INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

PLAN DE EXCELENCIA

Instituto de Investigaciones Marinas (IIM-CSIC)

Segunda fase DEEP-MaX 2024



CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 2
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO – CAME 3
2.1. DAFO 3
2.2. CAME 6
3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 7
3.1. Ejes estratégicos 7
3.2. Objetivos estratégicos 7
3.3. Mapa de acciones 8
4. PRESUPUESTO 17
5. CRONOGRAMA Y PANEL DE INDICADORES 19

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

1. INTRODUCCIÓN

El IIM-CSIC se plantea consolidarse como un **centro de investigación multidisciplinar capaz de dar respuesta a los grandes retos sociales** a partir del conocimiento generado sobre el mar. Su orientación se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, integrando al mismo tiempo la realidad de las comunidades locales, sus necesidades, expectativas y saberes, que constituyen una referencia esencial en su quehacer científico y social.

Los valores del IIM-CSIC constituyen principios transversales que orientan su actividad científica, su relación con la sociedad y su manera de comunicar.

El Instituto combina una **visión global y de excelencia científica con un compromiso local**, buscando generar impacto positivo y ser un agente de cambio en los diferentes contextos en los que trabaja. Asimismo, la **sostenibilidad y el respeto** guían su labor, con una atención prioritaria al uso responsable de los recursos marinos, la ética científica y el bienestar animal.

La **imparcialidad y la confianza** son también rasgos distintivos, sustentados en la objetividad del método científico y en la independencia frente a intereses particulares. Como institución pública, el IIM-CSIC responde a la sociedad a la que pertenece, ofreciendo ciencia con **vocación de servicio**. Del mismo modo, mantiene un compromiso con la apertura y la **innovación**, impulsando la Ciencia Abierta bajo los principios FAIR para garantizar accesibilidad, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos.

El Instituto concibe la ciencia como parte de la **cultura**, fomentando una visión crítica y divulgativa que trasciende la comunidad investigadora y llega al conjunto de la sociedad. Finalmente, se caracteriza por la **transversalidad y la diversidad**, defendiendo la igualdad de oportunidades y combatiendo estereotipos o barreras que limiten el desarrollo de carreras y vocaciones científicas.

En este firme propósito de encaminar a nuestro centro hacia la consecución de la excelencia científica, presentamos **el Plan de Excelencia del Instituto de Investigaciones Marinas (IIM-CSIC)**, un documento que recoge la visión, misión y prioridades que guiarán nuestro trabajo en los próximos años.

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO – CAME

2.1. DAFO

El análisis DAFO del IIM-CSIC permite identificar, entre sus principales **FORTALEZAS**, la existencia de órganos de gobernanza activos y en desarrollo, como el Consejo Científico Interno y el diseño del Consejo Científico Externo. En cuanto al **talento**, el centro cuenta con programas de captación y retención de personal investigador, participación en docencia y un acercamiento a predoctorales y posdoctorales para conocer sus necesidades y expectativas. La **excelencia investigadora** se refleja en la consolidación de grupos reconocidos, equipamiento técnico avanzado, flexibilidad de los grupos y cultura de cooperación, junto con experiencia en modelización, bioinformática y gemelos digitales. El centro se caracteriza, además, por su **interdisciplinariedad**, que combina ciencias naturales y experimentales, tecnológicas y sociales en torno a retos concretos como la sostenibilidad de la acuicultura, la adaptación al cambio climático o la seguridad alimentaria. Destaca especialmente su **integración vertical ciencia–producción–consumo**, mediante una estrategia que vincula la generación de conocimiento básico con su aplicación en procesos productivos, lo que otorga al centro un carácter único en España y lo posiciona como un referente competitivo a nivel europeo.
En materia de **transferencia de conocimiento**, el IIM-CSIC mantiene colaboraciones con actores locales y experiencia en divulgación, con vínculos muy fuertes y arraigados con otros centros y una unidad de cultura científica (UCC-i) consolidada y reconocida por FECYT. Por último, en **gestión**, el equipo administrativo está cohesionado, fomentando la cooperación interna y utiliza progresivamente herramientas digitales.

Entre las **DEBILIDADES**, se observa que el crecimiento reciente en nuevas áreas científicas ofrece oportunidades de consolidar la planificación estratégica y fortalecer criterios internos para la evaluación del desempeño de los grupos. Asimismo, existe margen para seguir promoviendo la igualdad de género en puestos de liderazgo científico. La captación de talento joven y senior puede beneficiarse de estrategias más sistemáticas de promoción y visibilidad. Algunos investigadores clave se acercan a la jubilación, lo que abre la oportunidad de planificar la sucesión y asegurar la continuidad del conocimiento.

La disponibilidad futura de espacio físico puede aumentar el atractivo del centro y su capacidad de servicio. En términos de investigación y transferencia, hay oportunidad de fomentar la colaboración interna, definir proyectos científicos comunes y ampliar la captación de fondos privados y de servicios de I+D, así como fortalecer la relación con la industria y desarrollar perfiles dedicados a comercialización y transferencia. En **emprendimiento y comunicación**, el centro puede consolidar un plan propio de fomento del emprendimiento y estructurar de manera más clara la comunicación externa e institucional, optimizando la gestión de los medios y recursos digitales.

Entre las **OPORTUNIDADES** destacan la creciente financiación gubernamental y privada para investigación en sostenibilidad, alimentación saludable y océanos, la posibilidad de establecer alianzas internacionales y participar en redes europeas, así como los avances en inteligencia artificial aplicables a las ciencias marinas. La modernización administrativa permite mejorar la gestión y los procesos internos, mientras que la proximidad a sistemas costeros modelo y a un ecosistema local de I+D+i favorece la innovación y la colaboración. Además, existe un interés creciente en el diseño y evaluación de políticas públicas relacionadas con el agua, el cambio climático y la acuicultura.
El proyecto científico que acompaña a este plan de excelencia y la posibilidad de presentarnos a la segunda fase del Programa Deep-Max supone una oportunidad para fomentar colaboraciones entre grupos y abordar, de forma integrada, los desafíos a los que se enfrentan los ecosistemas marinos

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

costeros utilizando las Rías gallegas como un laboratorio natural de estudio. Solo desde una perspectiva global y multidisciplinar, podemos alcanzar los objetivos que se desarrollan en el proyecto científico.
Las colaboraciones ya en marcha entre grupos y departamentos marcan con claridad el rumbo del centro: convertir nuestra visión amplia e integradora del mar en nuestra principal fortaleza. Algunos ejemplos son:

- La colaboración entre los grupos de *Oceanografía* y *Biotecnología y Acuicultura* para determinar las causas de los descensos en la producción del mejillón en bateas.
- El trabajo conjunto de los grupos de *Tecnología de Alimentos*, *Biotecnología y Acuicultura* y *Oceanografía* en el desarrollo de gemelos digitales aplicados a la acuicultura.
- La investigación de los grupos de *Biotecnología y Acuicultura* y *Tecnología de Alimentos* en estudios proteómicos y metabolómicos de organismos marinos o en valorización de subproductos y descartes.
- La colaboración entre los grupos de *Oceanografía* y *Biotecnología y Acuicultura* en el análisis de mortalidades anormales de distintas especies (estrella de mar, bivalvos) en nuestras Rías.
- El desarrollo de sistemas de visión artificial para la identificación y cuantificación en tiempo real de especies marinas, con aplicaciones en la gestión de recursos y biodiversidad, por parte de los grupos de *Tecnología de Alimentos*, *Biotecnología y Acuicultura* y *Ecología de Recursos Marinos*.
- La colaboración entre los grupos de *Oceanografía* y *Tecnología de Alimentos* en el análisis de contaminantes, el diseño y optimización de procesos para obtener compuestos de alto valor añadido y la predicción de su bioactividad.
- Los estudios de los grupos de *Ecología de Recursos Marinos* y *Oceanografía* sobre aspectos oceanográficos relacionados con la distribución de cefalópodos.
- Las investigaciones de los grupos de *Biotecnología y Acuicultura* y *Ecología de Recursos Marinos* en microbiomas asociados a distintas especies marinas, así como en análisis socioeconómicos y medioambientales.

Finalmente, las **AMENAZAS** identificadas incluyen la competencia creciente por talento y recursos financieros, la existencia de otros centros con estructuras de apoyo más ágiles, el riesgo de pérdida de relevancia estratégica por no asumir liderazgos en proyectos clave, y la fuga de personal investigador hacia otros países o sectores. Asimismo, centros competidores ya priorizan la transferencia de conocimiento y el emprendimiento.

