per la seva comunitat compleixin els valors de **transparència, rendició de comptes, excel·lència, integritat i ètica científiques, equitat i inclusió**.



L'essència del CaixaResearch Institute

L'edifici del CaixaResearch Institute: *una infraestructura sostenible i avançada*

Un **nou i emblemàtic edifici** al costat del Museu de la Ciència CosmoCaixa acollirà el CaixaResearch Institute a Barcelona per crear així el **Campus Científic "la Caixa"**.

L'institut s'està construint a iniciativa de la Fundació "la Caixa" en uns terrenys que pertanyen a l'Obra Social de la institució des de fa un segle. L'obra ha rebut el suport del **Banc Europeu d'Inversions (BEI)** mitjançant un préstec de 80 milions d'euros per a **CriteriaCaixa**, el holding de la Fundació "la Caixa" que gestiona el seu patrimoni empresarial. Un cop finalitzat l'edifici, se'n transferirà l'ús a la Fundació CaixaResearch Institute.

La superfície útil de l'edifici serà d'aproximadament **20.000 m²** que **acolliran unes instal·lacions d'última generació** per al desenvolupament de l'activitat científica, com ara laboratoris humits i secs, serveis científics i tècnics, i àrees per a la innovació. L'edifici també inclourà oficines per a les tasques de gestió i administració, com també àrees de recepció i acollida de visitants en les quals també tindran lloc esdeveniments, cursos de formació i iniciatives de *networking*.

Per tal de maximitzar l'ús de l'**espai** s'ha adoptat una **configuració flexible** dels laboratoris, que podran arribar a tenir capacitat per a **700 persones**.

COMPROMÍS AMB EL MEDI AMBIENT I EL CLIMA

El CaixaResearch Institute s'està construint segons uns criteris que prioritzen la **sostenibilitat** i el **medi ambient**, amb **energies renovables** que van des de **panells fotovoltaics** fins a sondes **geotèrmiques**, i inclourà sistemes de monitoratge del consum.

També és previst utilitzar sistemes de recollida de l'aigua de pluja per a reg i ús intern amb la finalitat d'**assolir un estalvi d'energia del 38% i un estalvi d'aigua del 40%**.

A més, es preveu augmentar la biodiversitat mitjançant l'ampliació de les zones verdes, l'ús de sostres verds i el disseny de jardins amb vegetació autòctona. Així mateix, es millorarà la qualitat de l'aire interior maximitzant la renovació de l'aire i fent servir materials no tòxics i sensors de CO₂.

Finalment, mitjançant l'ús de **materials reciclats i reutilitzats**, i la reducció dels residus de la construcció, el CaixaResearch Institute aconseguirà disminuir el consum de recursos materials.

Amb l'aplicació de totes aquestes mesures mediambientals, l'edifici aspira a obtenir el segell **Platí de l'U. S. Green Building Council**.

S'espera que la construcció del primer mòdul, l'edifici A, s'acabi el 2025 i que estigui condicionat per a finalitats científiques i puguin acollir els primers grups de recerca.

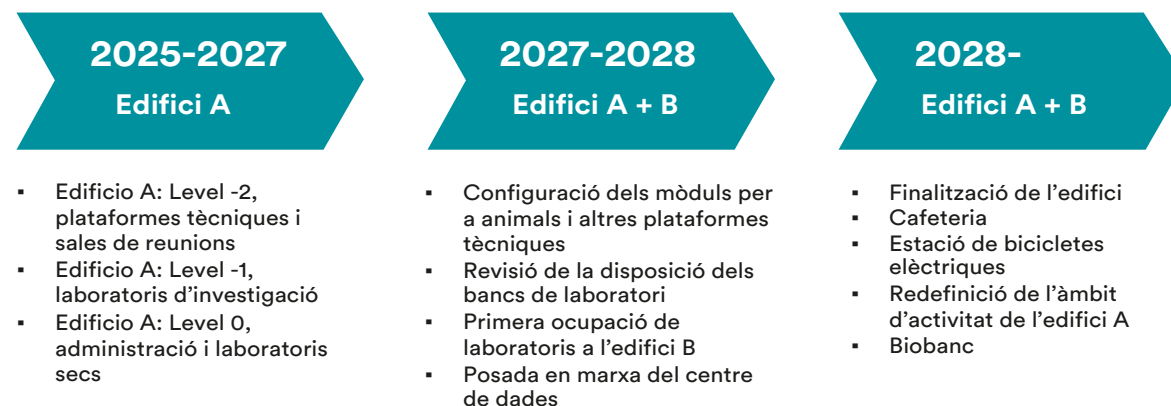


Figura 2. Planificació de la disponibilitat de l'edifici

EL CAMPUS CIENTÍFIC DE LA FUNDACIÓ "LA CAIXA"

La proximitat del nou edifici amb **CosmoCaixa**, el museu de la ciència de la Fundació "la Caixa", és una oportunitat excel·lent per **millorar les iniciatives de divulgació i comunicació de l'institut**. En consonància amb la seva missió de construir ponts entre la ciència i la societat, la col·laboració amb CosmoCaixa serà fonamental. Ambdues institucions treballaran juntes per desenvolupar exposicions i iniciatives de divulgació científica per tal de fomentar el compromís públic amb la ciència i la recerca.

Figura 3. Edifici del CaixaResearch Institute



Edifici B



Edifici A



2

Entorn del
CaixaResearch Institute

Entorn del CaixaResearch Institute

Ecosistema del CaixaResearch Institute

ECOSISTEMA DE LES CIÈNCIES DE LA VIDA

Actualment no hi ha cap dubte que la recerca en salut pública i ciències de la vida és una de les màximes prioritats per als governs, tant per a la Unió Europea com també per als estats individuals i les autoritats regionals.

En aquest context de prioritats, el CaixaResearch Institute vol ser **el primer centre de recerca d'Espanya dedicat íntegrament a la immunologia interdisciplinària i aplicada** per esdevenir un referent europeu en aquest àmbit.

El CaixaResearch Institute també està cridat a ser un actor clau en l'ecosistema ibèric, en concret en l'àmbit de les ciències de la vida i de la salut, un dels sectors més desenvolupats de Catalunya, amb un **alt impacte econòmic**.

Segons l'«Informe de la BioRegió de Catalunya 2023»,² l'ecosistema català d'innovació en salut

engloba gairebé 1.400 empreses i 91 entitats de recerca de la regió. L'impacte econòmic de la indústria del sector (4,1 %), juntament amb el de les activitats sanitàries (3,8 %), suposa una aportació substancial al PIB de Catalunya (representa el 7,9 % del total) i genera prop de **264.000 ocupacions** (el 6,5 % de la població ocupada).

A més, **Barcelona se situa en una posició excepcional per convertir-se en la capital europea de les ciències de la salut** gràcies a una combinació d'avantatges estratègics i actius que li permeten ser líder en aquest sector.

² Informe BIOCAT



Aquests factors són els següents:

- Existència de **centres de recerca i universitats** de reconegut prestigi que atrauen investigadors de primer nivell i estimulen la realització d'estudis capdavanters en biotecnologia, genòmica i salut pública.
- Una robusta **infraestructura sanitària, reconeguda mundialment per la seva excel·lència**, amb hospitals i centres mèdics d'avantguarda que proporcionen una base sòlida per als assajos clínics, l'atenció als pacients i la innovació en salut.
- **Un ecosistema biotecnològic i farmacèutic dinàmic**, amb empreses internacionals dedicades al desenvolupament de nous tractaments, diagnòstics i tecnologies mèdiques. La ciutat és així mateix un dels *hubs* principals d'**empreses emergents** en el sector de les ciències de la vida.
- **Una ubicació estratègica i una gran connectivitat internacional** que potencien la capacitat que té la ciutat d'atraure talent, celebracions de congressos i col·laboradors procedents d'arreu del món, i que la converteixen en un punt de trobada global en el sector de les ciències de la salut.
- **Una alta qualitat de vida, una gran riquesa cultural i un apassionant estil de vida** que fan de la capital catalana una destinació seductora per al talent global.