Sin embargo, quizás una de las amenazas más importantes sea el posible retraso de la construcción de la segunda fase del nuevo edificio del IIM-CSIC en la ETEA, que podría llevar a 2 o 3 sedes del IIM con la consiguiente separación física de los grupos y de sus equipamientos y, por tanto, a una menor colaboración entre ellos. Sin embargo, este asunto trasciende el ámbito de competencias de nuestro instituto.

La descripción detallada del análisis DAFO llevado a cabo para el IIM-CSIC en el marco del Plan de Excelencia se presenta a continuación.

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Factores Internos

Debilidades

- Predomina el modelo PI/equipo reducido que dificulta el acceso a financiación estructural.
- Líneas de investigación heterogéneas.
- Limitada colaboración interna sin un proyecto científico común.
- Escaso compromiso identitario. Tendencia a pensar más en el grupo o individuo que en la organización.
- Escaso conocimiento interno de las líneas de trabajo de otros grupos.
- Baja asistencia a seminarios internos ("Encontros").
- Incertidumbre sobre el papel estratégico de la IA en el futuro del IIM.
- Baja captación de fondos privados de I+D.
- Transferencia tecnológica y relación con la industria débiles y no planificadas.
- Ausencia de personal dedicado a comercialización y transferencia.
- Ausencia de plan propio para el fomento del emprendimiento.
- Falta de conocimiento y consenso sobre ámbitos de actuación y funciones de la comunicación y cultura científica.
- UCC+I: falta de reconocimiento claro del papel y utilidad.
- Falta de claridad en la gestión de la comunicación externa (quién gestiona los medios, las redes sociales, indicadores).
- Percepción actual: Poca comunicación y poca presencia en redes
- Ausencia de una estrategia clara de comunicación.
- Página web poco operativa.
- Limitadas infraestructuras comunes que limitan la capacidad para prestar servicios externos.
- Necesidad de reorganización de servicios.
- Estructura organizativa y de gestión débil con escaso personal administrativo. Faltan bases de datos compartidas, coordinación, más reuniones entre investigadores y administración
- La coordinación entre administración y programación es mejorable.
- Procesos administrativos complejos y pesados que afectan la percepción y la relación con el personal científico.

Fortalezas

- Comité Científico Interno recientemente puesto en marcha.
- Comité Externo de Asesoramiento Científico (CEAC) en fase de aprobación.
- Existencia de grupos proactivos (predocs)
- Becas JAE INTRO ICUs.
- Participación del personal investigador en docencia (captación de talento).
- Acercamiento a los predoc y postdoct para conocer sus necesidades.
- Grupos consolidados y reconocidos en todas las áreas vinculadas al mar, lo que lo hace único en España y competitivo a nivel europeo.
- Equipamiento técnico de vanguardia.
- Modelo ágil y tamaño medio de grupos que garantiza flexibilidad y adaptación a retos científicos.
- Cultura de cooperación informal.
- Participación amplia en el diseño actual del plan estratégico y voluntad de autocrítica constructiva.
- Motivación por la puesta en marcha de un proyecto científico – RIIMAR.
- Experiencia en modelización y bioinformática, gemelos digitales...
- Colaboraciones y experiencias en proyectos con agentes del sector mar.
- UCC+I (parte la nueva unidad U3C) consolidada, reconocida por la FECYT, con gran experiencia previa y fuertes vínculos con otros centros.
- Presencia activa de personal del IIM en los Grupos de Trabajo de la VACC y Ciencia Ciudadana del CSIC.
- Equipo de administración y servicios cohesionado con fomento activo de la cultura de equipo y disolviendo barreras entre unidades (programación científica, informática, RRHH, gestión económica).
- Incremento progresivo del uso de herramientas digitales (ej. nube centralizada para mejorar la gestión y la comunicación interna).
- Programas como "Ponte en mi lugar" que promueven la empatía y el entendimiento entre personal administrativo y científico.

Factores Externos

Amenazas

- Competencia creciente en el sector de la investigación relativa al mar para la captación de RRHH (mayor flexibilidad en el extranjero) y recursos financieros.
- Otros centros cuentan con estructuras de apoyo administrativo más amplias y ágiles que impacta en la capacidad de liderazgo de proyectos europeos, entre otros.
- Pérdida de relevancia estratégica por no asumir liderazgos en proyectos internacionales clave o en temas emergentes.
- Talento que se traslada a otros países o sectores, debilitando la capacidad de investigación.
- Centros homólogos que ya priorizan la transferencia de conocimiento y el fomento del emprendimiento en sus agendas.
- Competencia de CETMAR y ANFACO en el ámbito de la innovación y colaboración empresarial.
- Competencia de CIM Vigo en el ámbito de la investigación y liderazgo científico.
- Pérdida de la percepción social de centro pionero en el ámbito de la cultura científica en Vigo por el aumento de la implicación de la UVigo, CETMAR, IEO, etc.
- Retraso en la construcción de la 2ª fase del proyecto completo de la ETEA, que puede llevar a una división del IIM.

Oportunidades

- Creciente interés gubernamental y privado en financiar investigaciones sobre sostenibilidad medioambiental y alimentación segura, saludable y sostenible.
- Posibilidad de establece alianzas con universidades y centros de investigación internacionales + expatriados y retornados. Posibilidad de formar parte de redes EU como EIT Water, EIT Food, etc.
- Disponibilidad de programas de transferencia de conocimiento y colaboración público-privada. Programa REDEMAR de la Xunta de Galicia.
- Posibilidad de un salto disruptivo en la investigación en el IIM mediante el uso y desarrollo de herramientas de IA y ciencia de datos aplicadas a las ciencias marinas.
- Interés por parte de entidades públicas y privadas de establecer vínculos estables de colaboración con el IIM en materia de cultura científica
- Modernización administrativa como oportunidad para mejorar la gestión (optimización y digitalización de procesos administrativos)
- Creciente interés en el diseño y evaluación de políticas públicas para el sector del agua (océanos, cambio climático, acuicultura, etc.).
- Proximidad geográfica a sistemas costeros modelo (Rías gallegas). Potente ecosistema de investigación e innovación en el entorno.

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

2.2. CAME

A continuación, se presenta un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) basado en el DAFO previamente elaborado, con el objetivo de transformar debilidades y amenazas en áreas de acción concreta, y potenciar las fortalezas y oportunidades para la estrategia futura del IIM-CSIC.

Análisis Interno

Corregir Debilidades

- Desarrollar y aplicar una planificación estratégica clara y participativa para el crecimiento en nuevas áreas científicas.
- Implementar sistemas objetivos y transparentes de evaluación interna para grupos de investigación.
- Puesta en marcha de acciones para incrementar el liderazgo científico femenino.
- Diseñar campañas sistemáticas de promoción y captación de talento.
- Planificar la incorporación estratégica de perfiles senior alineados con las áreas de crecimiento científico del instituto.
- Establecer un plan de *mentoring* (CAMINO IIM).
- Alcanzar acuerdos a nivel local para mejorar el espacio físico disponible.
- Establecer incentivos claros para que personal investigador asuma roles de liderazgo científico y coordinación estratégica.
- Elaborar un plan de posicionamiento.
- Incentivar la formación de equipos multidisciplinares y estables.
- Fomentar la coordinación entre líneas de investigación con recursos propios o externos.
- Redefinir líneas estratégicas y diseñar un proyecto científico común.
- Abrir un proceso de diálogo estratégico para definir el papel de la IA.
- Diseño de un catálogo y promoción de las capacidades científico-técnicas del IIM-CSIC.
- Formar al personal investigador en valorización, protección y comercialización.
- Jornadas sectoriales con presentación de capacidades tecnológicas.
- Potenciar la unidad de transferencia del IIM (actual IACIC) con gestores de transferencia.
- Potenciar la labor comercial/marketing de la investigación hecha en el IIM.
- Creación de paquetes tecnológicos llave en mano/a la carta para sectores estratégicos.
- Programa interno de emprendimiento con acompañamiento, formación y mentoría
- Mejorar la comunicación y divulgación científica, complementando la sólida labor de cultura científica ya existente en el IIM.
- Establecer mecanismos de co-diseño de actividades entre la UCC y el personal investigador para fomentar alinear objetivos.
- Clarificar el papel y funciones de la UCC+I.
- Coordinar un equipo o responsable único para la gestión de comunicación.
- Crear una estrategia comunicativa estructurada.
- Colaborar con la Delegación de Galicia para la comunicación, potenciando capacidades internas.
- Creación de una sección IIM-CSIC red Alumni-CSIC.
- Renovar la página web institucional.
- Organización de un evento anual de networking interno.
- Organización de las infraestructuras.
- Reforzar la estructura con más personal y formación para agilizar procesos y apoyar mejor al personal.
- Simplificar procesos burocráticos y administrativos.
- Extender y optimizar el uso de herramientas digitales.
- Establecer un Consejo de Instituto con presencia del sector industrial.
- Impulsar espacios regulares de encuentro y reflexión colectiva interna.
- Mejorar la proyección externa.
- Incorporar breve presentación-intro del IIM-CSIC cuando se participa en