Així doncs, l'institut se situa en un entorn altament competitiu que li permetrà **desenvolupar-se amb èxit, promoure sinergies i establir col·laboracions estratègiques** amb socis d'alt nivell. La força de l'ecosistema en el qual s'inscriu actuarà com a catalitzador de l'activitat de l'institut i contribuirà a millorar els seus **resultats**, la seva **visibilitat** i l'**impacte** de la seva activitat. A més, l'institut exercirà un paper fonamental en la millora de la competitivitat i la visibilitat global de tot el seu ecosistema.

MARC DE COOPERACIÓ INSTITUCIONAL

El CaixaResearch Institute seguirà els valors del **treball en equip** i el **compromís social**, i establirà acords de col·laboració amb diferents **socis** pertanyents als grups següents, entre d'altres: **hospitals, centres de recerca, infraestructures científiques singulars, universitats, centres educatius, l'ecosistema empresarial, agents de finançament i fundacions socials i cíviques**. Aquests acords permetran intensificar els projectes de col·laboració actuals, i també fomentar noves sinergies, tant a escala nacional com internacional. A més, l'institut proporcionarà als seus col·laboradors accés a les seves àmplies capacitats i a recursos tècnics avançats.



Figura 4. El model relacional del CaixaResearch Institute amb els agents de l'ecosistema





Figura 5. La xarxa de Centres Associats Caixa Research

Entorn del CaixaResearch Institute

Xarxa de *Centres Associats* CaixaResearch

D'acord amb la seva missió de contribuir a l'avanç de la recerca i la innovació en ciències de la vida, la Fundació "la Caixa" presta suport organitzatiu i econòmic directe a una xarxa d'institucions de recerca, conegudes com a Centres Associats CaixaResearch, en els quals la recerca del sistema immunològic és un eix central. Aquests centres treballen en col·laboració i de manera complementària amb el CaixaResearch Institute. Actualment, els Centres Associats són els següents:

Institut de Recerca sobre Immunopatologies - Caixa (IrsiCaixa), dedicat a malalties infeccioses emergents i a l'estudi de la immunitat. Situat a l'Hospital Germans Trias i Pujol de Badalona.

Institut de Salut Global de Barcelona (ISGlobal), dedicat a les malalties tropicals i a l'epidemiologia ambiental. L'ISGlobal està situat en dues ubicacions de Barcelona diferents: Campus Mar i Campus Clínic.

BarcelonaBeta Brain Research Centre (BBRC), dedicat a la investigació sobre la prevenció de la malaltia d'Alzheimer. Situat al campus de la Ciutadella de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona.

Vall d'Hebron Institut d'Oncologia (VHIO), centre de referència en medicina personalitzada en oncologia, model pioner de recerca multidisciplinària i translacional. Té la seu al Campus de l'Hospital Vall d'Hebron.

Institut de Recerca Sant Joan de Déu (IRSJD), dedicat a la investigació de malalties pediàtriques rares. Està situat a Esplugues de Llobregat (Barcelona).

Institut Gulbenkian de Medicina Molecular (GIMM), centre d'investigació bàsica translacional situat a Lisboa, fruit de la fusió de dos instituts de referència: l'Institut Gulbenkian de Ciència i l'Institut de Medicina Molecular.

L'ecosistema creat per tots aquests centres proporciona una estructura única que **multiplicarà** els **resultats** de l'institut i permetrà assolir una comprensió més completa de qüestions que van des de l'**autoimmunitat** fins a les **malalties infeccioses emergents** derivades de l'escalfament global i els moviments migratoris humans.

El CaixaResearch Institute i els altres Centres Associats CaixaResearch són una oportunitat excel·lent per combinar i compartir serveis fonamentals d'una manera singular. Aquesta col·laboració cobrirà específicament les àrees següents:

- **Innovació i transferència de tecnologia**
- **Informàtica, gestió de dades biomèdiques i bioinformàtica**
- **Apropament entre la ciència i la societat**
- **Impuls del talent i les persones**

Estratègia a 10 anys del **CaixaResearch Institute**

El **Pla d'Arrencada del CaixaResearch Institute 2025-2027** presentat en aquest document estableix les prioritats i descriu el **model organitzatiu** de l'institut per a aquest període inicial. Els anys vinents, l'institut aplicarà la seva **estratègia científica** i proporcionarà **l'estructura, els recursos i les instal·lacions necessaris** per a les activitats de recerca dels primers grups de recerca reclutats.

L'institut vol esdevenir un **centre de recerca de referència internacional** especialitzat en immunologia mitjançant l'aplicació d'un enfocament **multi-disciplinari i interdisciplinari**, el desenvolupament de **tecnologies capdavanteres** i la **transferència de resultats a la societat**. La visió a llarg termini de l'institut es concentra a **millorar la salut humana i abordar els reptes sanitaris a escala global**.

Per fer realitat aquesta visió tan ambiciosa, el Patronat de l'institut va aprovar el 2023 **un full de ruta per als 10 anys vinents** que està en consonància amb el pla científic del CaixaResearch Institute elaborat pel Comitè Científic Intern.

Aquest **pla estratègic a llarg termini** comprèn quatre fases diferents: la **fase d'incubació (2023-2024)**, la **fase de llançament (2025)**, la **fase de creixement (2026-2033)** i, finalment, la **fase de plena capacitat (a partir del 2034)**. Un cop arribi a la plena consolidació, es preveu que l'ins-

titut **disposi de prop de 45 grups i unitats de recerca**, amb més de **500 professionals**, inclosos **425 científics**.

Tot i que aquest pla a llarg termini orientarà la implementació de l'institut, **serà necessària una planificació més específica**. El **Pla d'Arrencada del CaixaResearch Institute 2025-2027** descriu les estratègies i les prioritats principals que guiaran l'institut durant els tres primers anys.

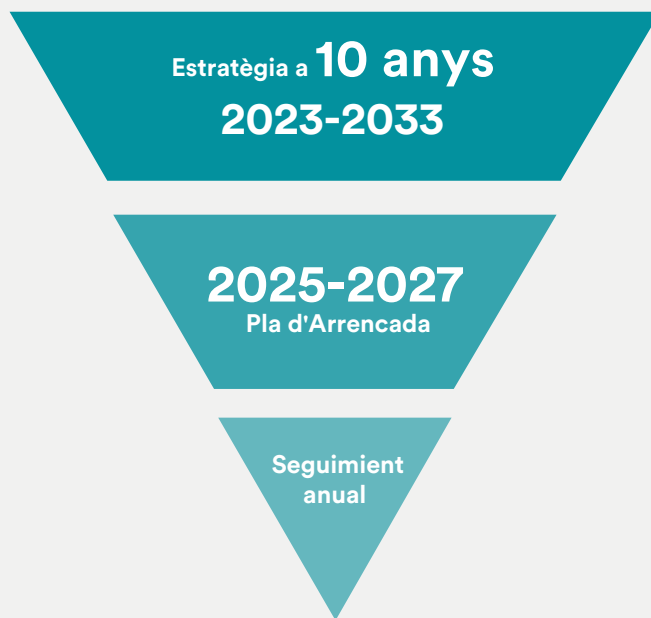


Figura 6. Model de planificació en tres nivells de l'estratègia del CaixaResearch Institute



3

Objectius
estratègics:
*Definició de
Prioritats*

Objectius estratègics:

Definició de Prioritats

Els **quatre grans eixos d'actuació** de l'institut durant el període 2025-2027 seran els següents:



EIX 1

Excel·lència científica i generació de nou coneixement en immunologia de les malalties

- Consolidar el **lideratge científic** amb experts nacionals i internacionals en immunologia per potenciar la qualitat científica de l'institut.
- Iniciar la creació dels **primers grups de recerca de l'institut**.
- **Fomentar la producció científica** dels grups de recerca de l'institut.
- Afermar-se com a **institut basat en l'excel·lència** amb l'aspiració d'obtenir les millors acreditacions del sector.



EIX 2

Innovació i transferència de coneixement en benefici de la societat

- **Establir una cultura d'innovació** mitjançant el suport als investigadors en la transferència de tecnologia i el foment de l'esperit emprenedor.
- Crear un **hub d'innovació** i posar en marxa programes de finançament per validar la transferència d'actius potencials derivats de les activitats de recerca.
- Connectar els **coneixements científics i tecnològics de l'Institut amb la indústria** i facilitar l'intercanvi d'idees encaminades a valoritzar i comercialitzar els resultats de la recerca.
- **Proporcionar a la societat el coneixement científic i tecnològic** necessari per fomentar vocacions científiques i el compromís dels agents del sistema.