Mantener Fortalezas

- Garantizar el funcionamiento regular y transparente del Consejo Científico Interno.
- Impulsar la puesta en marcha efectiva del Consejo Científico Externo, promoviendo su participación en la definición estratégica del instituto.
- Potenciar el uso de programas como JAE Intro mejorando su visibilidad.
- Continuar con la escucha activa a personal predoctoral y posdoctoral para fortalecer su vinculación al centro y diseñar la oferta formativa (seminarios intergrupales predoctorales).
- Mantener la calidad investigadora.
- Invertir en equipamiento estratégico.
- Promover la visibilidad nacional e internacional del enfoque transdisciplinar único del IIM.
- Incentivar dinámicas colaborativas entre grupos y promover espacios de trabajo conjunto e informal.
- Visibilizar las capacidades en modelización e IA dentro y fuera facilitando su aplicación transversal en proyectos de investigación y transferencia.
- Canalizar la motivación existente hacia la construcción de un proyecto científico integrador.
- Transferencia de conocimiento
- Reforzar sistematizar las colaboraciones con cofradías y sectores locales.
- Consolidar el trabajo de la U3C ampliando su alcance a públicos estratégicos como decisores políticos, empresas y centros educativos.
- Apoyar iniciativas como "Ponte en mi lugar" y promover el reconocimiento mutuo entre personal investigador y de administración y servicios como elemento diferencial del IIM.
- Continuar el despliegue de herramientas digitales que faciliten la coordinación y la transparencia, especialmente en la gestión documental, la planificación científica y la comunicación interna.

Análisis Externo

Afrontar Amenazas

- Definir y comunicar las áreas de especialización diferenciadoras del IIM-CSIC, destacando su valor añadido en el ecosistema científico y socioeconómico.
- Crear una estructura interna o fortalecer la existente para acompañar proactivamente la preparación de propuestas competitivas.
- Establecer un sistema de vigilancia científica para detectar tendencias y nichos emergentes.
- Incrementar la participación en plataformas nacionales e internacionales para mejorar la visibilidad del instituto y facilitar el acceso preferente a recursos.
- Identificar y apoyar a personal investigador con potencial para liderar consorcios europeos, mediante formación específica, incentivos y apoyo técnico para la gestión.
- Crear programas propios de atracción y retención de talento y reforzar la colaboración con universidades.
- Fomentar una cultura interna basada en la colaboración, el reconocimiento del mérito y la conciliación, para retener talento motivado.
- Incorporar la transferencia, el emprendimiento y la innovación abierta como ejes estratégicos del instituto, con recursos y personal específico.
- Participar en comités, consejos asesores y redes de ciencia para políticas públicas, posicionando al IIM como referente técnico.
- Diseñar estrategias y programas para recuperar el liderazgo del IIM en el ámbito de la divulgación marina en el entorno de las Rías.

Explotar Oportunidades

- Desarrollar propuestas de investigación para captar fondos.
- Impulsar una estrategia de internacionalización, fomentando acuerdos marco, cotutelas, proyectos conjuntos, participación en redes científicas.
- Crear una unidad especializada en transferencia de conocimiento para detectar convocatorias, preparar propuestas y facilitar la conexión con empresas e instituciones.
- Explorar aplicaciones de IA en nuevas metodologías y tecnologías.
- Promover la creación de una unidad transversal de IA y modelización, integrada en proyectos científicos, que facilite el uso de herramientas de análisis avanzado y ayude a posicionar al IIM como referente en esta área emergente.
- Colaborar con entidades gubernamentales en el diseño y evaluación de políticas públicas mediante el desarrollo de *position papers* y *Policy briefs*.
- Valorar la oportunidad de formar parte de comunidades como el EIT Water, EIT Food, etc.
- Organizar a través de la creación de un grupo de trabajo liderado por la Dirección la participación del instituto en el Programa REDEMAR.
- Impulsar la creación de un Consejo de Transferencia de Ciencia Marina para proporcionar soluciones al sector integrando conocimiento del CSIC (IIM, IEO) + Universidades + Otros agentes de innovación.

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Ejes estratégicos

El objetivo estratégico del IIM-CSIC dentro de su Plan de Excelencia se articula en torno a **cinco ejes** que concretan su misión como centro de investigación multidisciplinar comprometido con los retos globales y locales.

Cada eje define una finalidad clara y orienta las acciones que permitirán reforzar el papel del Instituto como referente científico, social e institucional.

Los 5 ejes estratégicos son los siguientes:

1. **Eje de Liderazgo Institucional y Capacidades Organizativas:** Este eje busca consolidar una gobernanza sólida, participativa y abierta al entorno. Se centra en reforzar los órganos científicos internos y externos, mejorar la comunicación institucional y generar una identidad compartida, al tiempo que fomenta la implicación de actores clave como la industria y la sociedad en el desarrollo estratégico del Instituto.
2. **Eje de Excelencia Investigadora:** Su finalidad es garantizar que el IIM-CSIC mantenga y potencie un alto nivel de calidad científica, estructurando un programa integrador, promoviendo la interdisciplinariedad, incrementando la producción de impacto y explorando el papel de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial.
3. **Eje de Talento (Atracción, Carrera, Formación):** Este eje tiene como propósito asegurar el relevo generacional y la sostenibilidad de las líneas estratégicas mediante la atracción de talento joven y senior, el refuerzo de programas de formación y mentoría, y la organización de seminarios de alto nivel.
4. **Eje de Internacionalización:** Su finalidad es posicionar al IIM-CSIC como un actor de referencia a nivel global, fomentando el liderazgo en proyectos internacionales, el acceso a financiación competitiva y la organización de eventos de alcance mundial.
5. **Eje de Innovación y Transferencia.** Este eje se orienta a estrechar la conexión entre la ciencia y la sociedad, mediante la transferencia de conocimiento hacia sectores productivos, decisores políticos y la ciudadanía.

3.2. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos del IIM-CSIC definen las metas fundamentales que orientan el desarrollo del Instituto en el horizonte del Plan de Excelencia. Establecen prioridades claras para fortalecer la gobernanza, impulsar la excelencia científica, fomentar el talento, consolidar la proyección internacional y promover la sostenibilidad. Cada objetivo articula un conjunto de acciones concretas que permiten traducir la visión del Instituto en resultados medibles y de impacto, asegurando la coherencia entre la planificación institucional, la actividad científica y la contribución del instituto a la sociedad. Tanto los ejes como los objetivos estratégicos en cada uno de ellos se presentan en la Figura 1.

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

3.3. Mapa de acciones

La definición de las acciones estratégicas de este Plan es fruto de un proceso participativo y de co-creación que permitió aplicar un enfoque colaborativo, asegurando que las acciones se encuentren alineadas con las prioridades reales del IIM-CSIC.

Cada bloque de acciones se vincula directamente con los objetivos establecidos en los distintos ejes estratégicos. En su conjunto, constituyen la hoja de ruta que orientará al IIM-CSIC en su avance hacia un modelo de excelencia científica, liderazgo institucional y mayor proyección social. El listado resumen de dichas acciones se presenta en la Figura 2. Asimismo, la descripción razonada de todas estas acciones priorizadas que estamos seguros van a ayudar para cubrir o reforzar aspectos del IIM-CSIC identificados en el cuestionario de autoevaluación de la Fase 1 del Programa DEEP-MaX se presentan en la Figura 3.

Ejes Estratégicos		Objetivos Estratégicos
01.	Liderazgo Institucional y Capacidades Organizativas	• Fortalecer la gobernanza participativa y la cooperación interna y externa. • Reforzar la identidad y proyección institucional mediante comunicación e implicación activa. • Modernizar la gestión e impulsar la sostenibilidad en la actividad del IIM-CSIC.
02.	Excelencia Investigadora	• Desarrollar un programa científico integrador que fomente la interdisciplinariedad y la incorporación de tecnologías emergentes. • Aumentar la calidad e impacto de la producción científica.
03.	Talento	• Garantizar el relevo generacional con la incorporación de personal investigador joven y senior en áreas estratégicas. • Consolidar programas de formación y de mentoría que fortalezcan el desarrollo profesional.
04.	Internacionalización	• Reforzar la participación y liderazgo en proyectos, redes y foros internacionales de referencia. • Posicionar al IIM como nodo científico mediante la organización y acogida de eventos internacionales.
05.	Innovación y Transferencia	• Impulsar la transferencia de resultados de investigación hacia sectores productivos, decisores políticos y sociedad. • Intensificar las actividades de divulgación para ampliar el impacto social de la investigación.

Figura 1. Ejes y Objetivos Estratégicos

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Eje	Objetivos estratégicos	Acciones
Liderazgo Institucional y Capacidades Organizativas	• Fortalecer la gobernanza participativa y la cooperación interna y externa. • Reforzar la identidad y proyección institucional mediante comunicación e implicación activa. • Modernizar la gestión e impulsar la sostenibilidad en la actividad del del IIM-CSIC.	1. Poner en marcha el Comité Externo de Asesoramiento Científico (CEAC).
		2. Garantizar el funcionamiento del Comité Científico Interno.
		3. Impulsar el Consejo del IIM-CSIC como plataforma de diálogo y cooperación.
		4. Diseñar la estrategia de comunicación del IIM-CSIC.
		5. Fomentar la implicación en el Plan Estratégico.
		6. Impulsar la modernización administrativa.
		7. Implementar prácticas sostenibles en la actividad del IIM-CSIC.
Excelencia Investigadora	• Desarrollar un programa científico integrador que fomente la interdisciplinariedad y la incorporación de tecnologías emergentes. • Aumentar la calidad e impacto de la producción científica.	8. Implementar y consolidar el Proyecto Científico del IIM-CSIC (RIIMAR).
		9. Incrementar la producción científica de alto impacto.
		10. Mejorar la coordinación interna e interdisciplinariedad.
		11. Impulsar una estrategia en ciencia de datos, IA y modelización.
		12. Reforzar las políticas de ética, integridad, seguridad y buenas prácticas en investigación.
Talento	• Garantizar el relevo generacional con la incorporación de personal investigador joven y senior en áreas estratégicas. • Consolidar programas de formación y de mentoría que fortalezcan el desarrollo profesional	13. Fortalecer la investigación mediante talento senior.
		14. Captar talento junior.
		15. Impulsar y explotar los programas de mentoring del CSIC desde y para el IIM.

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

		16. Potenciar el programa de seminarios y el plan de formación.
		17. Implementar el III Plan de Igualdad de Género del CSIC en la carrera investigadora del IIM-CSIC.
Internacionalización	• Reforzar la participación y liderazgo en proyectos, redes y foros internacionales de referencia. • Posicionar al IIM como nodo científico mediante la organización y acogida de eventos internacionales.	18. Incrementar la participación y liderazgo en proyectos internacionales y competitivos.
		19. Diseñar un plan de posicionamiento internacional y nacional.
		20. Organizar congresos y workshops internacionales.
Innovación y Transferencia	• Impulsar la transferencia de resultados de investigación hacia sectores productivos, decisores políticos y sociedad. • Intensificar las actividades de la Unidad de Cultura Científica para ampliar el impacto social de la investigación.	21. Ampliar el alcance de las actividades de la U3C a públicos estratégicos y establecer mecanismos de co-diseño con el personal investigador.
		22. Potenciar la actividad de los servicios científico-técnicos.
		23. Incorporar personal especializado para reforzar la Unidad de Transferencia.
		24. Explorar y explotar las sinergias existentes con la industria, cofradías y administraciones públicas.

Figura 2. Listado de acciones identificadas tras el análisis CAME dentro de los 5 ejes estratégicos del Plan de Excelencia del IIM-CSIC

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Eje 1 – Liderazgo institucional y capacidades organizativas

Acción 1: Poner en marcha del Comité Externo de Asesoramiento Científico.	Acción 2: Garantizar el funcionamiento del Comité Científico Interno.	Acción 3: Impulsar el Consejo del IIM-CSIC como plataforma de diálogo y cooperación.	Acción 4: Diseñar la estrategia de comunicación del IIM-CSIC
La puesta en marcha del Comité Externo de Asesoramiento Científico (CEAC) tiene como propósito contar con un órgano independiente de asesoramiento estratégico, capaz de aportar una visión crítica, promover la excelencia investigadora y asegurar que las actividades del instituto se alineen con los estándares internacionales. La propuesta del CEAC del IIM está ya enviada a VICYT para su tramitación en el Comité Científico Asesor y firma de la Presidenta.	El Comité Científico Interno (CCI), constituido con acuerdo de Junta y Claustro, tiene como papel principal reforzar la coherencia estratégica, garantizar la calidad de las iniciativas científicas y asesorar a la dirección en la toma de decisiones clave.	La creación de este Consejo como foro de debate con las instituciones públicas y los sectores sociales e industriales permitirá reforzar la interacción del instituto con su entorno institucional, empresarial y social.	La comunicación institucional es clave para reforzar la identidad, visibilidad e impacto del IIM-CSIC. Una estrategia de comunicación bien definida permitirá proyectar la excelencia científica del instituto, difundir su enfoque transdisciplinar, mejorar la relación con agentes sociales y económicos, y aumentar la atracción de talento y colaboraciones. La celebración del 75 aniversario del IIM en 2026 representa, además, una oportunidad estratégica para poner en valor su trayectoria, sus logros y su proyección de futuro.
Medidas: • Redactar un acuerdo en el seno del CEAC que establezca principios de confidencialidad y prevención de conflictos de interés. • Establecer e implementar un calendario anual de reuniones en Vigo, con agendas, actas y mecanismos de comunicación y evaluación que aseguren la transparencia y la retroalimentación. Incluirá: • Definición de la documentación que los grupos de investigación / departamentos / dirección debe remitir con antelación y presentar en la reunión, para asegurar homogeneidad en la información y eficiencia en las discusiones. • Presentación de los resultados del instituto en un formato estandarizado que facilite el análisis y la valoración del CEAC.	**Medidas:** • Aprobar un reglamento interno que regule su funcionamiento, detallando responsabilidades y competencias, entre ellas: • Asesorar a la dirección en temas científicos, estratégicos y organizativos. • Analizar y proponer mejoras, especialmente en el plan estratégico y el plan de formación. • Realizar un seguimiento sistemático de las actividades del IIM en relación con los planes estratégicos y de formación. • Validar la Memoria Científica anual. • Establecer un calendario regular de reuniones, con agendas, actas y mecanismos de comunicación que aseguren la transparencia.	**Medidas:** • Seleccionar representantes de instituciones públicas, empresas líderes, startup tecnológicas, asociaciones industriales y organismos reguladores con interés en la actividad del IIM e informar a VORI de su creación por acuerdo de la Junta, oídos el Claustro y la Delegada Institucional. • Regular el funcionamiento del Consejo: • Aprobación de sus normas de funcionamiento que incluyan objetivos, funciones, periodicidad de reuniones, entre otros. • Creación de un calendario de sesiones con agendas temáticas alineadas con los retos del IIM-CSIC. • Promover la participación y el impacto: • Recoger propuestas, recomendaciones y valoraciones que enriquezcan la planificación estratégica del instituto. • Implementar mecanismos de comunicación para incrementar la difusión de las actividades del IIM.	**Medidas:** • Definir una Unidad de Comunicación y Cultura Científica (U3C), que integre la UCC+I del IIM y la nueva Unidad de Comunicación Científica ,responsable de las funciones de comunicación y divulgación de la actividad investigadora del centro. • Renovar la página web institucional. • Dinamizar las redes sociales con un plan estructurado, campañas de divulgación y promoción de resultados, y narrativas adaptadas a diferentes públicos. • Desarrollar materiales gráficos y audiovisuales que refuercen la identidad del IIM, complementando el material de identidad corporativa del CSIC. • Planificar y ejecutar acciones de comunicación con motivo del 75 aniversario, incluyendo: • La realización de un evento conmemorativo y de networking con el ecosistema gallego y centros nacionales. • Publicaciones especiales y campañas de difusión de hitos históricos y avances científicos. • Diseño de un programa de actividades e iniciativas novedosas, dirigidas a diferentes públicos, que den visibilidad a la trayectoria del IIM.
Responsable: Equipo de dirección y Jefes de Departamento del IIM-CSIC	**Responsable: Equipo de dirección**	**Responsable: Equipo de dirección y Gerencia**	**Responsable: Equipo de dirección, gerencia y U3C**

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Eje 1 – Liderazgo institucional y capacidades organizativas

Acción 5: Fomentar la implicación en el Plan de Excelencia

Es clave motivar e implicar a todo el personal en la consecución de los objetivos estratégicos del IIM-CSIC.