EIX 3

Posada en funcionament de tecnologies punteres i instal·lacions de primer nivell

- Contractar **personal altament qualificat** per a les **plataformes tècniques** amb la finalitat de treure el màxim partit de les inversions en equipament.
- Disposar d'**instal·lacions** preparades per al futur, amb prou espai i **flexibilitat** per adaptar-se a les necessitats intrínseques o emergents.
- Garantir un espai de treball que **compleixi els principis d'integritat i ètica de la recerca**.
- Fomentar una actitud d'acord amb els principis FAIR (sigla en anglès que fa referència a una gestió de dades **localitzables, accessibles, interoperables i reutilitzables**) i proporcionar eines per assolir aquest objectiu.



EIX 4

Establiment d'un model organitzatiu flexible i eficient, basat en la gestió del talent

- **Desenvolupar polítiques relacionades amb la gestió de persones** per abordar aspectes com la contractació, la formació, la diversitat, l'equilibri de gènere, l'equitat o la inclusió.
- **Assegurar els recursos necessaris** per al funcionament del CaixaResearch Institute.
- Implementar una **estructura de governança orientada a la presa de decisions** i aplicar un **model de gestió** racional, flexible, dinàmic i digital.
- Impulsar iniciatives per crear una **comunitat interna cohesionada**.



4

Pla d'Arrencada del
CaixaResearch Institute
2025-2027

Pla d'Arrencada del CaixaResearch Institute 2025-2027

Mitjançant la identificació de les prioritats principals per a la fase de creació del CaixaResearch Institute, s'ha establert un pla d'arrencada per al període 2025-2027 basat en quatre eixos que aborda les àrees següents: **excel·lència científica, innovació i transferència, tecnologia i equipaments, i model organitzatiu i de gestió.**

Eix 1: Excel·lència científica i generació de nou coneixement en immunologia de les malalties

CONSOLIDAR EL LIDERATGE CIENTÍFIC AMB EXPERTS NACIONALS I INTERNACIONALS EN IMMUNOLOGIA PER POTENCIAR LA QUALITAT CIENTÍFICA DE L'INSTITUT

El Comitè Científic Intern (CCI) de l'Institut és l'òrgan que en desenvolupa l'estratègia de recerca i en supervisa totes les activitats científiques. Els membres del CCI són prestigiosos professionals del camp de la biomedicina.

El CCI ha de garantir la qualitat, la precisió i l'autenticitat dels resultats de la investigació duta a terme a l'Institut. Així mateix, el CCI s'encarrega de seleccionar els investigadors principals (IP) dels grups de recerca de l'Institut.

Josep Tabernero, doctor en Medicina, és el **president del Comitè Científic Intern** i el màxim responsable del projecte científic del CaixaResearch Institute.

És cap del Servei d'Oncologia Mèdica de l'Hospital Universitari Vall d'Hebron de Barcelona i director del Vall d'Hebron Institut d'Oncologia (VHIO). El doctor Tabernero participa activament en diverses organitzacions oncològiques internacionals i ha estat president de la Societat Europea d'Oncologia Mèdica. El seu lideratge i la seva experiència continuen generant avenços en oncologia i beneficiant pacients d'arreu del món.



Actualment, el CCI està integrat pels membres següents:

Quique Bassat (doctor en Medicina)

Director general de l'Institut de Salut Global de Barcelona (ISGlobal) des del gener del 2024. També és professor de recerca ICREA i director del Programa de Malària i Malalties Parasitàries Desateses. La seva àrea principal d'interès ha estat la prevenció i el tractament de la malària en la infància i, especialment, l'estudi de la superposició clínica de la malària amb altres malalties pediàtriques comunes.

Bonaventura Clotet (doctor en Medicina)

Amb una trajectòria plenament dedicada al VIH i la sida, va dirigir la Unitat de VIH de l'Hospital Universitari Germans Trias i Pujol (1987-2015) i va crear la Fundació Lluïta contra les Infeccions el 1992, i **des del 1995 dirigeix l'Institut de Recerca sobre Immunopatologies - Caixa (IrsiCaixa)** i és director clínic de Malalties Infeccioses de la Gerència Territorial de l'Àrea Metropolitana Nord de Barcelona, de l'Institut Català de la Salut.

Joan Comella (doctor en Neurociència)

Llicenciat en Medicina i Cirurgia, i doctor en Neurociència per la Universitat de Barcelona. Des del setembre del 2009 fins al setembre del 2022, va dirigir el Vall d'Hebron Institut de Recerca (VHIR) i va ser director de recerca del Campus Hospitalari Vall d'Hebron. **És director de l'Institut de Recerca Sant Joan de Déu des del febrer del 2023.**



Arcadi Navarro (doctor en Biologia)

Catedràtic de Genètica i professor de recerca ICREA al Departament de Ciències Experimentals i de la Salut de la Universitat Pompeu Fabra. El gener del 2016 va ser nomenat secretari d'Universitats i Recerca del Departament de Coneixement i Empresa de la Generalitat de Catalunya, càrrec que va exercir fins al juliol del 2018. **Dirigeix el BarcelonaBeta Brain Research Centre des del març del 2019.**

Maria Mota (doctora en Parasitologia Molecular)

Doctora en Parasitologia Molecular per l'University College London. Va dirigir l'IMM del 2014 al 2024 i és **directora del GIMM des de l'1 d'octubre de 2024.** Lidera un grup de recerca dedicat a l'estudi de la malària i a les qüestions més fonamentals i conceptualment innovadores de les interaccions hoste-*Plasmodium*.

El Consell Assessor Científic (SAB, per la sigla en anglès) de l'institut és responsable d'**assessorar** tant el **Patronat** com el **Comitè Científic** sobre l'**estratègia científica** de l'institut. El SAB estarà format per un màxim de 10 membres, tots amb una àmplia experiència internacional i una reconeguda trajectòria en el camp de la immunologia.

L'expresident de l'**Associació Americana per a la Investigació del Càncer**, **Antoni Ribas**, doctor en Medicina, és el **president del Consell Assessor Científic del Caixa-Research Institute** i **professor de Medicina, Cirurgia i Farmacologia Molecular i Mèdica a la Universitat de Califòrnia a Los Angeles**. Ha estat pioner en el desenvolupament d'inhibidors per a la immunoteràpia del càncer que han beneficiat pacients de tot el món. Continua oferint assessorament i orientació a la generació següent d'investigadors en oncologia i immunologia.



INICIAR LA CREACIÓ DELS PRIMERS GRUPS DE RECERCA DE L'INSTITUT

La investigació que es durà a terme a l'institut girarà a l'entorn de **tres eixos científics** i aplicarà bones pràctiques i models d'èxit de diferents centres de recerca, com l'Institut La Jolla d'Immunologia (EUA), l'Institut Pasteur (França), l'Institut Francis Crick (Wellcome Trust) (Regne Unit), l'Institut Broad - MIT (EUA), la Universitat de Harvard (EUA) i la Universitat Johns Hopkins (EUA). Aquests marcs de referència s'adaptaran i es desenvoluparan per ajustar-los a l'àmbit exclusiu i a l'ecosistema de recerca del nostre institut.

Aquests 3 eixos se sustentaran en 5 àrees centrals transversals, que serviran de columna vertebral de la recerca duta a terme i, alhora, permetran que l'institut creï ràpidament grups de treball que puguin donar resposta a necessitats socials emergents, com ara noves malalties, canvis de paradigma en atenció sanitària o pandèmies globals.