Medidas:

- Diseñar un sistema de incentivos vinculado a los objetivos estratégicos del Plan, entre ellos:

a) Incentivos o complementos económicos (entre otros, los definidos en las acciones 9, 14, 18).
b) Desarrollo profesional mediante formación, estancias en centros y visibilidad institucional.

- Implementar un sistema de seguimiento y evaluación:

a) Evaluación periódica de la participación de los investigadores / grupos / departamentos / servicios en acciones alineadas con el Plan de Excelencia.
b) Identificación de logros y posibles áreas de mejora.

Responsable: Equipo de Dirección y Gerencia

Acción 6: Impulsar la modernización administrativa

La gestión administrativa del instituto puede potenciarse mediante la simplificación y agilización de procesos, contribuyendo a una mayor eficiencia y a una experiencia más satisfactoria para el personal. Aprovechando los marcos generales definidos por el CSIC, el instituto tiene la oportunidad de posicionarse como centro piloto en la adopción de nuevas herramientas digitales y en la optimización de procedimientos internos.

Medidas:

- Identificar, en coordinación con CSIC, áreas prioritarias de mejora administrativa en el instituto (ej. gestión de contratos, convocatorias, compras, migración y centralización a CPD de ORGC).
- Postular al instituto como centro piloto para la implantación de nuevas herramientas digitales de gestión promovidas por el CSIC, como ya se ha hecho con las aplicaciones ISEC (gestión de compras) y TRAMA (gestión de horarios y vacaciones).
- Promover grupos de trabajo internos entre personal de Administración y Servicios Generales y personal investigador que aporten propuestas de mejora sobre procesos administrativos.
- Impulsar la iniciativa "Ponte en mi lugar" (intercambios divulgativos de acercamiento entre personal de investigación y de gestión) para promover el reconocimiento mutuo entre personal investigador y de administración y servicios.

Responsable: Gerencia

Acción 7: Implementar prácticas sostenibles en la actividad el IIM-CSIC

El IIM-CSIC busca consolidar una cultura de sostenibilidad en todas sus actividades siguiendo e implementando las acciones recogidas en el Plan de Sostenibilidad del CSIC 2024-2026, fomentando un modelo de funcionamiento responsable que reduzca el impacto ambiental y contribuya a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y al Pacto Verde Europeo.

Medidas:

- Diagnóstico ambiental y plan de acción:
- Realizar un mapeo periódico de la huella ambiental del centro (energía, agua, residuos, movilidad).
- Definir metas cuantificables de reducción y eficiencia alineadas con la Agenda 2030.
- Potenciar la incorporación de criterios de sostenibilidad en la planificación, ejecución y divulgación de proyectos científicos.
- Gestión interna sostenible:
- Implantar medidas de reducción y gestión eficiente de residuos, consumo energético y recursos materiales.
- Impulsar la movilidad sostenible.
- Promover el uso de proveedores responsables y transporte logístico sostenible.
- Cultura y sensibilización:
- Desarrollar programas de formación y campañas de sensibilización ambiental para todo el personal.
- Crear un sello interno de reconocimiento para las prácticas sostenibles implementadas por grupos y unidades del centro.

Responsable: Gerencia, Comité de Sostenibilidad del IIM-CSIC

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Eje 2 – Excelencia Investigadora

Acción 8: Implementar y consolidar el Proyecto Científico del IIM-CSIC (RIIMAR)	Acción 9: Incrementar la producción científica de alto impacto	Acción 10: Mejorar la coordinación interna e interdisciplinariedad	Acción 11: Impulsar una estrategia en ciencia de datos, IA y modelización	Acción 12: Reforzar las políticas de ética, integridad, seguridad y buenas prácticas en investigación
La existencia de un nuevo proyecto científico abre la oportunidad de reforzar la identidad investigadora del instituto y dinamizar la colaboración interna. Su adecuada implementación permitirá integrar líneas estratégicas y emergentes, articular proyectos interdisciplinares y consolidar un marco científico distintivo.	El refuerzo de la producción científica en revistas de alto impacto es fundamental para aumentar la visibilidad internacional del IIM, mejorar su posicionamiento en rankings y fortalecer su capacidad de atracción de talento y financiación competitiva.	El fortalecimiento de la coordinación interna y la interdisciplinariedad es clave para aprovechar las capacidades, estimular la innovación y generar resultados científicos con mayor impacto. La creación de espacios y mecanismos que faciliten el intercambio entre grupos permitirá identificar sinergias e impulsar proyectos colaborativos.	La ciencia de datos y la inteligencia artificial están transformando la investigación científica y los procesos de transferencia de conocimiento. El IIM-CSIC puede aprovechar estas herramientas para mejorar el impacto de su investigación.	Consolidar el compromiso del IIM-CSIC con la ética y la integridad en todas las etapas de la investigación, garantizando un entorno seguro y conforme a los más altos estándares científicos.
Medidas: • Socialización y adopción del proyecto científico: Difusión interna del programa para asegurar su comprensión y apropiación por todo el personal investigador. • Establecimiento de espacios de trabajo y diálogo en torno a las líneas estratégicas. • Creación de mecanismos para fomentar sinergias entre grupos e impulsar la colaboración interna. • Implementación y seguimiento: Creación de un sistema de evaluación y revisión periódica que permita actualizar el programa y garantizar su vigencia.	**Medidas:** • Diagnóstico y planificación: Analizar los proyectos en curso y la actividad de los grupos de investigación para identificar resultados con potencial de publicación en revistas de alto impacto. • Definir una cartera prioritaria de publicaciones estratégicas y establecer un plan de apoyo específico. • Apoyar al personal investigador en el proceso de publicación: • Ofrecer formación en redacción científica y estrategias de publicación. • Proporcionar un servicio de apoyo editorial, incluyendo revisión de inglés científico. • Sufragar los costes de publicación en revistas de alto impacto.	**Medidas:** • Impulsar dinámicas de intercambio científico: • Organización periódica de seminarios internos, jornadas temáticas y sesiones de presentación de proyectos en curso. • Diseñar una convocatoria interna de proyectos / tesis interdisciplinares para fomentar la colaboración entre grupos / departamentos alineados con el Proyecto Científico RIIMAR. • Continuar con la financiación de las becas JAE Intro ICUs por el IIM-CSIC a aquellos TFMs que implican grupos de distintos departamentos • Poner en marcha un mecanismo de análisis de líneas de investigación para detectar complementariedades.	**Medidas:** • Organizar un ciclo de sesiones internas para definir los ámbitos prioritarios de aplicación de la ciencia de datos y la IA en el IIM (invitación a expertos o entidades con experiencia en el ámbito). • Crear una unidad transversal que integre personal investigador con perfiles en bioinformática, modelización y análisis de datos, en apoyo a todos los grupos. • Establecer un plan de servicios de la unidad (apoyo en diseño de experimentos, análisis de datos, desarrollo de algoritmos, asesoría en visualización científica). • Impulsar proyectos piloto interdisciplinarios que muestren el potencial de la IA y la modelización en áreas estratégicas del IIM. • Desarrollar un plan de formación en análisis de datos, programación y machine learning.	**Medidas:** • Reforzar la implementación y difusión del Código de Buenas Prácticas Científicas del CSIC en todos los grupos de investigación. • Promover la formación continua en ética, integridad científica y bioética, con especial atención a personal investigador en etapa inicial. • Fortalecer los mecanismos internos de asesoría, prevención y resolución de conflictos relacionados con la ética y la integridad. • Coordinar con el Comité de Bioseguridad para garantizar una gestión responsable de los riesgos asociados a animales, OMG y agentes biológicos. • Mejorar las prácticas y protocolos (incluyendo salidas de campo) para asegurar el cumplimiento de las normativas de prevención de riesgos laborales.
Comité Científico Interno del IIM-CSIC y Comité Externo de Asesoramiento Científico Asesor (CEAC)	**Responsable: Equipo de dirección y Comité Científico interno del IIM-CSIC**	**Responsable: Equipo de dirección y Comité Científico Interno del IIM-CSIC**	**Responsable: Equipo de dirección y Comité Científico Interno del IIM-CSIC**	**Responsable: Comité de Ética e Integridad Científica y Comité de Prevención y Riesgos Laborales del IIM-CSIC**

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Eje 3 - Talento

Acción 13: Fortalecer la investigación mediante talento senior	Acción 14: Captar talento junior	Acción 15: Impulsar y explotar los programas de mentoring del CSIC desde y para el IIM	Acción 16: Potenciar el programa de seminarios y el plan de formación	Acción 17: Implementar el III Plan de Igualdad de Género del CSIC en la carrera investigadora del IIM-CSIC
La incorporación de personal investigador senior con trayectorias consolidadas es fundamental para reforzar la capacidad científica del IIM-CSIC, garantizar la sostenibilidad de líneas estratégicas y abrir nuevas oportunidades de crecimiento en ámbitos emergentes. La estrategia se diseñará para promover un entorno inclusivo y equilibrado.	La incorporación de talento joven es clave para garantizar la renovación generacional y la formación de futuros líderes científicos. El IIM impulsará campañas específicas de captación de talento junior, aprovechando programas existentes como JAE Intro/ JAe Intro ICUs y reforzando las colaboraciones con universidades.	Aprovechar los programas de mentoring del CSIC (Camino, Buddy, ProERC, entre otros) desde y para el IIM-CSIC permitirá fortalecer la carrera investigadora, fomentar la participación en convocatorias competitivas y consolidar una cultura de colaboración intergeneracional.	El programa anual de seminarios constituye un instrumento esencial para dinamizar la vida científica del IIM. Complementar los seminarios con un programa de formación permitirá fortalecer las competencias profesionales del personal promoviendo el desarrollo integral de los investigadores.	La distribución de género en el instituto muestra una clara feminización en las etapas iniciales de la carrera científica y en funciones de apoyo, pero una menor representación femenina en los puestos de mayor liderazgo investigador. Para revertir esta brecha, se implementará de manera adaptada el III Plan de Igualdad de Género del CSIC, promoviendo la participación, promoción y liderazgo de las mujeres en todas las etapas de la carrera científica.
Medidas: • Identificar las áreas de crecimiento científico y las líneas estratégicas que requieren refuerzo mediante perfiles senior. • Desarrollar un procedimiento de prospección y selección de perfiles de interés a nivel **nacional e internacional**, garantizando criterios de **igualdad**. • Establecer un mecanismo interno de valoración y priorización de candidaturas. • Contactar con investigadores/as senior para presentar el proyecto científico del IIM-CSIC. • Implementar un mecanismo de acompañamiento para favorecer la integración de nuevos perfiles senior en la dinámica del instituto.	**Medidas:** • Lanzar campañas de difusión a nivel nacional e internacional en universidades para dar a conocer oportunidades de prácticas y programas de iniciación a la investigación. • Potenciar la dirección de personal IIM-CSIC de trabajos fin de grado/máster en aquellas titulaciones en las que participen como docentes. • Crear un registro centralizado de TFG/TFM dirigidos desde el IIM-CSIC y hacer un seguimiento de la continuidad de estos perfiles junior en programas predoctorales. • Establecer una sección específica en la Red Alumni CSIC para mantener el contacto con personas formadas en el IIM-CSIC, facilitar futuras colaboraciones y favorecer el retorno de talento con experiencia internacional, siguiendo el modelo CSIC. • Seguir financiando las JAE Intro ICUs con codirecciones de investigadores de distintos departamentos.	**Medidas:** • Analizar el conjunto de programas existentes y el público objetivo en el IIM-CSIC para seleccionar los más adecuados y planificar su despliegue. • Promover la difusión y participación del personal del IIM en los distintos programas de mentoring del CSIC. • Identificar perfiles de mentores/as y mentorizados/as dentro del instituto, alineando sus necesidades con las oportunidades de los programas. • Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la participación en mentoring para maximizar su impacto. • Favorecer la creación de una comunidad interna de mentores/as y mentees que compartan experiencias y buenas prácticas.	**Medidas:** • Planificar una programación anual de seminarios combinando ponentes internos, nacionales e internacionales, en modalidad presencial y online, incluyendo actividades complementarias como visitas, sesiones de trabajo y networking. • Establecer criterios para seleccionar ponentes. • Diseñar seminarios intergrupales pre y posdoctorales que fomenten el intercambio y la interdisciplinariedad. • Implementar un plan formativo que incluya ciencia de datos, inteligencia artificial, modelización y competencias complementarias (redacción científica, liderazgo, comunicación, transferencia e innovación). • Evaluar el impacto y la satisfacción de seminarios y programas formativos.	**Medidas:** • Analizar en detalle el III Plan de Igualdad de Género del CSIC, identificando medidas prioritarias y su aplicabilidad en el contexto del IIM-CSIC. • Difundir el informe entre todo el personal del instituto mediante jornadas informativas, sesiones de trabajo y materiales de comunicación interna. • Incorporar medidas del III Plan del CSIC como marco de referencia para el diseño del propio plan, como: • Lanzar programas de mentoría para investigadoras pre y postdoctorales. • Revisar los criterios y procedimientos de promoción para garantizar la equidad y minimizar sesgos de género. • Ofrecer formación en igualdad y sesgos inconscientes a comités de selección, equipos y personal investigador senior.
Responsable: Equipo de dirección, Comité Científico Interno y Comité de Igualdad y Diversidad	**Responsable: Equipo de dirección, Gerencia y Comisión de Formación y Talento.**	**Responsable: Equipo de dirección, Gerencia y Comisión de Formación y Talento**	**Responsable: Equipo de dirección, Comité Científico Interno y Comisión de Formación y Talento**	**Responsable: Comité de Igualdad y Diversidad**

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Eje 4 - Internacionalización

Acción 18: Incrementar la participación y liderazgo en proyectos internacionales y competitivos	Acción 19: Diseñar un plan de posicionamiento internacional y nacional del IIM-CSIC.	Acción 20: Organización de congresos y workshops internacionales
La participación y el liderazgo en proyectos internacionales y en convocatorias de financiación competitiva constituyen elementos clave para reforzar la visibilidad y la reputación científica del IIM. En los últimos años, el incremento de carga administrativa que conlleva ha hecho que los investigadores evitasen liderar proyectos y consorcios internacionales.	Se reforzará la participación del IIM-CSIC y su personal investigador en redes, consorcios y foros científicos e industriales con el objetivo de consolidar su reputación, ampliar colaboraciones y atraer talento y financiación. La celebración del 75 aniversario en 2026 se plantea como una oportunidad estratégica para liderar un encuentro de ciencias marinas y del sector industrial relacionado con el mar en Vigo, incrementando la visibilidad del instituto y fortaleciendo su posicionamiento internacional.	La organización de congresos y workshops internacionales permite al IIM consolidar su visibilidad, atraer talento, fomentar colaboraciones estratégicas y situarse como referente en áreas científicas emergentes.
Medidas: • Crear una bolsa de proveedores externos especializados en redacción de propuestas, diseño de consorcios y apoyo técnico en gestión de proyectos internacionales, para disponer de un recurso ágil y accesible para los grupos del IIM. • Contratar servicios externos especializados en redacción de propuestas y diseño de consorcios. • Ampliar y especializar al personal propio dedicado a proyectos europeos, incluyendo perfiles en gestión de consorcios, seguimiento de convocatorias y apoyo técnico en redacción de propuestas. • Ofrecer formación interna en redacción de proyectos competitivos y gestión de consorcios. • Establecer incentivos para quienes lideren proyectos internacionales o consigan financiación competitiva. • Realizar un seguimiento anual del impacto de estas medidas en la captación de fondos y liderazgo de proyectos.	**Medidas:** • Identificar y mapear las redes, consorcios y foros científicos e industriales —tanto nacionales como internacionales— en los que el instituto y su personal investigador participan, evaluando su coste-beneficio e identificando oportunidades o vacíos de presencia estratégica. • Elaborar un plan anual de participación en redes, consorcios y foros científicos e industriales. • Fortalecer la presencia en aquellos identificados como prioritarios. • Aprovechar la celebración del 75 aniversario del IIM en 2026 para liderar un encuentro de ciencias marinas y del sector industrial relacionado con el mar en Vigo, promoviendo la visibilidad del instituto y las oportunidades de colaboración internacional.	**Medidas:** • Planificar y coordinar la organización de AIMar 2027, incluyendo logística, programa científico, ponentes y difusión internacional. • Definir criterios para la selección de futuras conferencias y workshops estratégicos, priorizando áreas emergentes y de alto impacto para el IIM. • Establecer alianzas con sociedades científicas, universidades y centros tecnológicos para coorganización y patrocinio.
Responsable: Equipo de dirección, Gerencia y Comisión de Formación y Talento del IIM-CSIC	**Responsable: Equipo de dirección y Comité Científico Interno**	**Responsable: Equipo de dirección, Gerencia y Comisión de Formación y Talento del IIM-CSIC**