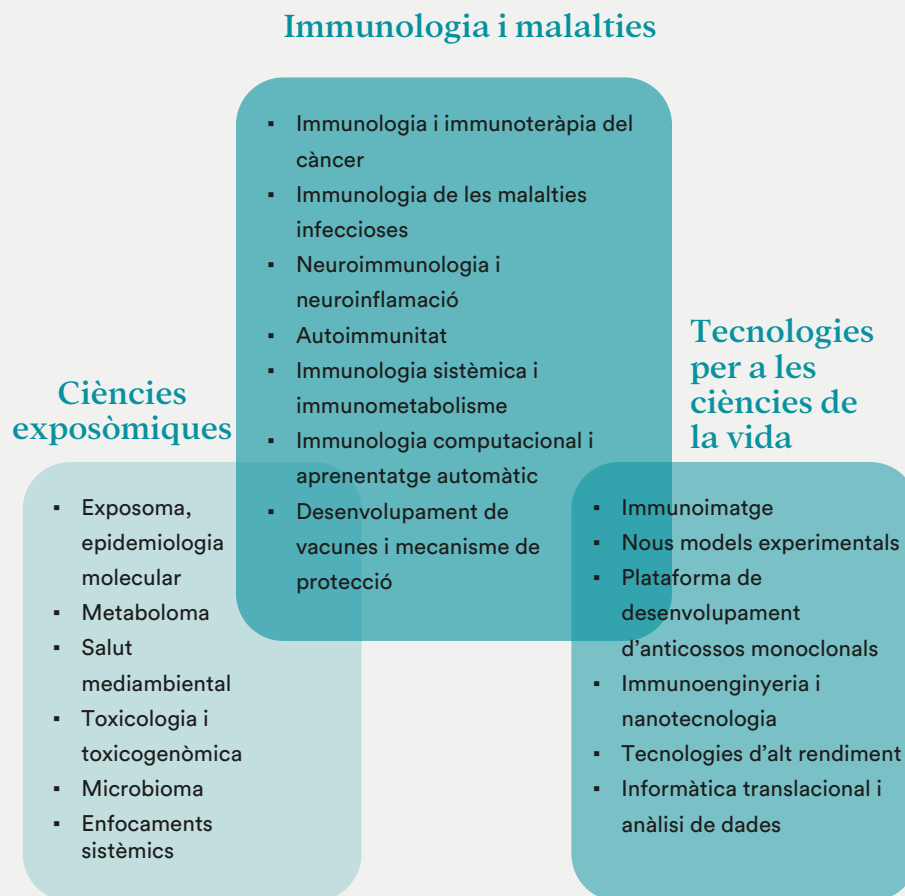


Figura 7. Estructura del pla científic del CaixaResearch Institute

Per assolir les xifres previstes al pla estratègic a 10 anys vistes caldrà a terme una important tasca de reclutament a la fase inicial. Els anys vinents es donarà prioritat a l'**excel·lència dels candidats** i a la seva capacitat per optar a beques de recerca o fons competitius. Contractar els científics amb més talent **augmentarà el prestigi i l'atractiu de l'institut**.

Fins ara, l'institut ha incorporat **dos líders de grups de recerca: Josep Dalmau (doctor en Medicina)**, amb doble filiació juntament amb l'IDIBAPS (Hospital Clínic) des del 2024, i **Gabriel Rabinovich (bioquímic i doctor en Ciències Químiques)**, que iniciarà la seva vinculació amb l'institut el 2025.



Josep Dalmau (doctor en Medicina) ha ocupat diferents càrrecs acadèmics i clínics en prestigioses institucions. És especialment conegut pel seu descobriment de diverses síndromes d'encefalitis autoimmune. El doctor Dalmau ha publicat una gran quantitat d'articles al llarg de la seva carrera a les revistes mèdiques principals i ha rebut nombrosos premis per les seves aportacions a la neurologia i la neurociència.



Gabriel Rabinovich (doctor en Ciències Químiques). La seva innovadora tasca investigadora se centra en el paper de les galectines en la regulació immunitària. Un dels seus descobriments més destacables és el paper de la galectina-1 en la promoció de la tolerància immunitària, cosa que té implicacions per als tractaments contra el càncer i les malalties autoimmunes. El doctor Rabinovich ha publicat nombrosos i influents articles i ha rebut molts premis al llarg de la seva carrera.

Actualment, a finals del 2024, l'institut està en ple procés de selecció de **tres o quatre nous investigadors principals**, entre prop de 100 candidats, que s'hi haurien d'incorporar el 2025. Durant el trienni 2025-2027 es faran noves convocatòries per a líders de grup que haurien de permetre que l'institut tingués **12 grups de recerca a finals d'aquest període**.

FOMENTAR LA PRODUCCIÓ CIENTÍFICA DELS GRUPS DE RECERCA DE L'INSTITUT

Les **publicacions científiques** tindran un paper crucial en les activitats d'investigació de l'institut, ja que serviran com un indicador clau d'excel·lència i progrés. Així mateix, representaran una plataforma per a la col·laboració internacional que contribuirà a abordar reptes científics més complexos i globals, i a establir aliances amb agents del sector, com la indústria. Les publicacions de l'institut, considerant que és un centre de **prestigi internacional**, són essencials per mantenir i consolidar la seva reputació i influència al si de la comunitat científica global.

A més de publicar, els grups de recerca del CaixaResearch Institute buscaran **finançament competitiu** a través dels programes internacionals de recerca i innovació, especialment

per mitjà de les **iniciatives** de la **Comissió Europea**. Aquests programes estimularan la col·laboració amb centres similars i **amplifiquen l'impacte global de la recerca**.

Així mateix, es buscaran activament altres fonts de finançament, com ara beques i subvencions: entre d'altres, les del programa **ICREA de la Generalitat de Catalunya** o les que atorga el **Consell Europeu de Recerca (ERC)**. L'ERC dona suport a la recerca de frontera impulsada pels investigadors en qualsevol camp del coneixement per tal de fomentar l'excel·lència investigadora. Aquests programes s'inclouran també en l'estratègia de l'institut per atraure els **científics amb més talent**.

AFERMAR-SE COM A INSTITUT BASAT EN L'EXCEL·LÈNCIA AMB L'ASPIRACIÓ D'OBTENIR LES MILLORS ACREDITACIONS DEL SECTOR

L'institut considera l'obtenció de **reconeixements a l'excel·lència i acreditacions internacionals** com un objectiu fonamental de la seva estratègia de qualitat. Aquests premis, atorgats a la institució, als seus equips o a persones concretes, constitueixen un reconeixement de les **aportacions destacades** a la recerca, la innovació i l'avenç científic. Poden ser atorgats per governs, institucions acadèmiques, organitzacions internacionals o associacions industrials i reconèixer l'excel·lència en diferents camps d'investigació. Els premis o acreditacions reforçaran el compromís del CaixaResearch Institute per

contribuir al coneixement sobre immunologia a escala internacional i serviran com a indicadors de rendiment quant a qualitat i impacte.

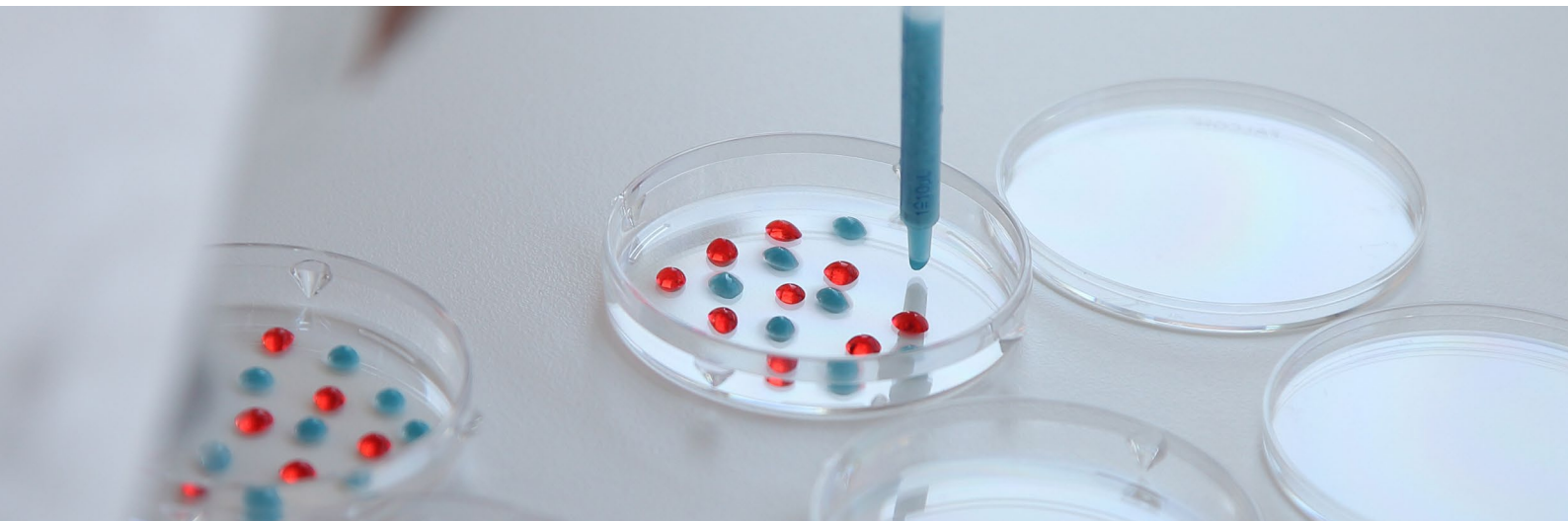


Eix 2: Innovació i transferència de coneixement en benefici de la societat

ESTABLIR UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓ MITJANÇANT EL SUPORT ALS INVESTIGADORS EN LA TRANSFERÈNCIA DE TECNOLOGIA I EL FOMENT DE L'ESPERIT EMPRENEDOR