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Eje 5 – Innovación y Transferencia

Acción 21: Ampliar el alcance de las actividades de la U3C a públicos estratégicos y establecer mecanismos de co-diseño con el personal investigador.	Acción 22: Potenciar la actividad de los servicios científico-técnicos.	Acción 23: Incorporar personal especializado para reforzar la Unidad de Transferencia.	Acción 24: Explorar y explotar las sinergias existentes con la industria, cofradías y AAPP.
Ampliar el alcance de las actividades de la U3C a públicos estratégicos reforzará la visibilidad científica, facilitará la transferencia del conocimiento y fomentará colaboraciones con decisores políticos y empresas, incrementando el impacto social del IIM-CSIC y la sensibilización sobre la ciencia marina.	En el análisis DAFO se detectó como debilidad la baja actividad de los servicios científico-técnicos. Se evidencia un amplio margen de mejora en la transferencia de conocimiento directa desde los servicios científico-técnicos al sistema de I+D+i. Con estas medidas ofrecidas por el IIM se busca mejorar y adaptar las prestaciones a las necesidades de sus usuarios internos y externos.	El refuerzo de la Unidad de Transferencia con personal especializado permitirá optimizar los procesos de transferencia de conocimiento, fortalecer la relación con empresas y agentes del sector productivo, y mejorar la explotación de los resultados de investigación del IIM.	El fortalecimiento de las relaciones estratégicas con la industria, las cofradías y AAPP es fundamental para potenciar la transferencia de conocimiento, generar oportunidades de colaboración y orientar la investigación hacia necesidades reales del sector.
Medidas: • Reforzar la nueva Unidad de Comunicación y Cultura Científica (U3C formada por UCC+I + Unidad de Comunicación) con un contrato de un titulado superior. • Identificar públicos estratégicos prioritarios para las actividades de la U3C. • Diseñar y ejecutar actividades (seminarios, talleres, jornadas, visitas guiadas, comunicación) dirigidas a los públicos estratégicos seleccionados. • Establecer alianzas con instituciones educativas, asociaciones empresariales y organismos públicos para maximizar la participación y el impacto de las actividades. Definir procedimientos y canales de coordinación entre la U3Cy los grupos de investigación, promoviendo la participación del personal investigador en talleres, seminarios y jornadas. • Incorporar indicadores de seguimiento que evalúen el alcance, la participación y la efectividad de las actividades realizadas, con especial atención a RRSS y medios digitales.	**Medidas:** • Analizar posibles usuarios entre universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas del sector. • Rediseñar una cartera de servicios actualizada, basada en los datos de la plataforma de servicios científico-técnicos del CSIC, pero haciéndola más atractiva e informativa. • Desarrollar un programa de valorización de los servicios científico-técnicos mediante seminarios, workshops, cursos de formación y difusión en RRSS. • Mejorar la gestión documental y coordinación para unificar y estandarizar su funcionamiento. • Promover la formación del personal técnico para estar al tanto de las últimas tecnologías, mediante la asistencia a cursos o congresos. • Analizar las posibilidades de integrar servicios en otros nodos/plataformas nacionales o internacionales para aumentar su proyección.	**Medidas:** • Identificar los perfiles necesarios para reforzar la Unidad de Transferencia. • Incorporar personal especializado en propiedad intelectual, contratos y licencias, entre otros. • Establecer procedimientos internos que integren al nuevo personal en los procesos de transferencia y colaboración con empresas.	**Medidas:** • Realizar un mapeo de las relaciones con la industria, cofradías y AAPP, identificando el grado de interacción, los resultados alcanzados y las carencias existentes. • Completar este mapeo con la identificación de nuevos actores clave. • Establecer un calendario de actuaciones que sistematice la interacción con los diferentes actores estratégicos (jornadas sectoriales, puertas abiertas, etc.) • Crear paquetes tecnológicos "llave en mano". • Mejorar la gestión documental y coordinación. • Crear una plataforma digital colaborativa para la transferencia de conocimiento con empresas del sector marino.
Responsable: Equipo de dirección y U3C del IIM-CSIC	**Responsable: Equipo de dirección, Gerencia y UACT del IIM-CSIC**	**Responsable: Equipo de dirección y Gerencia**	**Responsable: Equipo de dirección y Gerencia**

Figura 3. Descripción razonada de las acciones priorizadas en cada uno de los ejes estratégicos dentro del Plan de Excelencia del IIM-CSIC.

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

5. CRONOGRAMA Y PANEL DE INDICADORES

El cronograma de implementación de las 24 acciones descritas anteriormente en el marco del Plan de Excelencia del IIM-CSIC 2026-2028 se presenta en la Figura 4.

Acción	2026				2027				2028			
1. Poner en marcha el Comité Externo de Asesoramiento Científico (CEAC).												
2. Garantizar el funcionamiento del Comité Científico Interno.												
3. Impulsar el Consejo del IIM como plataforma de diálogo y cooperación.												
4. Diseñar la estrategia de comunicación del IIM-CSIC.												
5. Fomentar la implicación en el Plan de Excelencia.												
6. Impulsar la modernización administrativa												
7. Implementar prácticas sostenibles en la actividad el IIM-CSIC												
8. Implementar y consolidar el Proyecto Científico del IIM-CSIC (RIIMAR)												
9. Incrementar la producción científica de alto impacto												
10. Mejorar la coordinación interna e interdisciplinariedad												
11. Impulsar una estrategia en ciencia de datos, IA y modelización.												
12. Reforzar las políticas de ética, integridad, seguridad y buenas prácticas en investigación												
13. Fortalecer la investigación mediante talento senior												
14. Captar talento junior												
15. Impulsar y explotar los programas de mentoring del CSIC desde y para el IIM												
16. Potenciar el programa de seminarios y el plan de formación												
17. Implementar el III Plan de Igualdad de Género del CSIC en la carrera investigadora del IIM-CSIC.												
18. Incrementar la participación y liderazgo en proyectos internacionales y competitivos												
19. Diseñar un plan de posicionamiento internacional y nacional.												
20. Organizar congresos y workshops internacionales.												
21. Ampliar el alcance de las actividades de la U3C a públicos estratégicos y establecer mecanismos de co-diseño con el personal investigador.												
22. Potenciar la actividad de los servicios científico-técnicos.												
23. Incorporar personal especializado para reforzar la Unidad de Transferencia												
24. Explorar y explotar las sinergias existentes con la industria, cofradías y administraciones públicas.												

Figura 4. Cronograma de implementación del Plan de Excelencia del IIM-CSIC 2026-2028

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

Finalmente, tal y como se ha explicado a lo largo de este documento, el Plan de Excelencia del IIM-CSIC establece una hoja de ruta estratégica para fortalecer la proyección científica, la capacidad de transferencia y el impacto social e institucional del Instituto. Para evaluar de manera objetiva su grado de avance, se han definido un **cuadro de mando indicadores** que permiten medir tanto el crecimiento cuantitativo como cualitativo de la actividad investigadora y de innovación del centro.

Estos indicadores se articulan en torno a cuatro ejes fundamentales:

- **Recursos Humanos (RRHH):** refuerzan la atracción y consolidación de talento, con especial atención a la internacionalización y la igualdad de género en la carrera científica.
- **Financiación competitiva:** reflejan la capacidad de captar recursos externos, tanto nacionales como internacionales, y de posicionarse en convocatorias muy competitivas
- **Excelencia investigadora:** miden la calidad e impacto de la producción científica, la colaboración interdisciplinar e internacional, así como la capacidad de formación.
- **Innovación y Transferencia:** evalúan la generación de resultados con potencial de aplicación, la creación de activos de propiedad intelectual, el desarrollo de empresas de base científica (EBC) y la transferencia de conocimiento a la sociedad.

La comparación entre los valores de partida (2024) y las metas establecidas (2028) (Tabla 2) permitirá valorar de forma transparente los logros alcanzados y orientar las acciones futuras, garantizando la mejora continua y la excelencia científica e institucional del IIM-CSIC.