L'objectiu de les activitats d'innovació és fomentar l'adopció i la divulgació dels descobriments científics i la propietat intel·lectual del CaixaResearch Institute, així com treure partit dels seus actius en recerca i innovació per beneficiar la societat. Per accelerar l'impacte de la recerca i la innovació de l'institut caldrà **construir una cultura de la innovació** al seu si implicant els investigadors en xerrades, formació i actes, contactant amb les figures clau que hi ha darrere dels casos d'èxit i proporcionant suport, procediments i competències expertes per garantir l'èxit.

El CaixaResearch Institute oferirà als investigadors assessorament i suport sobre qualsevol aspecte relacionat amb la comercialització dels resultats de recerca i durant totes les fases del procés d'innovació.



Aquest suport a la transferència de coneixement inclou:

- Contribuir a **identificar** i avaluar el **potencial de mercat** de les innovacions, les invencions i els descobriments duts a terme a l'institut.
- Garantir plenament els drets de **propietat intel·lectual**.
- Identificar **socis i col·laboradors estratègics** per complementar i continuar desenvolupant els resultats amb potencial de mercat.
- **Comercialitzar els resultats de recerca de l'Institut (patents, saber fer, processos, metodologies) per mitjà de llicències o un altre tipus d'acord de transferència del coneixement**, com ara projectes de consultoria o de codesenvolupament, empreses conjuntes i laboratoris conjunts, per exemple.
- **Proporcionar formació i experiència en innovació**, transferència de coneixement i iniciativa empresarial, i també estimular una cultura de la innovació dins de la comunitat de l'institut.
- Fomentar la transformació de noves idees i resultats en **projectes empresarials** donant suport al procés de creació i, més endavant, proporcionant un espai específic per al desenvolupament de l'activitat.

A més de tot aquest suport personalitzat, el CaixaResearch Institute assignarà un fons de valorització a les seves activitats de transferència i innovació en fase inicial orientades al mercat. Aquest fons, denominat **fons de prova de concepte**, complementarà perfectament altres instruments d'innovació aplicats per l'institut. Es tracta d'un fons que té com a objectiu permetre als **investigadors iniciar o impulsar projectes** amb potencial de transferència, participar en processos addicionals d'exploració o presa de riscos per donar plena llibertat a la innovació, i desenvolupar l'esperit empresarial a partir dels coneixements i resultats obtinguts per la recerca.

CREAR UN **HUB D'INNOVACIÓ** I POSAR EN MARXA PROGRAMES DE FINANÇAMENT PER VALIDAR LA TRANSFERÈNCIA D'ACTIUS POTENCIALS DERIVATS DE LES ACTIVITATS DE RECERCA

El **hub d'innovació** és una iniciativa estratègica del CaixaResearch Institute per treballar juntament amb els altres Centres Associats CaixaResearch amb la finalitat de crear un entorn col·laboratiu. L'objectiu és potenciar la **importància estratègica de les activitats d'innovació** en aquests centres i **maximitzar l'impacte** de la seva recerca en la societat. Aquest projecte, que s'ha iniciat el 2024, pretén enfortir i donar suport a les activitats de transferència de cada centre mitjançant la implementació dels instruments següents:

- **Desenvolupar capacitats** per establir i reforçar les capacitats d'innovació dins de cada centre mitjançant una aportació econòmica.
- Organitzar **activitats de sensibilització i activitats formatives** per adquirir habilitats d'innovació, tant per al personal de suport a la innovació com per als investigadors del centre.
- Donar **suport personalitzat** a aquestes activitats amb la participació dels **experts** necessaris.
- Proporcionar **finançament** a idees que permetin validar la possible transferència d'actius derivats de les activitats d'investigació dels diferents centres a través d'un procés de selecció dels projectes amb més potencial.

Desenvolupament de capacitats



Crear unitats d'innovació i consolidar les existents:

- Suport a la sostenibilitat de recursos humans.
- Suport a la formalització dels processos interns necessaris.
- Altres necessitats identificades.

Conscienciació i formació



Esdeveniments, programa de formació i *networking*:

- Apropar les activitats de transferència a un nombre més gran d'investigadors i contextos.
- Crear una comunitat de persones interessades que estigui connectada.

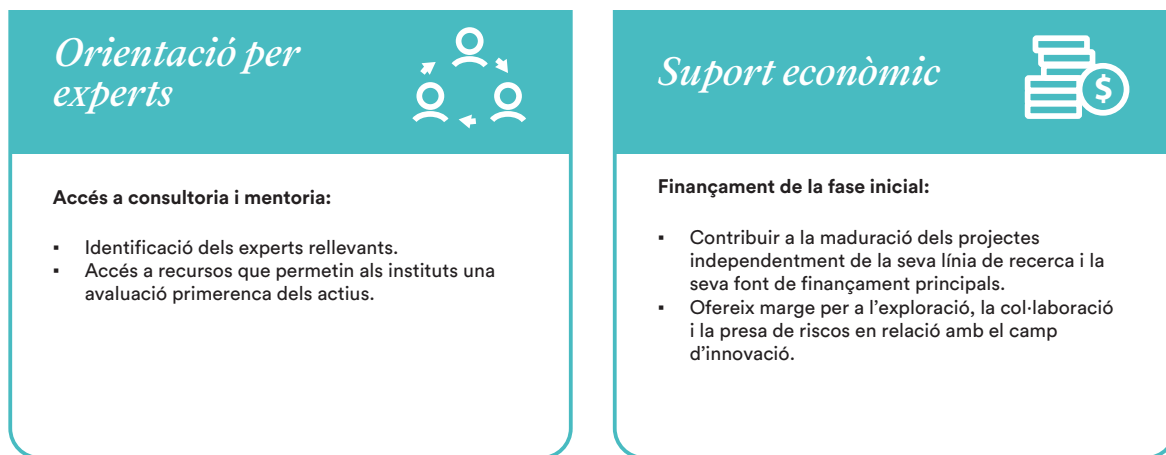


Figura 8. Principals instruments del *hub* d'innovació

CONNECTAR L'EXPERIÈNCIA CIENTÍFICA I TECNOLÒGICA AMB LA INDÚSTRIA I FACILITAR LA COMERCIALITZACIÓ DELS RESULTATS DE LES INVESTIGACIONS

El CaixaResearch Institute vol assolir l'excel·lència en la **transferència de tecnologia** i la **participació en la indústria**, com també convertir-se en un soci preferent per a la investigació en immunologia i la comercialització de la propietat intel·lectual. Per assolir aquests objectius, l'institut construirà un ecosistema d'innovació valuós i durador format per inversors, empreses i entitats de tota la cadena de valor: hospitals, universitats, centres de recerca, associacions de pacients i altres parts interessades.

Aquest ecosistema facilitarà la **transferència dels resultats de la investigació** a la societat i complementarà la investigació i el coneixement generat a l'institut proporcionant una millor comprensió del **mercat de la immunologia** (creixement i tendències, aspectes reguladors, models operatius i de negoci, i estratègies de valorització i comercialització, entre d'altres).