Además de los indicadores definidos en este plan, se ha llevado a cabo la inclusión de otros **indicadores más detallados**, que se incluyen en la Tabla 3 (junto con un resumen del presupuesto de cada acción definida y el cronograma), como el número de reuniones de coordinación, talleres internos, o actividades de difusión y participación. Estos indicadores **permitirán evaluar aspectos de cohesión organizativa, colaboración y generación de sinergias**, ofreciendo una visión más completa del progreso del instituto y del impacto de las acciones estratégicas que no siempre se refleja únicamente en indicadores relativos al número de publicaciones o volumen de financiación captado.

Tabla 2. Cuadro de mando de los indicadores de cumplimiento del Plan de Excelencia del IIM-CSIC para el período de referencia 2026-2028

Indicadores	2024	2028
RRHH		
Personal en transferencia e innovación	0	1
% Predoc & Postdoc internacionales	25%	35%
Mujeres en escalas superiores científicas	6	+50%
Financiación competitiva		
Total (millones de euros)	6,8 M€	9 M€
% Internacional	17,7%	30%
Contratos I+D, apoyo tecnológico, prestación de servicios científico-tecnológico	0,5 M€	0,75 M€
N.º ERC	0	1
Excelencia investigadora		
Q1 (%)	80%	85%
Publicaciones entre áreas	13	+50%
Índice de impacto (a través de colaboraciones internacionales)	+10	+15%
Tesis dirigidas, TFM, TFG	20 (6/12/2)	+10%
Innovación y Transferencia		
N.º contratos (I+D, apoyo tecnológico, prestación de servicios científico-tecnológico) con importe económico	8	50%
Cartera Activos / Activos licenciados	7 / 3	11 / 6
Activos presentados (patentes/software)	0 / 0	1 / 1
Activos licenciados (tanto EBC como no)	0	1
Cartera EBC	0	1
EBC creadas (año)	0	1

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica

Tabla 3. Tabla resumen de acciones, indicadores, presupuesto y cronograma del Plan de Excelencia del IIM-CSIC para el período de referencia 2026-2028

Eje	Objetivos	Acciones	Indicador	Valor del indicador	Comentarios	Porcentaje de ejecución	PRESUPUESTO (€)	2026				2027				2028			
Liderazgo Institucional y Capacidades Organizativas.	•Fortalecer la gobernanza participativa y la cooperación interna y externa. •Reforzar la identidad y proyección institucional mediante comunicación e implicación activa. •Modernizar la gestión e impulsar la sostenibilidad en la actividad del del IIM-CSIC.	1. Poner en marcha el Comité Externo de Asesoramiento Científico	Nº de reuniones	3 (1 reunión / año)	*** Los comentarios sobre el presupuestos de todas las acciones se incluyen en el documento del Plan de excelencia***		31,800.00 €														
		2. Garantizar el funcionamiento del Consejo Científico Interno.	Nº de reuniones	6 (2 reuniones / año)			0.00 €														
		3. Impulsar el Consejo del IIM-CSIC como plataforma de diálogo y cooperación.	Nº de reuniones	3 (1 reunión / año)	Se espera que además esta acción tenga impacto en los indicadores de la Acción 24		1,800.00 €														
		4. Diseñar la estrategia de comunicación del IIM-CSIC.	Nº eventos organizados / nº de materiales /aumento % seguidores RRSS	6/12 materiales/+20%			51,000.00 €														
		5. Fomentar la implicación en el Proyecto Científico y Plan de Excelencia	Nº de personas de la entidad involucradas en acciones del Plan	Al menos 75% del personal			0.00 €														
		6. Impulsar la modernización administrativa.	Nº proyectos de modernización puestos en marcha	4			0.00 €														
		7. Implementar prácticas sostenibles en la actividad el IIM-CSIC	Nº medidas implementadas siguiendo el Plan de Sostenibilidad del CSIC Nº de auditorias	4 2			5,500.00 €														
Excelencia Investigadora	•Desarrollar un programa científico integrador que fomente la interdisciplinariedad y la incorporación de tecnologías emergentes. •Aumentar la calidad e impacto de la producción científica	8. Implementar y consolidar del Proyecto Científico del IIM-CSIC (RIIMAR).	Nº de iniciativas o proyectos comunes	6	Se espera que además esta acción tenga impacto en los indicadores relacionados con la producción científica		0.00 €														
		9. Incrementar la producción científica de alto impacto.	Nº de artículos / año Q1 (%)	24 85%			14,400.00 €														
		10. Mejorar la coordinación interna e interdisciplinariedad	Nº de seminarios Nº Publicaciones entre áreas	72 Incrementar 50%			28,800.00 €														
		11. Impulsar una estrategia en ciencia de datos, IA y modelización	Nº cusos IA (y relacionados) Nº proyectos en los que se incorpora esta estrategia	12 8			0.00 €														
		12. Reforzar las políticas de ética, integridad, seguridady buenas prácticas en investigación	Nº de protocolos y prácticas mejoradas	6			0.00 €														
		13. Fortalecer la investigación mediante talento senior	Nº Estudios de valoración y priorización de candidaturas	2			0.00 €														
Talento	•Garantizar el relevo generacional con la incorporación de personal investigador joven y senior en áreas estratégicas. •Consolidar programas de formación y de mentoría que fortalezcan el desarrollo profesional	14. Captar talento junior	Tesis dirigidas, TFM, TFG	Incrementar 10%			89,100.00 €														
		15. Impulsar y explotar los programas de mentoring del CSIC desde y para el IIM.	Nº de mentores y mentorizados en el IIM-CSIC	6			0.00 €														
		16. Mejorar el programa anual de seminarios y el plan de formación	Nº investigadores internacionales invitados	12			39,600.00 €														
		17. Diseñar e implementar un Plan de Igualdad de Género en la carrera investigadora en el IIM-CSIC	Nº de mujeres en escalas superiores científicas	Incrementar 50%			0.00 €														
Internacionalización	•Reforzar la participación y liderazgo en proyectos, redes y foros internacionales de referencia. •Posicionar al IIM como nodo científico mediante la organización y acogida de eventos internacionales	18. Incrementar la participación y liderazgo en proyectos internacionales y competitivos.	Euros captados proyectos I+D % Proyectos Internacional (€)	9 millones de euros 30%			45,000.00 €														
		19. Diseñar un plan de posicionamiento internacional y nacional del IIM-CSIC.	Índice de impacto (a través de colaboraciones internacionales) % Predoc & Postdoc internacionales	Incrementar 15% 35%			0.00 €														
		20. Organización de congresos y workshops internacionales.	Nº congresos y workshops organizados	3	Se espera que estas acción además contribuya a un incremento de la captación de talento internacional contribuyendo a los indicadores de la Acción 19		5,000.00 €														
Innovación & Transferencia	•Impulsar la transferencia de resultados de investigación hacia sectores productivos, decisores políticos y sociedad. •Intensificar las actividades de la Unidad de Cultura Científica para ampliar el impacto social de la investigación	21. Ampliar el alcance de las actividades de la UCC a públicos estratégicos y establecer mecanismos de co-diseño con el personal investigador.	Nº actividades organizadas Nº de públicos target	20 5			145,000.00 €														
		22. Potenciar la actividad de los servicios científico-técnicos.	Nº cursos / workshops N.º contratos (I+D, apoyo tecnológico, prestación de servicios científico-tecnológico) con importe económico	8 Incrementar 50%			6,000.00 €														
		23. Incorporar personal especializado para reforzar la Unidad de Transferencia.	Técnico de Transferencia	1	Se espera que esta acción tenga impacto en los indicadores de la Acción 24		127,000.00 €														
		24. Diseñar un plan de actuaciones dirigidos a explorar y explotar las sinergias existentes con la industria, cofradías y AAPP.	N.º contratos y volumen captado (I+D, apoyo tecnológico, prestación de servicios científico-tecnológico) con importe económico Cartera Activos / Activos licenciados Activos presentados (patentes/software) Activos licenciados (tanto EBC como no) Cartera EBC EBC creadas (año)	Incrementar 50% 0,75 M€ 11/6 1 /1 1 1 1			0.00 €														

INFORME DE FIRMA, no sustituye al documento original | C.S.V. : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0 | Puede verificar la integridad de este documento en la siguiente dirección: https://run.gob.es/hsblF8yLcR

CSV : GEN-3741-fcca-d707-c477-dfc9-4aa9-b193-3ba0
DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN : https://run.gob.es/hsblF8yLcR
FIRMANTE(1) : BEATRIZ NOVOA GARCIA | FECHA : 29/09/2025 10:10 | Sin acción específica