Un calendari anual d'esdeveniments connectarà els investigadors i els seus últims descobriments amb els socis i els col·laboradors necessaris per transformar els resultats en solucions. Aquest calendari inclourà, per exemple, esdeveniments com el **Dia de l'Inversor i la Indústria**, conferències i esdeveniments comunitaris de transferència de coneixement.

Per enfortir aquesta connexió amb la indústria i treure partit del suport de reconeguts experts en la presa de decisions estratègiques, el CaixaResearch Institute preveu crear el **Consell Assessor Industrial (IAB, per la sigla en anglès)**. El seu objectiu serà connectar l'experiència científica i tecnològica de l'institut amb la indústria i facilitar l'intercanvi d'idees entre els seus membres i el personal científic de l'institut.

PROPORCIONAR A LA SOCIETAT EL CONEIXEMENT CIENTÍFIC I TECNOLÒGIC GENERAT PER PROMOURE LES VOCACIONS CIENTÍFIQUES I EL COMPROMÍS DELS AGENTS DE L'ECOSISTEMA

Les activitats de **divulgació i comunicació científica**, les accions de participació pública i les iniciatives de difusió del CaixaResearch Institute tenen com a objectiu transferir a la societat el coneixement científic i tecnològic generat per l'institut i fer més accessible la immunologia. Aquestes iniciatives també volen fomentar les vocacions científiques i la participació dels diferents agents de l'ecosistema, com ara la indústria,

les associacions de pacients, els metges, les institucions públiques i la societat en general.

Per assolir aquest objectiu, l'institut durà a terme tres tipus d'activitats: **comunicació i divulgació científica, participació pública i difusió, i aliances estratègiques**.



Propostes de comunicació i divulgació científica:

- Donar suport als científics en el seu intercanvi directe amb el públic i altres agents del sector.
- Identificar contactes i col·laboracions adequats per facilitar la transferència de coneixement entre el món acadèmic i la societat. Construir aquests ponts de comunicació ajudarà que els resultats dels grups de l'institut arribin més fàcilment al mercat.
- Ajudar els investigadors a comunicar amb eficàcia els resultats de les seves investigacions al públic i als mitjans de comunicació.

Activitats de participació pública i comunicació:

- Organitzar activitats de participació pública, com ara activitats escolars, trobades amb associacions de pacients, conferències i altres esdeveniments oberts al públic en general.
- Col·laborar amb activitats museístiques, en especial amb les del Museu de la Ciència CosmoCaixa.

Creació d'associacions estratègiques i consolidades amb agents del sector, tant nacionals com internacionals, concentrant els esforços a comprendre les seves necessitats i arribar a acords mutus:

- Participar en projectes de recerca col·laborativa per ampliar les activitats de l'institut i explorar sinergies amb altres centres de recerca. En aquest sentit, l'institut fomentarà la participació dels seus grups de recerca en **aliances estratègiques o consorcis, particularment en contextos internacionals.**
- Col·laborar amb diversos socis no solament per dur a terme projectes de recerca i innovació, sinó també per assolir un **impacte social més gran.**
- Establir relacions amb els responsables principals de les polítiques per desenvolupar una estratègia que permeti defensar els interessos de l'institut quan sigui necessari.

Totes aquestes activitats **construiran ponts entre els investigadors, la societat i les altres parts interessades**, a més de prestar servei i donar suport a les activitats principals de l'institut. Així mateix, aquestes activitats contribuiran a **fer créixer el reconeixement nacional i internacional del CaixaResearch Institute**, i serviran d'ajuda als els grups de recerca per **atraure el talent**.

Eix 3: Posada en funcionament de tecnologies punteres i instal·lacions de primer nivell

CONTRACTAR PERSONAL ALTAMENT QUALIFICAT PER A LES PLATAFORMES TÈCNIQUES AMB LA FINALITAT DE TREURE EL MÀXIM PARTIT DE LES INVERSIONS EN EQUIPAMENT

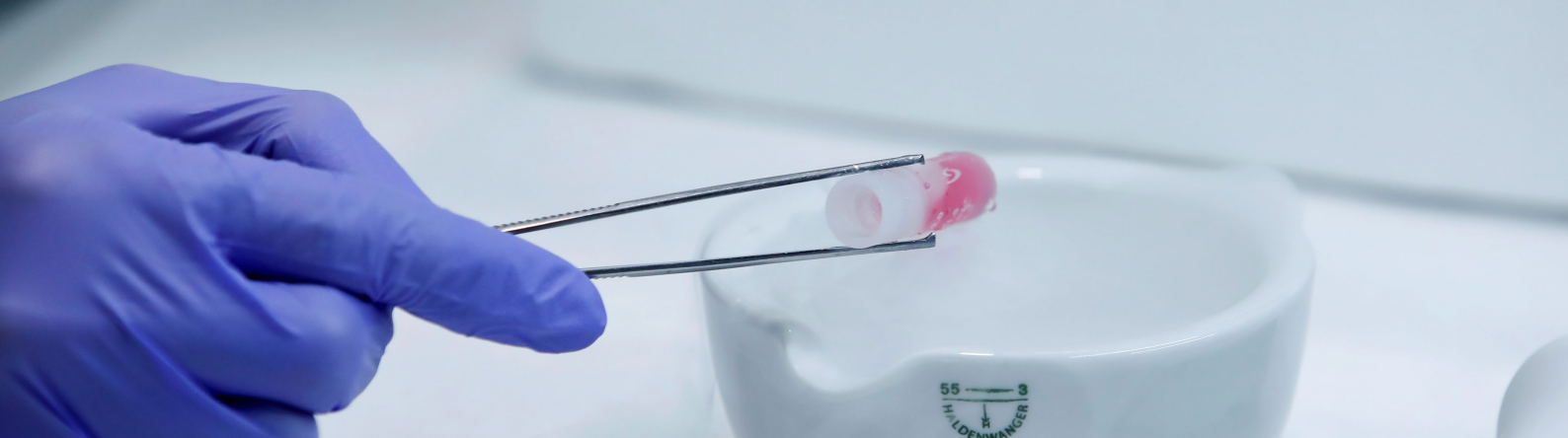
El CaixaResearch Institute té el compromís d'elaborar un programa sòlid de plataformes tècniques que donin suport als seus grups de recerca. Per fer-ho, es donarà **prioritat a la contractació de professionals de primer nivell** en els seus camps respectius, la qual cosa permetrà desenvolupar **aplicacions a mida** adaptades a les necessitats dels investigadors. Aquest enfocament **maximitzarà** l'impacte de les nostres **inversions en equipament i infraestructura**, cosa que garantirà que la nostra ciència es mantingui a l'avantguarda de la innovació tècnica i impulsarà els avenços científics.

Des d'un punt de vista operatiu, les plataformes tècniques seguiran **cinc principis bàsics**:

- Accés equitatiu per a tots els investigadors
- Formació integral per millorar l'experiència de l'usuari
- Automatització per **optimitzar** els fluxos de treball
- **Implementació d'estratègies** experimentals orientades a la reutilització de dades
- Desenvolupament continu d'aplicacions

La implementació de les plataformes tècniques serà gradual, basada en el nombre i l'abast dels líders de grup involucrats. En aquesta etapa preveiem establir **tres plataformes tècniques en els tres anys vinents**: citometria, genòmica i un animalari, juntament amb el suport del **Barcelona Supercomputing Center (BSC) a través del seu Biomedical Data Hub**.

Tanmateix, a més de l'esforç per implementar tot això de manera racional, l'Institut inculcarà des del principi una mentalitat de cost-efectivitat per garantir la sostenibilitat a llarg termini d'aquestes infraestructures.



DISPOSAR D'INSTAL·LACIONS PREPARADES PER AL FUTUR, AMB PROU ESPAI I FLEXIBILITAT PER ADAPTAR-SE A LES NECESSITATS INTRÍNSEQUES O EMERGENTS

Les tecnologies cada cop s'estan tornant més especialitzades i, alhora, més interconnectades. Aquesta tendència s'ha de reflectir en el disseny i la distribució de les plataformes científiques, que ja no poden funcionar com a compartiments estancs. Al contrari, actualment cal **promoure interaccions intenses amb altres centres**.

A més, determinats equips i models biològics, com els rosegadors, exigeixen condicions ambientals específiques (per exemple, un baix nivell de vibracions estructurals, absència de llum, entorns nets altament controlats, etc.) per garantir un funcionament òptim.

Durant el període 2023-2024, hem **recopilat aportacions molt rellevants** tant de la comunitat científica interna com de l'externa. Aquest procés ens ha portat a proposar un sistema avançat de distribució de plataformes que no sols **cobrirà les necessitats actuals dels líders de grup**, sinó que també **anticiparà necessitats futures**.

A més, l'institut crearà **Nexlab**, un espai dedicat a donar suport a les iniciatives següents:

- Experiments pilot basats en tecnologia, orientats a captar finançament extern.
- Desenvolupament experimental per ajudar aplicacions independents de tecnologia a avançar cap a la preparació per al mercat.
- Gestió de la innovació experimental mitjançant el cofinançament de demostracions a llarg termini d'equips amb tecnologies actuals o emergents.

GARANTIR UN ESPAI DE TREBALL QUE COMPLEIXI ELS PRINCIPIS D'INTEGRITAT I ÈTICA DE LA RECERCA

L'activitat investigadora que es dugui a terme a l'institut respectarà els seus valors i complirà estrictes normes ètiques i els principis d'integritat de la recerca. Les normes de l'activitat científica s'establiran mitjançant un **codi de bona conducta**, document que reunirà un conjunt de recomanacions i compromisos dels òrgans de govern. Aquest codi, basat en el **Codi de conducta europeu per a la integritat en la recerca**,³ garantirà que els mètodes, els processos i els informes d'investigació siguin **honestos, transparents i lliures de biaixos o conductes inadequades**. Inclourà el compliment de les directrius sobre **recopilació de dades, anàlisis, pràctiques de publicació i tractament de socis i participants**.

També es crearà un **comitè d'ètica** que serà responsable de garantir que tota la recerca del CaixaResearch Institute es desenvolupi d'acord amb les bones pràctiques.

A més, el **CaixaResearch Institute** adoptarà els marcs reguladors nacionals des del principi, en particular pel que fa al benestar animal, d'acord amb el que estableix la transposició nacional de la **Directiva 2010/63/UE**. Aquesta directiva posa èmfasi en els models alternatius, la reducció de l'ús d'animals i la garantia del benestar animal. Per tant, el nostre comitè d'ètica estarà facultat per fer recomanacions abans de presentar propostes de subvenció als agents de finançament.

Pel que fa als laboratoris, encara que no disposem d'instal·lacions d'alta seguretat, el nostre personal de gestió de laboratoris i plataformes rebrà formació en **bioseguretat** i altres àrees rellevants, com ara **seguretat dels equips làser**, quan sigui necessari. Aquesta estratègia garanteix que els grups de recerca apliquin bones pràctiques en l'ús d'**equips de protecció personal** i altres mesures de seguretat sense que això suposi una càrrega innecessària que perjudiqui la productivitat o la competitivitat de la recerca. A més, proporcionarem eines per agilitar l'aplicació de **procediments normalitzats de treball** pel que fa a l'equipament, i també personal responsable que supervisarà el grau de formació i l'ús adequat.



³ALLEA (2023). El Código Europeo de Conducta para la Integridad en la Investigación. Edició revisada 2023, Berlín. DOI 10.26356/ECOC



FOMENTAR UNA ACTITUD D'ACORD AMB ELS PRINCIPIS FAIR (GESTIÓ DE DADES LOCALITZABLES, ACCESSIBLES, INTEROPERABLES I REUTILITZABLES) I PROPORCIONAR EINES PER ASSOLIR AQUEST OBJECTIU

Les **dades FAIR** exerceixen un paper crucial en la resolució de la crisi de reproductibilitat, ja que assegurar que les dades estan ben documentades i són accessibles i reutilitzables en diferents escenaris és un factor clau per ajudar a mitigar el desafiament.

Per liderar aquesta iniciativa, el **CaixaResearch Institute** està creant un **hub de dades biomèdiques** la missió del qual serà establir un marc unificat de gestió de dades de recerca que aplicarà les polítiques de dades obertes i FAIR, i que alhora garantirà la seguretat de les dades i l'intercanvi controlat entre els Centres Associats CaixaResearch.

A finals del 2024 hi haurà un canvi de paradigma en la manera de gestionar aquest **hub**. Se'n mantindran els principis fonamentals, però el **hub** passarà a girar a l'entorn de les necessitats dels Centres Associats CaixaResearch. Aquest

canvi es continuarà beneficiant del suport del **Barcelona Supercomputing Center (BSC)** i de l'**European Genome-phenome Archive (EGA)**, per la sigla en anglès) acollit actualment pel **Centre de Regulació Genòmica (CRG)**. El **hub** s'estructurarà en tres grups de treball basats en els aspectes següents:

- Alineació de les polítiques de gestió i accés a dades a tots els Centres Associats CaixaResearch.
- Definició de bones pràctiques per a l'anotació de metadades.
- Subministrament de les eines tècniques necessàries per assolir aquests objectius.



Carb

14-01-19

Eix 4: Establiment d'un model organitzatiu flexible i eficient basat en la gestió del talent

DESENVOLUPAR POLÍTIQUES RELACIONADES AMB LA GESTIÓ DE PERSONES PER ABORDAR ASPECTES COM LA CONTRACTACIÓ, LA FORMACIÓ, LA DIVERSITAT, L'EQUILIBRI DE GÈNERE, L'EQUITAT O LA INCLUSIÓ

L'estratègia de l'institut **s'ha centrat en el talent** des del principi, atès que el seu actiu més important és, sens dubte, la seva **comunitat**. Per assolir l'objectiu de convertir-se en un centre de recerca internacional líder en immunologia translacional, l'institut necessitarà les aportacions d'**equips científics destacats i d'enginyers, personal tècnic, metges i directius altament qualificats**, entre d'altres.

Atraure, retenir i desenvolupar talent és fonamental per a l'institut, especialment en les fases inicials. Les primeres iniciatives clau se centraran en l'elaboració de polítiques que permetin assolir aquest objectiu. Cal destacar que el nombre de persones contractades per al CaixaResearch Institute augmentarà significativament durant la primera fase per passar de 18 el 2025 a més de 70 el 2027. Per tant, s'espera que les dimensions de la comunitat es **quadruplicuin en tres anys**.

El CaixaResearch Institute oferirà **formació científica i programes de desenvolupament directiu** per a la seva comunitat interna. Es prestarà una atenció especial als estudiants de doctorat i als investigadors joves i se'ls oferiran **programes de mentoria** específics que els permetin avançar en les seves carreres professionals.

També serà fonamental establir **polítiques de gestió del rendiment** per **avaluar i promoció**ar tots els professionals de l'institut: directius, gestors, personal administratiu, tècnics i investigadors. Aquestes polítiques serviran per **motivar els professionals** i mesurar l'**impacte** i la **rellevància** de les seves aportacions a l'institut.

Altres àrees clau en les quals serà necessari desenvolupar polítiques són **la diversitat i la inclusió** per garantir la igualtat de tracte i la inclusió de tots els professionals, així com la **igualtat de gènere**, de manera que hi ha d'haver procediments que garanteixin una representació de gènere equilibrada entre tot el personal.

Finalment, l'institut aplicarà una política integral de recursos humans adaptada a la seva comunitat, amb un èmfasi especial en la constitució d'una plantilla diversa i inclusiva. Es dedicarà tot l'esforç necessari a garantir que l'institut sigui **un lloc excel·lent per treballar**.

ASSEGURAR ELS RECURSOS NECESSARIS PER AL FUNCIONAMENT DEL CAIXARESEARCH INSTITUTE

El Caixa Research Institute és responsable del seu funcionament **operatiu** i vetllarà perquè es desenvolupin les missions de l'institut, principalment proporcionant **recursos** (talent, finançament, infraestructura) i **suport professional** (assessoria jurídica, activitats de comunicació i divulgació, experiència en transferència de coneixements), i **identificant aliances estratègiques i oportunitats de col·laboració amb valor afegit**. L'àrea de direcció executiva, clarament diferenciada de l'àrea científica, crearà les unitats necessàries per

donar **suport especialitzat** a tota la comunitat científica de l'institut. L'estructura de direcció inclourà unitats funcionals tradicionals, com ara **recursos humans, finances, comunicació, captació de fons o avaluació de l'impacte social**. Cadascuna d'aquestes unitats tindrà un abast i una missió clarament definits per evitar superposicions. L'institut tindrà també el suport d'alguns departaments de la Fundació "la Caixa".

IMPLEMENTAR UNA ESTRUCTURA DE GOVERNANÇA ORIENTADA A LA PRESA DE DECISIONS I APLICAR UN MODEL DE GESTIÓ RACIONAL, FLEXIBLE, DINÀMIC I DIGITAL

L'institut, com a centre de recerca d'excel·lència que ha d'arribar a ser, ha d'aplicar una estratègia de **lideratge i funcionament organitzatiu** que es basi en una **governança àgil** i en un **model de gestió digital fàcilment adaptable** que tregui el màxim partit possible de les tecnologies digitals, en especial la intel·ligència artificial.

Aquest **model de governança** afavoreix una **ràpida presa de decisions**, fomenta la innovació, s'adapta al canvi amb facilitat i millora la col·laboració estreta i la comunicació fluida entre les unitats administratives de suport i la

comunitat científica de l'institut. Aquest model s'ha de sotmetre a processos de presa de decisions **basats en dades i en indicadors clau de rendiment** (KPI, sigla en anglès corresponent a *key performance indicators*). És un model particularment valuós per a institucions globals que treballen en sectors d'alt risc, com la investigació científica, en els quals l'agilitat i la presa de decisions informades van a l'una. Els KPI també s'utilitzaran per fer un seguiment del progrés de l'institut i avaluar la posició que ocupa en relació amb altres centres similars.



IMPULSAR INICIATIVES PER CREAR UNA COMUNITAT INTERNA COHESIONADA

Tal com ja s'ha esmentat, el CaixaResearch Institute és una organització **basada i centrada en el talent**, motiu pel qual una de les seves prioritats és tenir cura dels seus professionals.

Les activitats no relacionades amb el desenvolupament professional també seran importants per garantir un entorn de qualitat per a tots els

empleats. En aquest sentit, l'institut desenvoluparà plans per fomentar una comunitat cohesionada amb un fort sentit de pertinença a l'organització. L'objectiu d'aquests plans és tenir una comunitat interna en què tots els membres se sentin **vinculats i compromesos amb els fins i els valors de l'organització**.

A continuació s'indiquen algunes de les accions que l'institut durà a terme per aconseguir aquest objectiu:

- Organitzar esdeveniments socials i de *networking* per millorar la col·laboració i les interaccions dins de la comunitat de l'institut.
- Crear iniciatives específiques per acollir els nous membres de la comunitat que els facilitin comprendre la cultura i els valors de l'institut.
- Organitzar esdeveniments periòdics en què els membres de la comunitat puguin establir contacte fora del seu entorn laboral. Establir i dinamitzar la xarxa d'antics alumnes o treballadors del CaixaResearch Institute per ampliar l'impacte de l'Institut i implicar els exmembres en el seu creixement continu i la seva influència.
- Recopilar periòdicament l'opinió del personal mitjançant enquestes o converses informals per comprendre les seves necessitats, inquietuds i idees amb la finalitat de millorar la cohesió de la comunitat.
- Crear un servei d'assistència a la reubicació que presti ajuda específica tant per a la incorporació (nous empleats i les seves famílies) com per a la desvinculació de l'institut (oportunitats d'ocupació).



5

Pressupost del Pla

Pressupost del Pla

El pressupost presentat en aquest apartat final del Pla d'Arrencada ofereix una visió àmplia de la manera com s'assignaran els recursos econòmics per assolir els objectius estratègics de l'institut durant els tres anys vinents. La proposta inclou despeses operatives i inversions de capital.

Les **despeses operatives** comprenen principalment els costos següents:

- **Personal:** salaris de tot el personal de l'institut (científic, administratiu i de suport).
- **Recerca:** materials i serveis, convenis, instal·lacions, gestió de laboratoris i *hubs*.
- **Innovació i operacions:** fons de valorització, agents de patents i costos de funcionament.

Les despeses de capital es refereixen a les inversions a llarg termini en plataformes i equips tecnològics.

Cost per categoria	Any		
	2025	2026	2027
Personal científic	190	570	1.460
Personal administratiu i de suport	715	1.090	1.395
Costos de recerca	1.957	2.798	3.708
Costos d'innovació i operació	1.338	1.424	1.615
Despeses operatives totals	4.200	5.882	8.178
Despeses de capital totals	2.000	4.000	4.000
TOTAL	6.200	9.882	12.278

Figura 9. Costos totals del Pla (valors en milers d'euros)

Finalment, pel que fa a les fonts d'ingressos, l'aportació principal durant aquesta fase inicial provindrà de la Fundació "la Caixa". S'espera que l'institut obtingui ingressos competitius i altres fons externs (per exemple, de donants o socis) a partir del 2026.

Ingressos (per concepte)	Any		
	2025	2026	2027
Competitiu	0	500	900
Altres fons		500	750
Fundació "la Caixa"	6.200	8.882	10.628
TOTAL	6.200	9.882	12.278

Figura 10. Ingressos totals del Pla (valors en milers d'euros)





6

Avaluació del Pla



Avaluació del Pla

L'**avaluació** del Pla d'Arrencada serà cabdal per determinar si la direcció, els objectius i els recursos del CaixaResearch Institute estan efectivament alineats amb la seva estratègia a llarg termini. Per tant, el Patronat de l'institut, juntament amb el seu equip executiu, avaluarà de manera periòdica el Pla. Aquesta avaluació valorarà el rendiment i el progrés de l'institut respecte dels seus objectius. Per fer-ho, s'identificaran i es mesuraran diferents **indicadors clau de rendiment (KPI)**.

Aquest procés de seguiment periòdic també pot servir, si cal, com a eina de control per adoptar mesures correctives o fer ajustaments en el Pla. Així doncs, el Pla d'Arrencada ha de ser **flexible i adaptable, ja que poden sorgir escenaris diferents als previstos**.

A continuació figura una llista dels indicadors que es faran servir per avaluar el desenvolupament del Pla.

LLISTA D'INDICADORS CLAU DE RENDIMENT

Eix	Indicador	Valor esperat el 2027
EIX 1 Ciència i excel·lència	Nombre de grups de recerca	12
	Nombre d'investigadors contractats	41
	Actuacions de formació i desenvolupament per als investigadors	15
	Publicacions científiques	25
	Investigadors visitants	2
	Candidats al títol de doctorat	20
	Membres del Consell Assessor Científic	10
	Certificacions internacionals	2
EIX 2 Innovació i transferència de coneixement	Iniciatives en polítiques de recerca i innovació	6
	Aliances estratègiques amb la indústria	4
	Aliances estratègiques (en general)	30
	Identificació de nous descobriments	12
	Identificació d'oportunitats de finançament	30
	Taxa d'èxit de les propostes competitives (%)	20
	Esdeveniments de comunicació i divulgació (organitzats per l'institut)	3

Eix	Indicador	Valor esperat el 2027
EIX 3 Instal·lacions i tecnologies	Tècniques implementades	10
	Equips estratègics adquirits	6
	Satisfacció dels usuaris amb els recursos plenament establerts (màxim 10)	9
	Hores de formació tècnica impartides	60
	Hores de formació tècnica rebudes	100
	Nombre de m² de laboratoris humits establerts	1500
	Plataformes tècniques	3
EIX 4 Gestió i organització	Nombre de persones contractades per a direcció i administració	29
	Polítiques de recursos humans aplicades	2
	Satisfacció del personal amb la incorporació, en particular pel que fa al personal internacional (màxim 10)	9
	Activitats internes (no científiques)	12
	Cursos de formació sobre prevenció i protocols de seguretat	3
	Nombre total d'empleats (equivalent a temps complet)	70
	Impactes en els mitjans de comunicació	1800
	Seguidors a les xarxes socials (LinkedIn)	20000
	Percentatge de dones a l'institut	55%



CaixaResearch Institute

Fundació "la Caixa"